

# **UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO**

Facultad De Ciencias Empresariales

Escuela De Ingeniería Comercial



## **MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

USO DE UN MODELO DE DIRECCION ESTRATEGICA PARA MEJORAR LA  
COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA VIÑATERA EN LA COMUNA DE  
COELEMU.

CASO APLICADO A LA ASOCIACIÓN VIÑAS GUARILIHUE SPA DEL SECTOR DE  
GUARILIHUE.

ALUMNOS: PAUL CASTILLO NOVA  
JOSE ITURRA JARA

PROFESOR GUÍA: DRA. ANA MARIA BARRA SALAZAR

FECHA: 09/03/2018

## ***Agradecimientos***

*A nuestros padres Abel Castillo y Herminda Nova - José Iturra P. y María Jara Sandoval*

*que han sido un pilar fundamental en este proceso.*

*A nuestra profesora guía, Dra. Ana María Barra Salazar*

*por su apoyo en el desarrollo de esta investigación.*

*A colaboradores de INDAP Coelemu,*

*que fueron un apoyo en cada*

*etapa de este proceso.*

*A los miembros de la asociación Viñas de Guarilhue, quienes nos ayudaron*

*a realizar este estudio dentro de la organización.*

# Índice de Contenidos

Introducción.....	7
1.- Capítulo I: Marco teórico.....	8
1.1.- Primer Modelo: Dirección Estratégica, Johnson y Scholes .....	9
1.1.1.- Definición de dirección estratégica.....	9
1.1.2.- Modelo básico del proceso de dirección estratégica.....	10
1.1.3.- Etapa I: Análisis estratégico.....	11
1.1.4.- Etapa II: Elección de la estrategia.....	22
1.1.5.- Etapa III: Implementación estratégica.....	29
1.2.- Segundo Modelo: Conceptos de administración estratégica, Fred R. David.....	35
1.2.1.- Definición de administración estratégica.....	35
1.2.2.- Modelo integral del proceso de administración estratégica.....	36
1.2.3.- Etapa I Formulación de estrategias.....	38
1.2.4.- Etapa II Implementación de Estrategias.....	42
1.2.5.- Etapa III: Evaluación de Estrategias .....	48
1.3.- Tercer Modelo: Administración Estratégica y Política de Negocios Conceptos y Casos, Thomas L. Wheelen, J David Hunger.....	53
1.3.1.- Definición de administración estratégica.....	53
1.3.2.- Modelo básico de administración estratégica.....	54
1.3.3.- Etapa I: Análisis ambiental .....	56
1.3.4.- Etapa II: Formulación estratégica .....	61
1.3.5.- Etapa III: Implementación estratégica.....	79
1.3.6.- Etapa IV: Evaluación y Control .....	92
1.4.- Fundamentos de la elección del modelo .....	97

2.- Capítulo II: Metodología .....	100
2.1.- Planteamiento del problema investigación.....	100
2.2.- Objetivos. ....	101
2.2.1.- Objetivo General: .....	101
2.2.2.- Objetivos Específicos:.....	101
2.3.- Justificación.....	102
2.3.1.- Conveniencia.....	102
2.3.2.- Relevancia Social .....	102
2.3.3.- Viabilidad .....	103
2.4.- Hipótesis de investigación.....	104
2.5.- Diseño de la investigación.....	105
2.6.- Selección de la muestra y recolección de datos .....	106
2.6.1.- Selección de muestra.....	106
2.6.2.- Selección de método de recolección de datos .....	107
2.6.3.- Cuestionario .....	108
2.6.4.- Tabulación de resultados.....	112
2.6.5.- Resultados. ....	113
3.- Capítulo III: Aplicación del modelo. ....	116
3.1.- Etapa I: Formulación de Estrategias.....	116
3.1.1.- Declaración de la Visión. ....	116
3.1.2.- Declaración de la misión. ....	117
3.1.3.- Evaluación interna y externa.....	118
3.1.4.- Formulación de objetivos a largo plazo .....	123
3.1.5.- Tipo de estrategia a utilizar .....	125
3.2.- Etapa II: Implementación estratégica.....	129

3.2.1.- Establecer objetivos anuales: .....	130
3.2.2.- Implementación en la acción.....	134
3.2.3.- Asignación de recursos.....	139
3.3.- Etapa III: Evaluación de Estrategias .....	141
3.3.1.- Revisión de las bases de las estrategias.....	142
3.3.2.- Medición del desempeño organizacional.....	143
3.3.3.- Aplicación de medidas correctivas.....	146
4.- Conclusiones .....	148
5.- Sugerencias .....	150
6.- Referencias.....	152

## Índice de Figuras

Figura N°1: Modelo básico del proceso de dirección estratégica. ....	11
Figura N°2: Etapas del análisis del Entorno.....	12
Figura N° 3: Análisis de la capacidad estratégica.....	15
Figura N° 4: Cadena de valor.....	18
Figura N°5: Fuentes de eficiencia en costes .....	19
Figura N° 6: Mapa de stakeholders: la matriz de interés/ poder .....	22
Figura N°7: Bases de la elección estratégica .....	23
Figura N°8: Estrategias de desarrollo .....	24
Figura N° 9: Ciclo de vida del producto .....	29
Figura N°10: Asignación y control de recursos para apoyar el éxito de las estrategias .....	31
Figura N°11: Modelo integral del proceso de administración estratégica. ....	36

Figura N°12: Elementos básicos del proceso de dirección estratégica .....	54
Figura N°13: Modelo de administración estratégica de Wheelen. ....	55
Figura N°14: Estructuras organizacionales básicas.....	58
Figura N°15: Matriz FODA.....	63
Figura N°16: Estrategias competitivas genéricas de Porter. ....	66
Figura N°17: Estrategias corporativas direccionales .....	69
Figura N°18: Ciclo de Vida organizacional.....	85
Figura N°19: Proceso de evaluación y control. ....	91
Figura N°20 : Evaluación de una estrategia implementada. ....	94

## Índice de Tablas

Tabla N°1: Factores del análisis PEST .....	13
Tabla N°2: Cuestiones administrativas centrales.....	44
Tabla N°3: Muestreo .....	107
Tabla N°4: Tabulación de resultados.....	112
Tabla N°5: FODA de la asociación Viñas de Guarilhue. ....	120
Tabla N°6: Declaración de Objetivos.....	131
Tabla N°7: Desglose de objetivos con sus respectivos responsables.....	132
Tabla N°8: Reestructuración organizacional.....	135
Tabla N°9: Asignación de recursos según objetivo planteado .....	136
Tabla N°10: Medición del desempeño organizacional.....	145

## Introducción

A modo de inicio de este proyecto, se puede mencionar que hoy en día la gestión estratégica en las empresas ha ido en aumento, es más, para que una empresa logre el éxito debe recurrir a una buena gestión estratégica ya sea aplicando algún modelo de gestión que le ayude a fortalecer sus UEN, como así también a mejorar parte de su administración.

Por otra parte, en este trabajo de investigación, se ha decidido trabajar en conjunto con la asociación Viñas Guarilhue SPA, en la aplicación de un modelo de dirección estratégica, en conversación con el presidente de esta se le menciono acerca de este proyecto de tesis lo cual él lo tomo de la mejor manera ya que podría ser una ayuda bastante considerada para esta asociación.

Finalmente se pretende aplicar un modelo de dirección estratégica escogido entre tres autores, los cuales son Freed David, Wheelen y Johnson y Scholes, con la finalidad de poder comparar entre estos tres modelos de dirección para ver cuál es el que más se adapta a las condiciones de dicha asociación en relación a la información que se podrá obtener de ella y lograr de este modo solucionar el problema de esta investigación. Para ello la metodología aplicada trata de un análisis cualitativo, donde se deberá recopilar la mayor cantidad de información posible de la asociación con el fin de comprender la forma de operar y realizar sus funciones, para así comprender aspectos más débiles de esta e intentar corregirlos. En este proyecto se aplicarán instrumentos como cuestionarios o encuestas para lograr descubrir la percepción y opinión de los miembros de la asociación hacia esta, que esperan de ella, que cambios harían y hasta donde están dispuestos a llegar. Temas como estos son importantes conocer y se verán con más detalle a lo largo de esta investigación.

## **1.- Capítulo I: Marco teórico**

A continuación, se presenta la base teórica que se ha considerado relevante y que da el sustento conceptual a esta investigación. Se analizará algunas definiciones y teorías de lo que es la gestión dentro de la empresa, modelos de gestión que se utilizarán en este estudio, conceptos como competitividad, asociación, modelos de gestión, entre otros, que constituyen los aspectos principales a tener en cuenta para el entendimiento y desarrollo de esta investigación, partiendo por una definición de dirección, luego estrategia y origen. Finalmente se desarrollarán los modelos de dirección de Fred David, Wheelen y Scholes – Johnson, para así poder tomar una decisión del modelo a elegir que se aplicará en la asociación Viñas Guarilhue SPA.

A continuación, se presentarán tres modelos de dirección estratégica, con la finalidad de detallar cada uno con sus factores correspondientes y así poder tomar la decisión de cuál es el modelo que se asemeja más a las condiciones de la asociación con la cual se trabajara, dentro de los términos que se mencionaran están análisis estratégico, formulación de la estrategia e implementación estratégica. Cada uno de los términos mencionados contiene una serie de sub-términos que en su conjunto lograr formar todo el modelo de dirección estratégica que cada autor describe en sus enunciados.

## **1.1.- Primer Modelo: Dirección Estratégica, Johnson y Scholes**

A continuación, se inicia el estudio del primer modelo a investigar del libro Dirección Estratégica escrito por Gerry Johnson y Kevan Scholes, (2001). Primero se presentará el modelo básico de dirección estratégica, dando a conocer una definición breve de las tres etapas fundamentales del proceso, para más adelante entrar a profundizar y detallar más cada una de ellas y así comprender de una forma global este modelo.

### **1.1.1.- Definición de dirección estratégica**

Para esto primero se definirá el concepto de “estrategia”, se entiende como la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y que permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders.

¿Qué es la dirección estratégica? No basta con decir que consiste en gestionar el proceso de toma de decisiones estratégicas, porque esta respuesta no tendría en cuenta una serie de puntos importantes. La naturaleza de la dirección estratégica es distinta a la de otras cuestiones relativas a la gestión. Un gestor particular suele tener que resolver problemas de control operativo, tales como la eficiente producción de bienes, la dirección de los representantes, el control de los resultados financieros, o el diseño de algún nuevo sistema que mejorará la eficiencia de las operaciones. Todos ellos son tareas muy importantes, pero se ocupan, fundamentalmente, de gestionar eficientemente los recursos ya existentes a menudo en una parte limitada de la organización, en el contexto y guía de una estrategia existente. El control operativo es la actividad principal de los directivos. Es vital para aplicar de manera efectiva una estrategia, pero no es lo mismo que la dirección estratégica.

El alcance de la dirección estratégica es mayor que el de cualquiera de las áreas de dirección operativa. La dirección estratégica se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas. El directivo que aspira a dirigir, o a influir sobre la estrategia, tiene que desarrollar una capacidad de visión global para concebir la totalidad, y no sólo las partes, de la situación a la que se enfrenta la organización. Dado que la dirección estratégica se caracteriza por su complejidad, también es necesario tomar decisiones y realizar juicios a partir de la conceptualización de los problemas más difíciles.

### **1.1.2.- Modelo básico del proceso de dirección estratégica**

La dirección estratégica no se ocupa únicamente de la toma de decisiones respecto a los principales problemas a los que se enfrenta la organización; también debe ocuparse de garantizar que la estrategia se lleve a la práctica, puede decirse que la dirección estratégica se compone de tres elementos fundamentales. Incluye el análisis estratégico, en el que el estratega intenta comprender la posición estratégica de la organización, la elección de la estrategia, que tiene que ver con la formulación de las posibles acciones a emprender, su valoración y la elección entre ellas, y la implantación de la estrategia, que se ocupa tanto de la planificación de cómo poner en práctica la estrategia elegida, así como de dirigir los cambios necesarios.

A continuación, se presenta este modelo y una explicación de sus principales etapas.

**Figura N°1: Modelo básico del proceso de dirección estratégica.**



Fuente: Gerry Johnson, K. Scholes. (2001). Dirección Estratégica, Quinta Edición. Madrid: Pearson Educación.

### **1.1.3.- Etapa I: Análisis estratégico**

Para toda organización que desee aplicar un modelo de dirección estratégica es importante analizar las fuerzas e influencias del entorno. A continuación, se detallarán los elementos del análisis estratégico según los autores Johnson y Scholes, tales como los determinantes de la incertidumbre del entorno, análisis PEST y de las fuerzas de Porter.

#### **1.1.3.1.- Análisis del entorno**

Para los directivos resulta difícil entender el entorno. En primer lugar, porque el termino entorno abarca muchos factores; la dificultad radica en lograr que esta diversidad tenga sentido, de forma que pueda contribuir a la toma de decisiones estratégicas. Puede ser posible identificar muchos factores influyentes del entorno, pero no será de mucha utilidad si no se

consigue obtener un cuadro claro de cuáles son los factores que realmente afectan a la organización. La segunda dificultad hace referencia a la incertidumbre. En tercer lugar, es preciso ser consciente de que los directivos no son distintos al resto de las personas cuando se enfrentan a la complejidad. Intentan simplificar la complejidad encontrándose en ciertos aspectos del entorno.

**Figura N°2: Etapas del análisis del Entorno.**



Fuente: Gerry Johnson, K. S. (2001). Dirección Estratégica, Quinta Edición. Madrid: Pearson Educación.

### **Auditoria de las influencias del entorno**

La estrategia en acción muestra algunas de las influencias macro ambientales más importantes para las organizaciones.

Las fuerzas del entorno que son especialmente relevantes para una organización pueden no serlo para otra y, con el tiempo, su importancia puede variar.

### **Análisis PEST**

Como punto de partida, resulta útil averiguar qué factores de influencia del entorno han tenido especial relevancia en el pasado, así como saber qué cambios se están produciendo que harán que algunos de estos factores sean más o menos importantes en el futuro para la organización y sus competidores.

La tabla N°1: está diseñado para proporcionar un sumario de algunas de las preguntas que hay que plantearse respecto a los factores claves del macroentorno. A veces se denomina también análisis PEST, puesto que se trata de identificar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen sobre la organización. Los puntos de este cuadro pueden considerarse como una lista de verificación para hacer un análisis de los distintos factores.

**Tabla N° 1: Factores del análisis PEST**

<p style="text-align: center;"><b>Políticos/legales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Legislación sobre monopolios</li> <li>➤ Legislación de protección del medio ambiente</li> <li>➤ Política impositiva</li> <li>➤ Regulación del comercio exterior</li> <li>➤ Normativa laboral</li> <li>➤ Estabilidad política</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Factores socioculturales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Demografía</li> <li>➤ Distribución de la renta</li> <li>➤ Movilidad social</li> <li>➤ Cambios en el estilo de vida</li> <li>➤ Actitudes respecto al trabajo y al ocio</li> <li>➤ Consumismo</li> <li>➤ Niveles educativos</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Factores económicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ciclos económicos</li> <li>➤ Tendencias del PNB</li> <li>➤ Tipos de interés</li> <li>➤ Oferta monetaria</li> <li>➤ Inflación</li> <li>➤ Desempleo</li> <li>➤ Renta disponible</li> <li>➤ Disponibilidad y coste de energía</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Tecnológicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gastos gubernamentales en investigación</li> <li>➤ Intereses del gobierno y la industria en el esfuerzo tecnológico</li> <li>➤ Nuevos descubrimientos</li> <li>➤ Velocidad de transferencia tecnológica</li> <li>➤ Tasas de obsolescencia</li> </ul>

Fuente: Fuente: Gerry Johnson, K. S. (2001). Dirección Estratégica, Quinta Edición. Madrid: Pearson Educación.

### **1.1.3.2.- Recursos, competencias y capacidad estratégica**

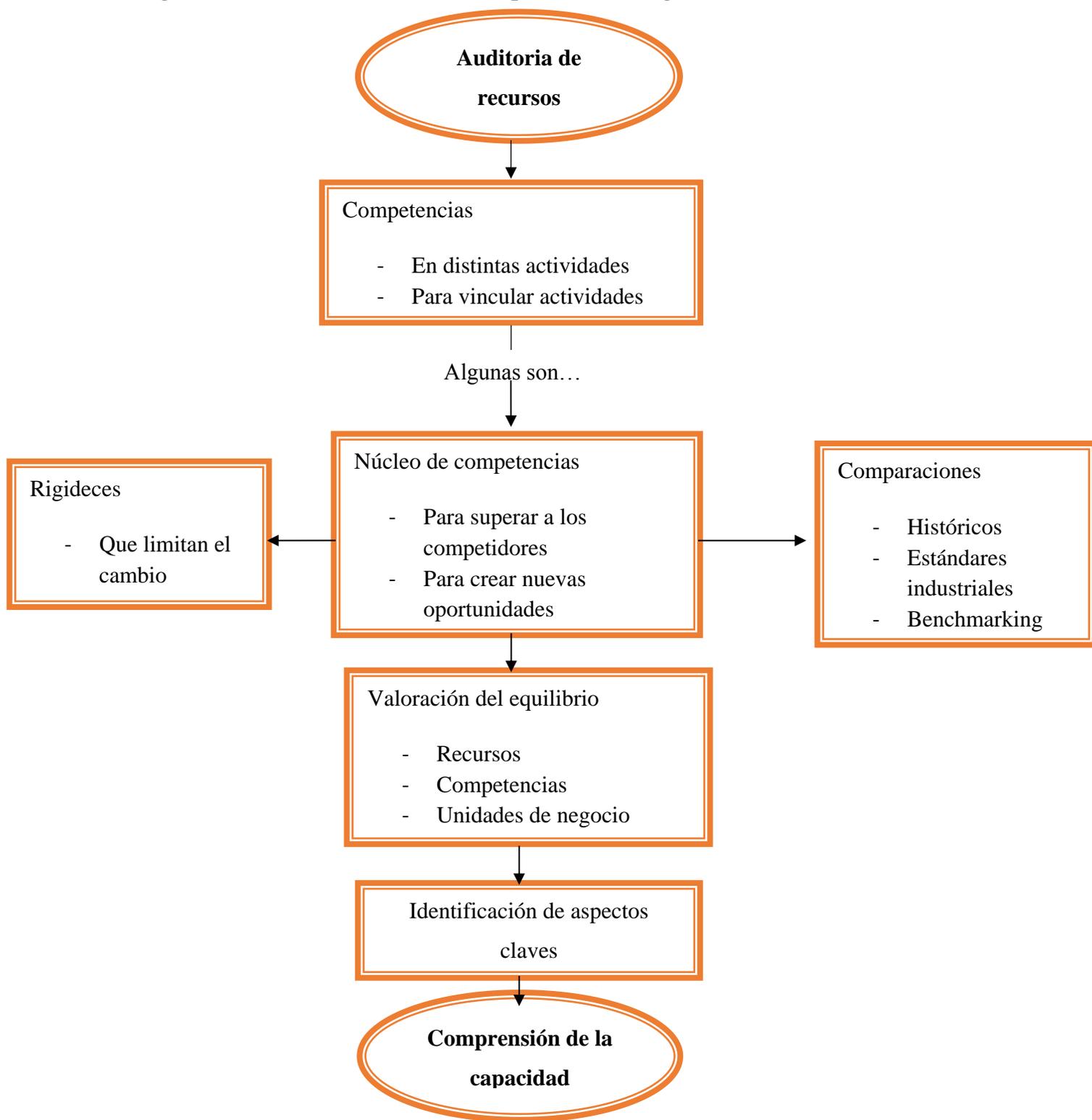
En esta parte se explica la auditoria de recursos, se trata de identificar el núcleo de competencias de una organización, trazar la cadena de valor de una organización y la realización de un análisis **FODA**.

Se ha ido analizando la importancia de analizar y comprender el entorno externo en el que se mueve una organización. Este entorno genera tanto oportunidades como amenazas para el desarrollo estratégico. Pero el éxito de una estrategia también depende de que la organización tenga la capacidad estratégica para actuar con la calidad necesaria para alcanzar el éxito.

#### **Análisis de la capacidad estratégica**

El análisis de la capacidad estratégica de una organización es importante, evidentemente, cuando se trata de averiguar si los recursos y las competencias se ajustan al entorno en el que se mueve la organización, y si existen oportunidades y amenazas. La auditoría de recurso identifica los recursos disponibles de una organización. Tanto externos como internos, que sirven para aplicar su estrategia. Algunos de estos recursos pueden ser exclusivos si son difíciles de imitar (por ejemplo, productos patentados, un suministrador muy barato, o el lugar donde tiene sus instalaciones

**Figura N° 3: Análisis de la capacidad estratégica**



Fuente: Gerry Johnson, K. S. (2001). Dirección Estratégica, Quinta Edición. Madrid: Pearson Educación.

## **Auditoria de recursos**

Para Johnson y Scholes una auditoria de recursos identifica y clasifica los recursos que posee una organización, o a los que puede tener acceso para apoyar sus estrategias. Tiene que intentar determinar cuál es la cantidad de recursos disponibles, la naturaleza de los mismos, y el grado en que son exclusivos. Normalmente, los recursos pueden clasificarse según los siguientes cuatro grupos:

- *Recursos físicos*: determinar los recursos físicos de una organización implica más allá de hacer un mero listado de número de máquinas, de edificios o de la capacidad de producción. Debe plantearse cuál es la naturaleza de estos (antigüedad, condición, capacidad y localización) puesto a que estas características determinan la utilidad de los recursos para lograr la ventaja competitiva
- *Recursos humanos*: este análisis debe centrarse en una serie de cuestiones. Determinar el número de trabajadores y su cualificación personal es un asunto importante en la organización, pero existen otros factores (como la capacidad innovadora de las personas es una cualidad, especialmente importante en situaciones de cambios rápidos.
- *Recursos financieros*: entre esto se incluyen las fuentes de financiamiento y el uso que se le da al dinero, la forma de conseguir capitales, como se gestiona el efectivo, el control de deudores y acreedores.
- *Intangibles*: uno de los grandes errores que se pueden cometer a la hora de analizar los recursos es subestimar la importancia de los intangibles.

### **Análisis de competencias y núcleo de competencias**

El distinto rendimiento de las diferentes organizaciones de una misma industria rara vez se puede explicar únicamente debido a diferencias en su base de recursos. Los mejores rendimientos también se deben a la forma en que se aplican los recursos para crear competencias en las distintas actividades de la organización, y a los procesos mediante los que vinculan estas actividades. Solo algunas constituirán competencias centrales. Estas son aquellas que determinan la habilidad de la organización para superar a los competidores, o para demostrar que se da más valor por el mismo dinero. Las competencias nucleares son aquellas que son difíciles de imitar, pues de lo contrario no conseguirán crear una ventaja a largo plazo. También pueden constituir la base sobre la que crear nuevas oportunidades.

Para analizar más en fondo las competencias de una organización, es necesario analizar la cadena de valor de una entidad.

### **Análisis de la cadena de valor**

Describe las actividades de, y en torno a, la organización, y las relaciona con un análisis de la fortaleza competitiva de la empresa. El cuadro siguiente suele revelar que la clave del éxito sostenible puede encontrarse en la forma en que se configura el sistema de valor.

**Figura N° 4: Cadena de valor**



Fuente: Gerry Johnson, K. S. (2001). Dirección Estratégica, Quinta Edición. Madrid: Pearson Educación.

### **Identificación del núcleo de competencias**

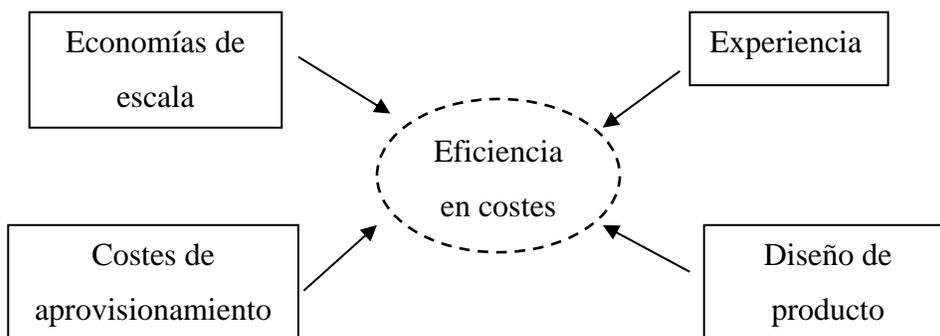
El análisis de la cadena de valor es útil para describir las distintas actividades que son necesarias para apoyar las estrategias de una organización y como se vinculan entre si, dentro y fuera de la entidad. Aunque es necesario alcanzar un umbral de competencias en todas estas actividades para que la organización opere con éxito, es importante identificar cuáles de estas constituyen el núcleo de competencias. Las competencias nucleares son aquellas que determinan de manera crucial la ventaja competitiva de una organización. las competencias nucleares diferirán entre organizaciones dependiendo de la posición de la empresa y de las estrategias que aplica.

### **Análisis de la eficiencia en costes**

Uno de los factores determinantes para tener productos o servicios valiosos es la eficiencia con los que las organizaciones realizan las actividades. La eficiencia en costes es una medida del nivel de recursos necesarios para generar un determinado valor. La eficiencia en costes depende de una serie de factores, que suelen denominarse “fuentes de eficiencias en coste” y

es importante comprender cuales son las competencias asociadas con cada uno de los factores.

**Figura N°5: Fuentes de eficiencia en costes**



Fuente: Gerry Johnson, K. S. (2001). Dirección Estratégica, Quinta Edición. Madrid: Pearson Educación.

### **Identificación de aspectos claves**

La última gran faceta del análisis de recursos consiste en identificar cuáles son los aspectos claves que se derivan de los anteriores análisis. Solo en esta etapa del análisis se puede determinar claramente cuáles son las fuerzas y debilidades de una organización, y cuál es su importancia estratégica.

### **Análisis FODA**

El análisis FODA resumen los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica de una organización. Así pues, aúna las principales cuestiones analizadas. También puede utilizarse para determinar si existen oportunidades para explotar aún más los recursos exclusivos o las competencias nucleares de la organización. El procedimiento puede llevarse a cabo de la siguiente manera:

- ✓ Identificar los cambios claves en el entorno de la organización, siguiendo el tipo visto anteriormente.

- ✓ Continuación se debe realizar el mismo tipo de proceso analizando el perfil de los recursos y competencias de la organización, siguiendo el análisis descrito.

Este análisis comprende 4 variables:

- Fortalezas
- Amenazas
- Debilidades
- Oportunidades

### **1.1.3.3.-Expectativas de los stakeholders y los objetivos de la organización**

Aquí se procura definir los stakeholders, valorar su poder, entre otras series de actividades que es importante dentro del análisis estratégico.

**Stakeholders:** Los stakeholder son aquellos individuos o grupos cuyos objetivos dependen de lo que haga la organización y de lo que a su vez depende la organización.

#### **Expectativas de los stakeholders**

Para analizar a quien debe servir la organización y cómo se fijan los objetivos de la misma, es necesario comprender el marco del gobierno corporativo de la organización. Sin embargo, en realidad esto tiende a ofrecer poco más que un marco amplio para comprender el actual contexto político en el que, de hecho, se formulan y aplican las estrategias en las organizaciones. Pocos individuos tienen suficiente poder para determinar, de manera unilateral, cuál debe ser la estrategia de la organización, es posible que puedan ejercer cierta influencia, porque los individuos comparten sus expectativas con otros al formar parte de un grupo de stakeholders.

## **Identificación de los stakeholders**

Los autores Johnson y Scholes mencionan que a la hora de tratar de identificar a los stakeholders existe el peligro de concentrarse demasiado en la estructura formal de la organización como punto de partida para tal identificación, puesta a que esta puede ser la forma más sencilla de localizar las distintas expectativas expuestas anteriormente. Es necesario desvelar cuales son los grupos de stakeholders informales y determinar su importancia.

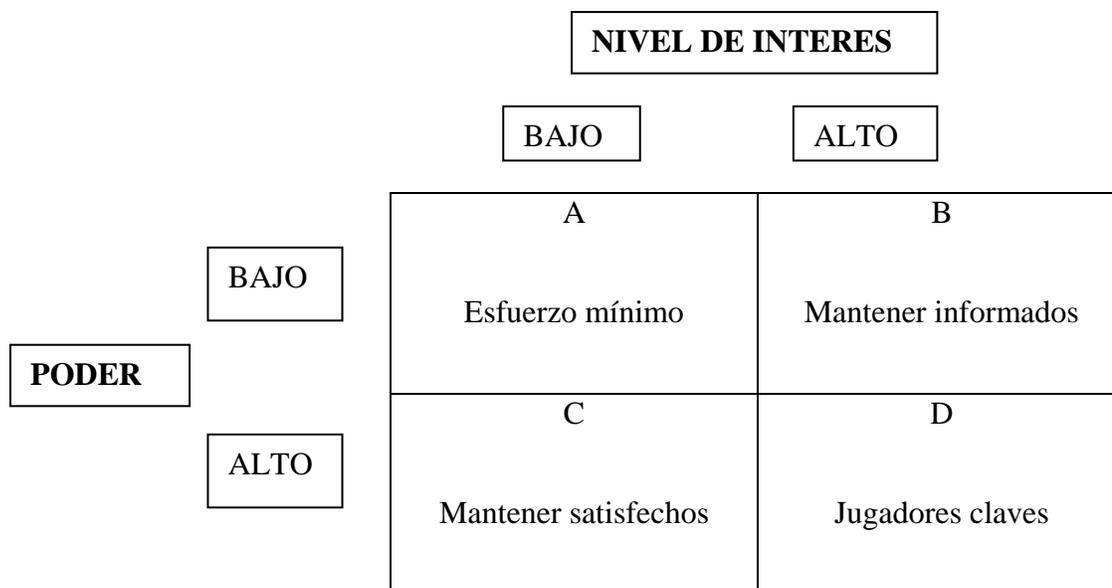
## **El mapa de los stakeholders**

El mapa de los stakeholders identifica los poderes y expectativas de estos, y permite establecer cuáles son las prioridades políticas. Se trata de valorar 2 cuestiones:

- Hasta que grupo esté interesado cada grupo de stakeholders en influir con sus expectativas en la elección de la estrategia en la organización.
- Si tienen los medios para conseguirlo

Todo lo mencionado lo podemos reflejar en la matriz de interés poder de los stakeholders, dimensionado en la siguiente figura.

Figura N ° 6 : **Mapa de stakeholders: la matriz de interés/ poder**



Fuente: Gerry Johnson, K. S. (2001). Dirección Estratégica, Quinta Edición. Madrid: Pearson Educación.

### 1.1.4.- Etapa II: Elección de la estrategia

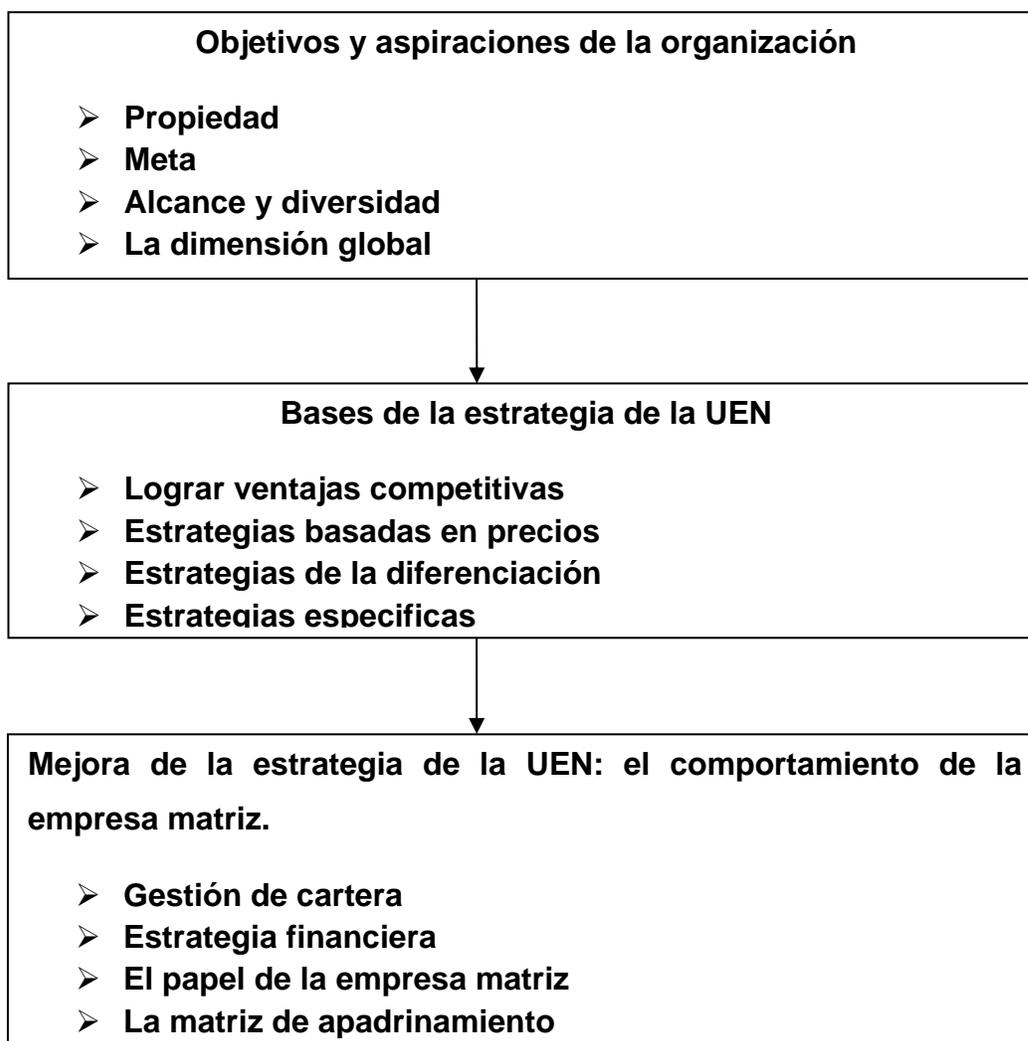
En muchos sentidos, la elección estratégica constituye el eje central de la dirección estratégica. La elección estratégica se ocupa de las decisiones relativas al futuro de la organización y al modo en que esa tiene que responder a las múltiples presiones e influencias identificadas gracias al análisis estratégico. A su vez el análisis de las estrategias tiene que tener en cuenta las realidades inherentes a la aplicación de la estrategia, que pueden representar una importante restricción sobre la elección.

En esta parte Johnson y Scholes describen tres grandes categorías; Bases de la elección estratégica, opciones estratégicas y valoración y selección estratégica.

### 1.1.4.1.- Bases de la elección estratégica

Las bases de la elección estratégica tienen que ser analizadas tanto desde el punto de vista de la UEN como el de la empresa matriz.

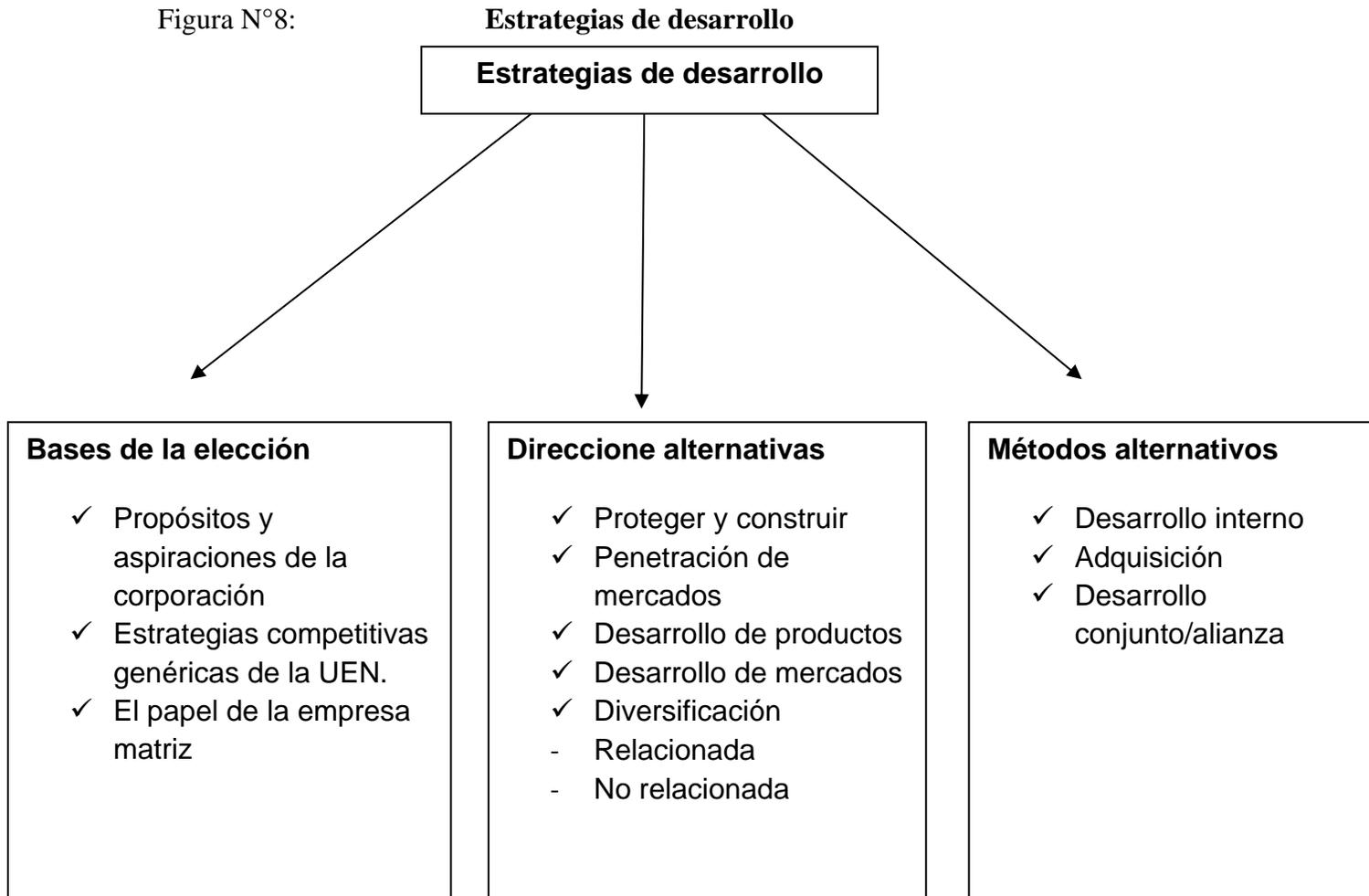
Figura N° 7: Bases de la elección estratégica



Fuente: Gerry Johnson, K. S. (2001). Dirección Estratégica, Quinta Edición. Madrid: Pearson Educación

## Estrategias de desarrollo

Figura N°8:



Fuente: Gerry Johnson, K. S. (2001). Dirección Estratégica, Quinta Edición. Madrid: Pearson Educación.

### **Bases de la ventaja competitiva de la UEN: el reloj estratégico.**

Las bases de la elección estratégica de las organizaciones pueden analizarse en el contexto de la estrategia competitiva global, que es la base sobre la que la UEN puede lograr su ventaja competitiva en su mercado. Este apartado revisa estas estrategias a partir de los análisis anteriores del entorno competitivo.

## **Estrategias basadas en precios**

Existen dos trayectorias, la trayectoria uno puede parecer poco atractiva, pero muchas organizaciones de éxito la han seguido. La estrategia sin filigranas combina bajos precios, un bajo valor añadido percibido y un enfoque dirigido al segmento de mercado sensible al precio. la trayectoria es la estrategia basada en precios rebajados, intenta conseguir un precio menor que el de los competidores, al tiempo que trata de ofrecer un producto servicio de igual valor. El problema es que una estrategia fácil de imitar por aquellos competidores que puedan también reducir sus precios. La consecuencia es una reducción de márgenes en el conjunto de la industria, y la incapacidad de reinvertir para desarrollar el producto o servicio a largo plazo.

### **1.1.4.2.- Opciones estratégicas: Direcciones y métodos de desarrollo**

En esta parte del libro de Johnson y Scholes se identifica las opciones de dirección de desarrollo para una organización y explica los elementos de la estrategia, por otra parte, menciona las diferentes formas de alianzas estratégicas.

### **Direcciones alternativas para el desarrollo de la estrategia**

Aquí se revisan las diversas direcciones de que disponen las organizaciones para desarrollar sus estrategias

## **Protección y desarrollo a partir de la posición actual**

En muchas ocasiones el desarrollo estratégico de las organizaciones intenta realizarse a partir de la situación actual y no a partir de nuevos planteamientos estratégicos. Aquí existen una serie de opciones como la retirada, consolidación y la penetración de mercado.

- *Retirada:* es necesario que sea posible retirarse de algunas actividades actuales, sobre todo cuando la organización no tiene las competencias necesarias para competir.
- *Consolidación:* la consolidación trata de proteger y fortalecer la posición de la organización en sus mercados actuales.
- *Penetración de mercado:* dentro de la categoría general de proteger y mejorar la posición de la organización, pueden existir oportunidades para aumentar la cuota de mercado. Esto se conoce como penetración en el mercado. Gran parte del análisis anterior es importante cuando se considera esta opción, puesto que, por ejemplo, las competencias para conservar o mejorar la calidad o la innovación pueden ser medios para lograr la penetración en el mercado.

## **Desarrollo del producto**

Existen muchas razones por las que las empresas pueden tener una preferencia por el desarrollo de sus productos. A pesar del atractivo del desarrollo de productos, a menudo puede plantear dilemas incómodos para la organización. Aunque los nuevos productos pueden ser vitales para el futuro de la organización, el proceso de crear una línea de productos amplia es muy caro, arriesgando y potencialmente poco rentable, puesto a que la mayoría de los nuevos productos ideados nunca llegan a alcanzar al mercado y de los que lo hacen, muy pocos son rentables.

## Métodos alternativos de desarrollo estratégico

Ya hemos revisado las direcciones alternativas, pero para esto existen métodos de desarrollo alternativos. Estos métodos pueden clasificarse en 3 grupos: desarrollo interno, adquisiciones y alianzas.

### ➤ Desarrollo interno

Viene dado por aquellas estrategias que se formulan a partir de las competencias y recursos propios de la organización. Para muchas organizaciones el desarrollo interno ha sido el principal método de desarrollo estratégico, y esto se debe a importantes razones de fondo. Fundamentalmente con aquellos productos que tienen un diseño o método de producción muy técnico, las empresas escogerán desarrollar esos nuevos productos por si mismas, puesto que el proceso de desarrollo es considerado como el mejor método para adquirir las competencias nucleares necesarias para competir con éxito en el mercado.

### ➤ Fusiones y adquisiciones

La adquisición se produce cuando una organización desarrolla sus recursos y competencias absorbiendo otra organización. Una de las razones alegadas para el desarrollo mediante adquisición, es la rapidez con la que permite a la empresa introducir un nuevo producto. Los motivos de las fusiones pueden ser análogos a los de las adquisiciones. Sin embargo, las fusiones suelen ser más bien el resultado de las organizaciones que quieren unir sus fuerzas

### ➤ Alianzas

Un desarrollo conjunto se produce cuando dos o más organizaciones comparten sus recursos y actividades para formular una estrategia. El desarrollo conjunto de

nuevas estrategias ha ganado popularidad, sobre todo desde principios de la década de 1980. Esto se debe a que las organizaciones no siempre pueden funcionar en entornos cada vez más complejos.

#### **1.1.4.3.- Valoración y selección de estrategia**

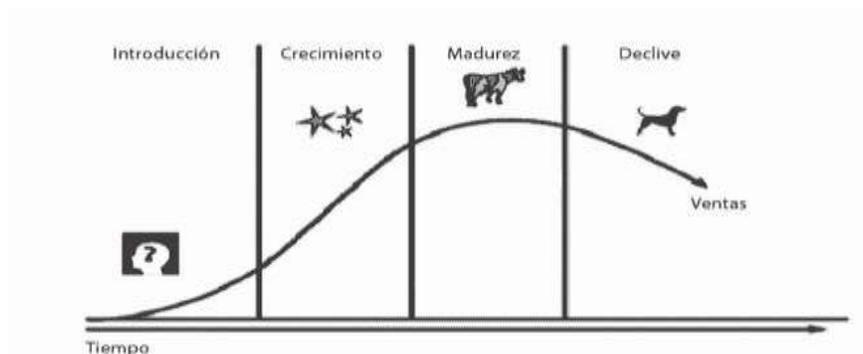
A la hora de valorar las estrategias, ya sea mediante procesos formales o informales, existen 3 tipos de criterio de evaluación.

- La *oportunidad* consiste en hacer una valoración lata de si la estrategia sirve en las circunstancias actuales de la organización, por ejemplo, el grado en que las nuevas estrategias se ajustaran a las tendencias y cambios futuros del entorno, o como podrá la estrategia explotar las competencias nucleares de la organización.
- La *aceptabilidad* se refiere a los resultados esperados si se implantara la estrategia y el grado en que estos resultados serán acordes con l expectativas de los stakeholders.
- La *factibilidad* guarda relación con el hecho si la estrategia será aplicable en la práctica.

#### **Análisis del ciclo de vida**

Este análisis valora si la estrategia será apropiada dada la etapa del ciclo de vida del producto. Algunos análisis combinan esta valoración con la fortaleza o debilidad relativa de la organización en su mercado, produciendo así una matriz de posición competitiva/ciclo de vida. Esta matriz se compone de dos dimensiones: la situación de mercado y la posición competitiva.

Figura N° 9: **Ciclo de vida del producto**



Fuente: Gerry Johnson, K. S. (2001). Dirección Estratégica, Quinta Edición. Madrid: Pearson Educación.

### 1.1.5.- Etapa III: Implementación estratégica

El análisis y la elección estratégica tienen poco valor para la organización, salvo que se puedan implantar las estrategias. El cambio estratégico no se produce únicamente porque se crea que resulta conveniente; se produce si se puede aplicar, y si los miembros de la organización pueden llevarlo a la práctica.

Tal vez el recurso más importante de una organización sea las personas que la componen, así que la forma como estas se organizan, es una cuestión crucial para que las estrategias resulten efectivas. El planteamiento tradicional de la regulación a través de la organización puede rastrearse en los planteamientos de la organización científica.

### 1.1.5.1.- Tipos de estructuras

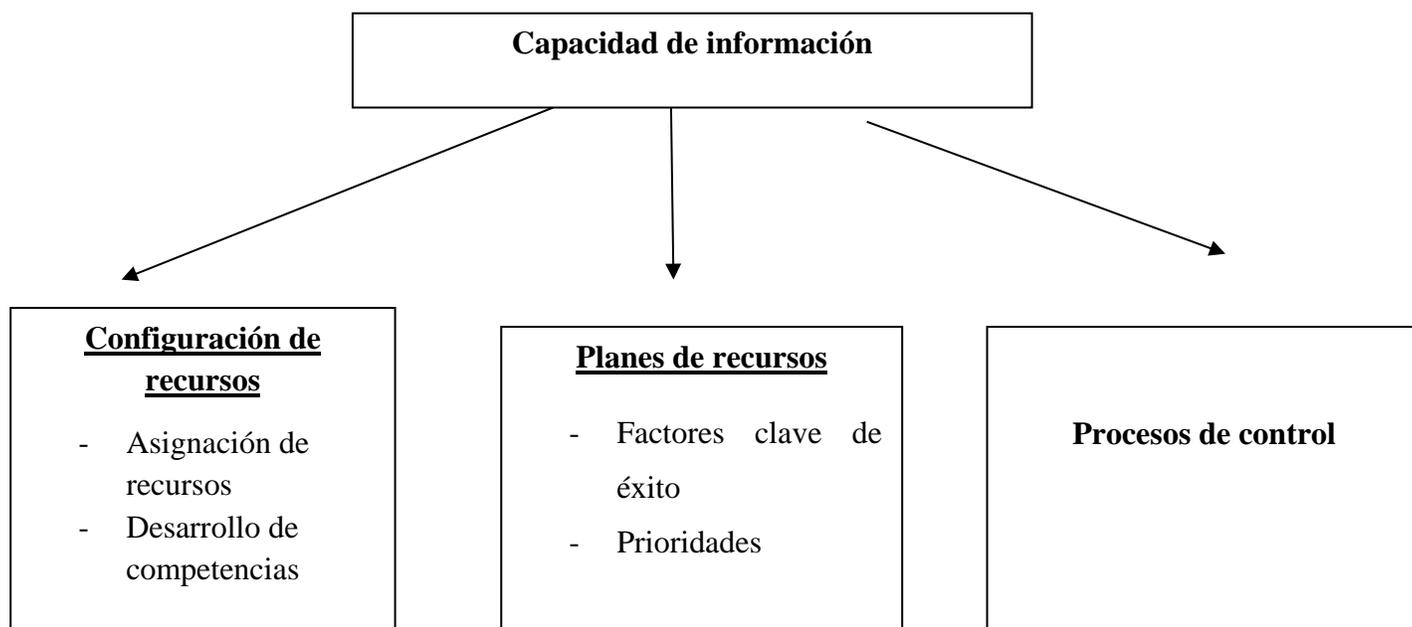
- *La estructura simple:* puede ser considerada como una estructura no formal, en esta estructura la organización es regida por el control de personal de un individuo. Es el tipo de organización común a muchas pequeñas empresas. Puede existir un propietario que asume la mayor parte de responsabilidad.
- *La estructura funcional:* se basa en las actividades primarias que hay que realizar, como producción, finanzas y contabilidad, marketing y personal.
- *La estructura multidivisional:* es aquella que divide la organización en unidades en función de los productos, servicios, áreas geográficas o procesos de la empresa. La divisonalización suele surgir como un intento de superar los problemas de las estructuras funcionales a la hora de resolver los problemas derivados de la diversificación, mencionados anteriormente.
- *La estructura matricial:* es una combinación de estructuras que suele adoptar la forma la forma de divisiones geográficas y por productos o de estructuras funcionales y divisionales que operan simultáneamente.

Es en esta etapa en donde se implementa en la organización algún tipo de estrategia seleccionada por la organización, tomando en cuenta cada una de las etapas mencionadas anteriormente para así poder tomar una buena decisión al momento de elegir una estrategia e implantarla de la mejor manera.

### 1.1.5.2.- Asignación y control de recursos

Se trata de analizar la arquitectura desde el punto de vista más detallado, fijándonos en la forma en que asignan los recursos para crear y mantener las competencias necesarias para el éxito. También es importante resaltar de nuevo que, al reflexionar sobre cómo se implanta en la práctica la estrategia, se está, de hecho, analizando la factibilidad de su aplicación. Así pues, la planificación de la asignación de los recursos y del desarrollo de competencias es también parte del proceso de evaluación de la estrategia. La siguiente figura muestra cómo influyen la planificación y el control de recursos en el éxito o fracaso de las estrategias de la organización.

Figura N°10: **Asignación y control de recursos para apoyar el éxito de las estrategias**



Fuente: Gerry Johnson, K. S. (2001). Dirección Estratégica, Quinta Edición. Madrid: Pearson Educación.

A continuación, se detallan los elementos mencionados en la figura reciente.

- La *configuración de recurso* de la organización se ocupa de identificar las necesidades de recursos y de cómo se utilizarán estos para crear las competencias necesarias para apoyar las estrategias concretas. Estas competencias suelen crearse mediante la asignación de una combinación de recursos a una determinada actividad.
- El *control* de estas facetas de la implantación de la estrategia puede realizarse de diferentes maneras, en función de cuál sea el diseño de la organización y cual sea su situación. Estos controles van desde sistemas de planificación y coordinación, pasando por objetivos y rendimientos y primas.
- La capacidad de información de la organización tendrá una importante influencia sobre todos los aspectos que se acaban de mencionar, por lo que debe ser considerada como un recurso clave.

### **Configuración de recursos**

La utilización de recursos y el desarrollo de competencias para el futuro es una cuestión esencial para el éxito de la implantación de las estrategias. Además de proteger los recursos, las competencias necesarias en el futuro serán creadas uniendo recursos y actividades independientes de la organización, y gestionando los vínculos con el sistema de valor general en el que opera la organización.

A continuación, se mencionarán apartados correspondientes a la configuración de recursos:

- ❖ *Protección de recursos exclusivos*: cuando una estrategia depende de la exclusividad de un determinado recurso, es importante garantizar que esta

exclusividad este protegido. Esto puede lograrse mediante un marco regulatorio o legal. Puede implicar realizar actividades de presión para garantizar la protección ante los competidores que podrían minar esta exclusividad.

- ❖ *Agrupación de recursos*: La organización debe ser capaz de agrupar el conjunto adecuado de recursos para crear competencias. Una competencia en el lanzamiento de un nuevo producto deriva la habilidad para integrar y coordinar las actividades independientes de I +D, producción, etc.
- ❖ *Reingeniería de procesos de negocios*: es el proceso de reconfiguración de las actividades para crear una drástica mejora de los rendimientos.

### **Planificación de recursos**

La importancia de estos planes reside en que permiten identificar los factores clave necesarios para el éxito de una determinada estrategia, y, por tanto, determinan las prioridades, los plazos temporales y los presupuestos.

A continuación, se darán algunos detalles de los factores claves del éxito según los autores Johnson y Scholes.

### **Factores críticos del éxito**

Uno de los grandes fallos de la implantación de la estrategia en las organizaciones, deriva del fracaso a la hora de trasladar las declaraciones de intenciones de los objetivos de la estrategia, a la identificación de los factores que resultan esenciales para lograr estos objetivos, y a los recursos y competencias que garantizaran el éxito. Estos factores deben ser apoyados en las competencias nucleares que garantizan el éxito. El análisis de los factores claves del éxito

puede utilizarse como punto de partida para diseñar los planes de recursos. Se puede ver que los pasos para realizar un análisis de estos factores claves suelen ser los siguientes:

- Se identifican los factores críticos para el éxito de una estrategia concreta, intentando hacer una lista manejable.
- Se identifican las competencias nucleares para lograr la ventaja competitiva a través de cada factor crítico.
- Se analiza escrupulosamente la lista, para garantizar que es suficiente para otorgar una ventaja competitiva.
- Se identifican los estándares de rendimientos necesarios para superar a la competencia.
- Se valora el grado en que los competidores pueden imitar cada una de estas competencias nucleares.
- Se determinan las competencias potenciales de las reacciones de los competidores, y como se pueden contrarrestar.

## **1.2.- Segundo Modelo: Conceptos de administración estratégica, Fred R. David.**

A continuación, se inicia el estudio del segundo modelo a investigar del libro Conceptos de Administración Estratégica escrito por Fred R. David (2013). Se abordarán conceptos más usados en la administración estratégica, una explicación del modelo de Fred David y sus etapas para profundizar más, dando así una mirada general para que el lector pueda comprender de que se trata este modelo.

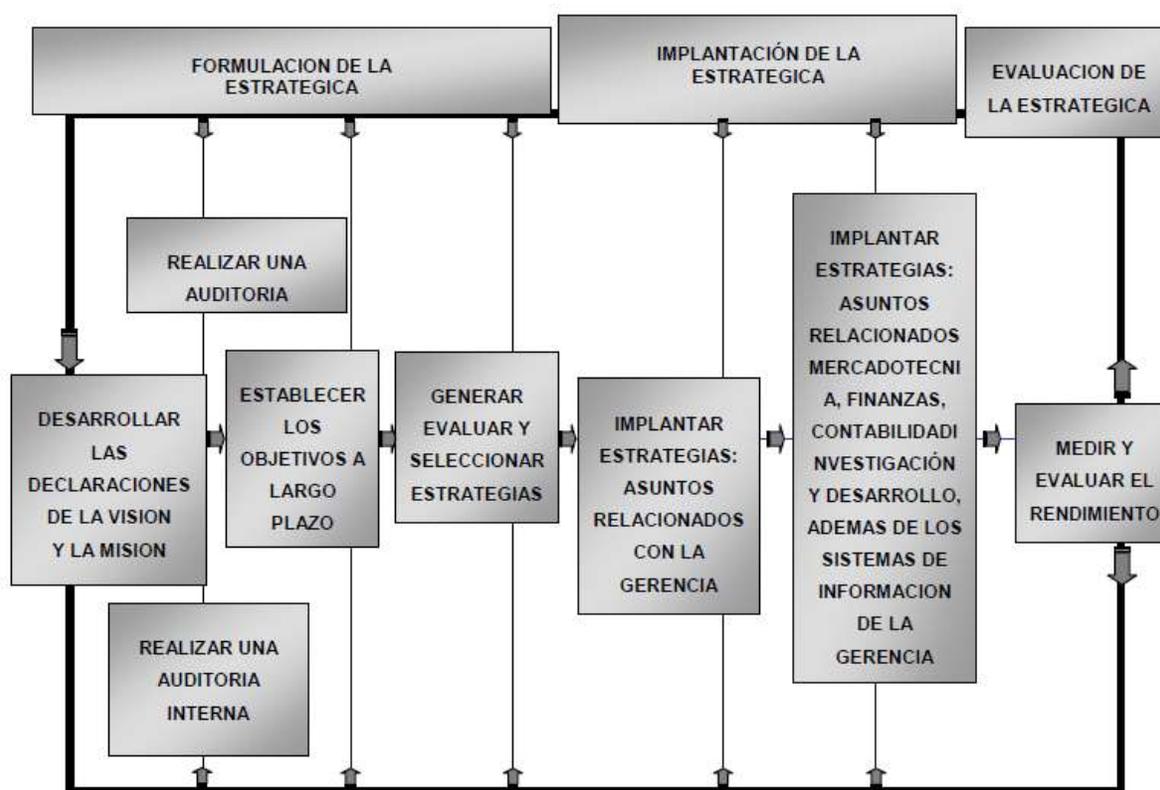
### **1.2.1.- Definición de administración estratégica.**

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. Algunas veces el término administración estratégica se emplea para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, y planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de estrategias. El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana.

### 1.2.2.- Modelo integral del proceso de administración estratégica.

La mejor forma de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica es utilizando un modelo. Cada modelo representa algún tipo de proceso. El diagrama que se ilustra es un modelo del proceso de administración estratégica muy completo y de amplia aceptación. Este modelo no garantiza el éxito, pero sí constituye un método claro y práctico para formular, implementar y evaluar las estrategias. El modelo incluye las relaciones entre los principales componentes del proceso de administración estratégica; a continuación, se presenta este modelo y una explicación de sus principales etapas.

Figura N°11: **Modelo integral del proceso de administración estratégica.**



Fuente: David, F. R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.

Identificar la visión, misión, objetivos y estrategias vigentes en una empresa es el punto de partida lógico para la administración estratégica, ya que la situación y condición actuales de una empresa pueden impedir la adopción de ciertas estrategias e incluso pueden dictar un curso de acción determinado.

El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes principales del modelo produce un cambio en alguno o en todos los demás componentes. Por lo tanto, las actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias deben llevarse a cabo de manera continua, no sólo al final del año o cada seis meses. En realidad, el proceso de la administración estratégica nunca termina.

En la práctica, el proceso de la administración estratégica no tiene las claras divisiones ni su ejecución es tan ordenada como lo sugiere su modelo. Los estrategas no siguen el proceso que marca el modelo al pie de la letra. Por lo general, existe una retroalimentación entre los niveles jerárquicos de la organización. Muchas organizaciones realizan reuniones semestrales formales para analizar y actualizar la visión y misión, las oportunidades y amenazas, las fortalezas y debilidades, las estrategias, los objetivos, las políticas y el desempeño de la empresa.

El proceso de la administración estratégica según Fred David consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias, las cuales se explicarán con más detalles en las siguientes hojas:

### **1.2.3.- Etapa I Formulación de estrategias.**

La formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir. Entre los temas implicados en la formulación de estrategias están decidir en qué nuevos negocios incursionar, qué negocios abandonar, cómo asignar los recursos, expandir operaciones o diversificarse, ingresar a mercados internacionales, fusionarse o formar una sociedad, y cómo evitar una adquisición hostil.

Como ninguna empresa cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas le reportarán más beneficios. Las decisiones tomadas al formular estrategias comprometerán a una organización con ciertos productos, mercados, recursos y tecnologías durante un periodo de tiempo prolongado. De las estrategias dependerán las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas traen consecuencias multifuncionales importantes y efectos duraderos en una organización. Los altos directivos tienen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad las consecuencias de sus decisiones al formular sus estrategias; y tienen la autoridad para comprometer los recursos necesarios para su implementación.

#### **1.2.3.1.- Declaración de la visión**

En todo tipo de organización resulta de especial importancia que los gerentes y ejecutivos estén de acuerdo respecto de la visión básica de aquello que la empresa busca alcanzar en el largo plazo. Una declaración de visión debe responder esta pregunta fundamental: “¿En qué queremos convertirnos?”. Una visión clara sienta las bases para desarrollar una declaración

de misión detallada. Muchas organizaciones cuentan con declaraciones de visión y misión, pero la declaración de la visión debe establecerse en primer lugar y tomando en cuenta estas características: tiene que ser breve, constando, de preferencia, de un solo enunciado, y contar con la aportación de tantos directivos como sea posible.

### **1.2.3.2.- Declaración de la misión**

La declaración de misión es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares; es la declaración de la “razón de ser” de una organización, y la respuesta a esta pregunta fundamental: “¿cuál es nuestro negocio?”. Una declaración de misión clara es esencial para establecer los objetivos y formular estrategias de manera efectiva. Conocida también como credo organizacional, declaración de propósito, declaración de filosofía, declaración de creencias, estatuto de principios de negocios, o declaración de la “definición de nuestro negocio”, la declaración de misión revela lo que una organización quiere ser y a quién quiere servir.

### **1.2.3.3.- Evaluación externa**

El propósito de la auditoria externa es desarrollar una lista limitada de las oportunidades que podrían beneficiar a la compañía, así como de las amenazas que debe evitar. Como sugiere el termino limitada, la auditoría externa no tiene por objetivo desarrollar una relación exhaustiva de todos los factores que pudieran influir en el negocio, sino identificar variables clave que ofrezcan respuestas susceptibles de implementación. Las empresas deben ser capaces de responder ofensiva o defensivamente a dichos factores, formulando estrategias

que aprovechen las oportunidades externas o minimicen el impacto de las amenazas potenciales.

#### **1.2.3.4.- Evaluación interna**

La auditoría interna se enfoca en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa en sus áreas funcionales, como las de administración, marketing, finanzas y contabilidad, etc. El proceso de una auditoría interna es muy similar al de una auditoría externa. En la identificación de las fortalezas y debilidades es necesario que participen gerentes y empleados representativos de toda la empresa. La auditoría interna exige que se recopile y asimile información acerca de las operaciones de la gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I&D) y de los sistemas de administración de información de la empresa. Se deben priorizar los factores clave, de tal forma que las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa puedan identificarse de manera colectiva.

En comparación con la auditoría externa, el proceso de la auditoría interna brinda mayores oportunidades a los participantes para entender cómo encajan sus puestos, departamentos y divisiones dentro de la organización. Este ejercicio resulta muy provechoso, ya que los gerentes y empleados desempeñan mejor su trabajo cuando comprenden sus repercusiones en otras áreas y actividades de la empresa.

### **1.2.3.5.- Objetivos a largo plazo**

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se espera obtener al implementar ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que deben emprenderse para el logro de los objetivos a largo plazo. El marco temporal para la implementación de estrategias y el logro de objetivos debe ser congruente, desarrollando por lo general en un periodo de dos a cinco años.

Los objetivos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes entre las diversas unidades organizacionales. Asimismo, cada objetivo debe contar con su propia línea de tiempo. Los objetivos claramente establecidos ofrecen múltiples beneficios: dan dirección, facilitan la sinergia, contribuyen a la evaluación, permiten establecer prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo, y ayudan tanto a la asignación de recursos como al diseño de las tareas. Los directivos cuyos valores y actitudes difieren pueden basarse en objetivos para tomar decisiones congruentes. Por último, los objetivos sirven como estándares para la evaluación de personas, grupos, departamentos, divisiones y organizaciones completas.

### **1.2.3.6.- Análisis y elección de la estrategia**

El análisis y la elección de estrategias tiene como propósito determinar los cursos de acción alternativos más apropiados para que la empresa logre sus objetivos y su misión. Las estrategias, los objetivos y la misión actuales de la empresa, aunados a la información arrojada por las auditorías externa e interna, constituyen la base para generar y evaluar estrategias alternativas factibles.

A menos que la empresa enfrente una situación desesperada, lo más probable es que las estrategias alternativas representen una serie de pasos incrementales que llevarán a lo organización de la posición que ocupa en la actualidad a la que desea tener en el futuro. Las estrategias alternativas no surgen de la nada; se derivan de la visión, de la misión, de los objetivos y de las auditorías externa e interna; son congruentes con las estrategias implementadas en el pasado y que han dado buenos resultados.

#### **1.2.4.- Etapa II Implementación de Estrategias**

El proceso de la administración estratégica no termina con la decisión de qué estrategia o estrategias aplicar. Es necesario que el pensamiento estratégico se traduzca en acción. Esta transición es mucho más fácil si los administradores y empleados de la empresa comprenden el negocio, se sienten parte de la empresa y si a través de la participación en la formulación de estrategias se llegan a comprometer en ayudar a la organización a triunfar. Sin comprensión y compromiso, los esfuerzos para la implementación de las estrategias tendrán muchas dificultades.

El éxito de la formulación de la estrategia no garantiza una implementación exitosa de la estrategia. Siempre es más difícil hacer algo (implementar la estrategia) que decirlo (formular la estrategia). A pesar de su confusa interrelación, la implementación de la estrategia es fundamentalmente diferente de la formulación de la estrategia.

#### **1.2.4.1.- Temas de administración y operaciones**

Los conceptos y herramientas para la formulación de estrategias para empresas pequeñas, grandes, con fines o sin fines de lucro, no difieren en gran medida. No obstante, la implementación sí varía substancialmente entre los diferentes tipos y tamaños de organizaciones. Implementar estrategias requiere acciones tales como alterar los territorios de ventas, agregar nuevos departamentos, cerrar instalaciones, contratar nuevos empleados, cambiar la estrategia de fijación de precios, desarrollar presupuestos financieros, desarrollar nuevas prestaciones para empleados, capacitar a nuevos empleados, transferir gerentes entre divisiones y mejorar el sistema de administración de información.

Salvo en las organizaciones más pequeñas, la transición entre la formulación de la estrategia y la implementación de la estrategia exige que los estrategas deleguen la responsabilidad a los gerentes divisionales y funcionales. Es posible que surjan problemas en la implementación debido a esta delegación de responsabilidad, en especial si las decisiones al formular la estrategia sorprenden a los gerentes de niveles medios o básicos. Tanto gerentes como empleados se sienten más motivados por sus propios intereses que por los intereses de la organización, a menos que ambos coincidan. Ésta es la principal razón de que los gerentes divisionales y funcionales deban involucrarse tanto como sea posible en las actividades de implementación de las estrategias.

En la siguiente tabla se indican algunas de las cuestiones administrativas centrales para la implementación de las estrategias:

**Tabla N° 2: Cuestiones administrativas centrales**

**Algunas cuestiones administrativas centrales  
para la implementación de las estrategias**

---

Establecer objetivos anuales  
Diseñar políticas  
Asignar recursos  
Modificar una estructura organizacional existente  
Reestructura y reingeniería  
Revisar los planes de incentivos y recompensas  
Minimizar la resistencia al cambio  
Alinear a los gerentes con la estrategia  
Desarrollar una cultura que apoye la estrategia  
Adaptar los procesos de producción/operaciones  
Desarrollar una función efectiva de recursos humanos  
Aplicar reducciones de personal y permisos de ausencia sin paga, si fuera necesario  
Vincular el desempeño y el salario a las estrategias

---

Fuente: David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Los cambios administrativos son más extensos cuando las estrategias a implementarse llevarán a la empresa hacia una nueva dirección.

Los directivos y empleados de toda la organización deben tener una participación directa y temprana en las decisiones relativas a la implementación de las estrategias. Su función en la implementación debe basarse en su participación previa en las actividades de formulación de estrategia. El compromiso personal y genuino de los estrategas con la implementación es una fuerza motivacional poderosa y necesaria tanto para gerentes como para empleados. Es necesario que la razón de los objetivos y las estrategias sea claramente comunicada y bien entendida por toda la organización. Todos los miembros de la organización deben conocer los logros, productos, planes, acciones y desempeño de sus principales competidores. También deben comprender las oportunidades y amenazas externas más importantes, y se debe dar respuesta a las preguntas de gerentes y empleados. El flujo de comunicación de los

altos niveles hacia los niveles más básicos es esencial para desarrollar el apoyo de los niveles más básicos a los más altos.

Las empresas necesitan desarrollar un enfoque en la competencia en todos los niveles jerárquicos, para lo que se recabará y diseminará inteligencia competitiva por toda la organización; todos los empleados deben poder comparar sus esfuerzos contra los de sus mejores competidores, de manera que el desafío se vuelva personal.

Temas de marketing, finanzas/contabilidad, investigación y desarrollo y sistemas de información gerencial

El éxito o fracaso de la implementación de estrategias depende de innumerables variables de marketing, sin embargo, el alcance de este texto no permite que abordemos todas estas cuestiones. A continuación, se muestran algunos ejemplos de decisiones de marketing para los que quizá serían recomendables políticas:

1. Cómo lograr una mayor efectividad a través de anuncios más interactivos.
2. Cómo aprovechar al máximo las conversaciones acerca de la empresa y la industria en Facebook o Twitter.
3. Hacer uso de concesionarios exclusivos o múltiples canales de distribución.
4. Recurrir a la publicidad por televisión abundante, ligera o nula, o bien recurrir a la publicidad en línea.
5. Limitar (o no) la cantidad de negocios realizados con un solo cliente.
6. Ser líder de precios o un imitador de precios.
7. Ofrecer garantías completas o limitadas.
8. Recompensar a los vendedores mediante su salario, comisiones o una combinación de ambos.

El marketing de nuestros días tiene que ver más con construir una relación recíproca con los clientes en lugar de sólo informarles acerca de un producto o servicio. Los mercadólogos modernos deben lograr que sus clientes se involucren en el sitio web de su empresa y pedirles sus sugerencias en términos de desarrollo de producto, servicio al cliente e ideas. La comunidad en línea es mucho más rápida, barata y efectiva que los grupos de enfoque y las encuestas tradicionales.

Las empresas deben ofrecer incentivos a los clientes para que compartan sus opiniones y experiencias en el sitio web de la empresa. Aliente a sus clientes a establecer redes entre ellos para hablar sobre los temas de su elección en el sitio web de la empresa. Por tanto, el sitio web de la empresa no debe tratar sólo de la empresa, también debe hablar acerca del cliente. Puede ofrecer puntos o descuentos para los clientes que ofrezcan sus ideas y sugerencias. Esta práctica no sólo promoverá la participación, sino que permitirá a la empresa y a otros clientes interactuar con “expertos”.

#### **1.2.4.2.- Temas de finanzas/contabilidad**

Esta sección trata sobre varios conceptos de finanzas/contabilidad considerados centrales para la implementación de estrategias: adquirir el capital necesario, desarrollar estados financieros proyectados, preparación de presupuestos financieros y valuación de una empresa. Algunos ejemplos de las decisiones que pueden requerir políticas de finanzas/contabilidad son las siguientes:

1. Recaudar capital con deuda a corto plazo, deuda a largo plazo, acciones preferenciales o acciones ordinarias.
2. Arrendar o comprar activos fijos.
3. Determinar una razón adecuada para el pago de dividendos.
4. Usar un método LIFO (último en entrar, último en salir), FIFO (primero en entrar, primero en salir) o el criterio contable de mercado para la valoración.
5. Extender el plazo de las cuentas por cobrar.
6. Establecer cierto porcentaje de descuento para las cuentas dentro de un periodo de tiempo específico.
7. Determinar el monto de efectivo disponible.

Para la implementación exitosa de estrategias suele ser necesario capital adicional. Además de las utilidades netas de las operaciones y de la venta de activos de las dos fuentes básicas de capital para una organización son la deuda y el capital social. Determinar la mezcla adecuada de deuda y capital en la estructura de capital de una empresa puede ser vital para la implementación exitosa de la estrategia. El análisis de utilidades/por acción/utilidades antes de intereses e impuestos (EPS/EBIT) es la técnica más utilizada para determinar si la deuda, las acciones o una combinación de ambas es la mejor alternativa para conseguir el capital necesario para implementar las estrategias. Esta técnica requiere que se analice el impacto que la deuda y el financiamiento por acciones tendrán sobre las utilidades por acción en relación con EBIT.

En teoría, una empresa debería tener suficiente deuda en su estructura de capital para aumentar su rendimiento sobre la inversión, mediante la aplicación de deuda a productos y proyectos que generen más utilidades que el costo de la deuda. En periodos de bajas ganancias, una estructura de capital con exceso de deuda puede poner en peligro los

rendimientos de los accionistas, así como la supervivencia de la empresa. Por lo general y sin importar las circunstancias, se debe cumplir con las obligaciones de deudas fijas. Esto no significa que emitir acciones siempre será mejor que la deuda contraída por préstamos de capital. Entre los principales problemas que supone la emisión de acciones están la disolución de la propiedad, el efecto sobre el precio de las acciones y la necesidad de compartir las utilidades futuras con todos los nuevos accionistas.

### **1.2.5.- Etapa III: Evaluación de Estrategias**

La evaluación de estrategias es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos. La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales: 1) revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales, 2) medir el desempeño y 3) aplicar acciones correctivas. La evaluación de estrategias es necesaria porque el éxito de hoy, no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones complacientes con ellas mismas tienden a desaparecer.

En las grandes empresas las actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias ocurren en tres niveles jerárquicos: corporativo, divisional o de las unidades estratégicas de negocio y funcional. Al fomentar la comunicación e interacción entre gerentes y empleados en todos los niveles jerárquicos, la administración estratégica ayuda a que una empresa funcione como un equipo competitivo. La mayoría de las empresas pequeñas y

algunas empresas grandes carecen de divisiones o unidades estratégicas de negocio; sólo cuentan con los niveles corporativo y funcional. Aun así, los administradores y empleados de estos dos niveles deben tener una participación activa en la administración estratégica.

#### **1.2.5.1.- Revisión de las bases de las estrategias**

la revisión de las bases de la estrategia de una organización podría efectuarse mediante el desarrollo de una matriz EFE y una matriz EFI revisadas. Una matriz EFI revisada se debe enfocar en los cambios en las fortalezas y debilidades de las áreas de gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, I&D y sistemas de administración de información de la organización. Una matriz EFE revisada debe indicar qué tan efectivas han sido las estrategias de una empresa en respuesta a las oportunidades y amenazas clave. Este análisis también podría tratarse de preguntas como las siguientes:

1. ¿Cómo han reaccionado los competidores a nuestras estrategias?
2. ¿Cómo han cambiado las estrategias de los competidores?
3. ¿Han cambiado las fortalezas y debilidades de los principales competidores?
4. ¿Por qué los competidores están aplicando ciertos cambios estratégicos?
5. ¿Por qué algunas de las estrategias de los competidores tienen más éxito que otras?
6. ¿Qué tan satisfechos están nuestros competidores con sus posiciones de mercado y su rentabilidad actuales?
7. ¿Hasta qué punto podrían ser presionados nuestros principales competidores antes de contraatacar?
8. ¿De qué manera se podría lograr una cooperación más efectiva con nuestros competidores?

Existen numerosos factores externos e internos que pueden impedir que las empresas logren sus objetivos anuales y a largo plazo. A nivel externo, las acciones de los competidores, los cambios en la demanda, la tecnología, los cambios económicos, demográficos y las acciones gubernamentales podrían impedir que se logren los objetivos. A nivel interno, quizá se hayan elegido estrategias ineficaces o es probable que las actividades de implementación no hayan sido las adecuadas. Quizá los objetivos fueron muy optimistas. Por consiguiente, el hecho de no lograr los objetivos quizá no sea el resultado del trabajo poco satisfactorio de gerentes y empleados. Todos los miembros de la organización necesitan saber esto a fin de fomentar su apoyo a las actividades de evaluación. Las organizaciones deben saber tan pronto como sea posible que sus estrategias no están siendo efectivas. Algunas veces los gerentes y empleados que están más involucrados descubren esto mucho antes que los estrategas.

Las oportunidades y amenazas externas y las fortalezas y debilidades internas sobre las que se basan las estrategias actuales deben monitorearse de manera continua en busca de cambios. En realidad, no es una cuestión de si estos factores cambian, sino de cuándo y cómo lo hacen.

#### **1.2.5.2.- Medición del desempeño organizacional**

Esta actividad consiste en comparar los resultados esperados con los resultados reales, investigar las desviaciones en los planes, evaluar el desempeño individual y examinar el progreso realizado hacia los objetivos establecidos. En este proceso se utilizan tanto los objetivos a largo plazo como los anuales. Los criterios para evaluar las estrategias deben ser medibles y verificarse con facilidad. Los criterios que predicen los resultados suelen ser más importantes que los que revelan lo que ya ha ocurrido.

No lograr un progreso satisfactorio hacia el cumplimiento de los objetivos a largo plazo o anuales es señal de que se deben aplicar medidas correctivas. Muchos factores, tales como las políticas poco razonables, cambios inesperados en la economía, proveedores o distribuidores poco confiables o estrategias ineficaces, pueden dar como resultado un progreso insatisfactorio hacia el cumplimiento de los objetivos.

Los problemas pueden ser producto de la ineficacia (no hacer las cosas correctas) o la ineficiencia (hacer mal las cosas correctas).

Determinar los objetivos más importantes en la evaluación de estrategias puede ser difícil. La evaluación de estrategias se basa en criterios cuantitativos y cualitativos. Seleccionar el conjunto exacto de criterios para evaluar las estrategias depende del tamaño, la industria, las estrategias y la filosofía gerencial de cada organización. Los criterios cuantitativos que más suelen utilizarse para evaluar estrategias son los indicadores financieros que los estrategas emplean para hacer tres comparaciones críticas: 1) comparar el desempeño de la empresa en diferentes periodos de tiempo, 2) comparar el desempeño de la empresa contra el de los competidores y 3) comparar el desempeño de la empresa contra los promedios de la industria. Algunos indicadores financieros clave que son particularmente útiles como criterios para la evaluación de estrategias son los siguientes:

1. Rendimiento sobre la inversión (ROI)
2. Rendimiento sobre el capital (ROE)
3. Margen de utilidades
4. Participación de mercado
5. Razón entre capital y deuda
6. Utilidades por acción (EPS)
7. Crecimiento de ventas

### **1.2.5.3.- Aplicación de medidas correctivas**

La actividad final de la evaluación de estrategias, aplicar medidas correctivas, exige hacer cambios a fin de reposicionar competitivamente a una empresa para el futuro. Algunos ejemplos de cambios necesarios son: modificar la estructura de una organización, reemplazar a una o más personas clave, vender una división o revisar la misión de una empresa. Otros cambios posibles son establecer o revisar objetivos, idear nuevas políticas, emitir acciones para incrementar el capital, aumentar el número de vendedores, asignar recursos de manera diferente o desarrollar nuevos incentivos de desempeño. Aplicar medidas correctivas no significa necesariamente abandonar las estrategias existentes, ni siquiera significa que deban formularse nuevas estrategias. Ninguna organización puede sobrevivir aislada; ninguna organización puede escapar a los cambios. Aplicar medidas correctivas es necesario para mantener una organización en el camino de la realización de los objetivos establecidos.

Aplicar medidas correctivas aumenta la ansiedad de empleados y gerentes. La investigación sugiere que la participación en las actividades de evaluación de estrategias es una de las mejores formas para vencer la resistencia al cambio de las personas. La evaluación de estrategias puede traer consigo cambios en la formulación de estrategias, en la implementación de estrategias, en ambas, o no conllevar ningún cambio en absoluto. Tarde o temprano, los estrategas deberán revisar las estrategias o los enfoques de implementación.

Las medidas correctivas deben colocar a una organización en una mejor posición para capitalizar las fortalezas internas; para aprovechar las oportunidades externas clave; para evitar, reducir o mitigar las amenazas externas y para mejorar las debilidades internas. Las medidas correctivas deben tener un horizonte de tiempo apropiado y una adecuada cantidad de riesgo. Deben ser congruentes a nivel interno y socialmente responsables. Quizá lo más

importante es que las medidas correctivas fortalecen la posición competitiva de una organización en su industria básica. La evaluación continua de estrategias mantiene a los estrategas al tanto del pulso de una organización y proporciona la información necesaria para un sistema efectivo de administración estratégica

### **1.3.- Tercer Modelo: Administración Estratégica y Política de Negocios Conceptos y Casos, Thomas L. Wheelen, J David Hunger.**

A continuación, se inicia el estudio del tercer y último modelo a investigar del libro Administración Estratégica y Política de Negocios Conceptos y Casos de los autores Thomas L. Wheelen y J. David Hunger, (2007). Se iniciará con la definición de dirección estratégica de los autores para luego pasar a explicar el modelo que estos también presentan, el cual consta de cuatro etapas: análisis ambiental, formulación de la estrategia, implementación de la estrategia, evaluación y control. Este modelo se estudia ya que es uno de los más completos y debido al reconocimiento de sus autores en temas de dirección estratégica, con el fin de poder comprender más a fondo lo que plantean con dicho modelo y así ver la posibilidad de implementarlo en la asociación Viñas Guarilhue SPA.

#### **1.3.1.- Definición de administración estratégica.**

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo

tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria.

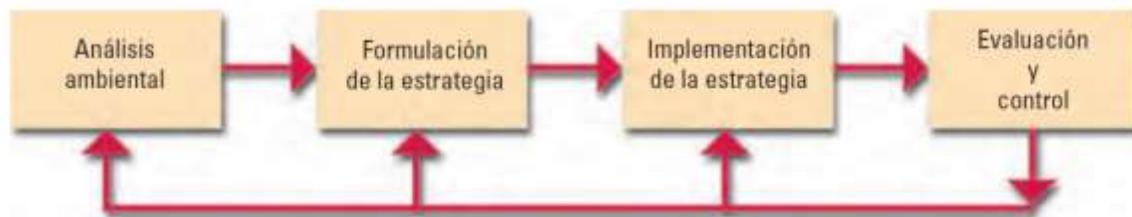
### 1.3.2.- Modelo básico de administración estratégica.

La administración estratégica consta de cuatro elementos básicos:

- Análisis ambiental
- Formulación de la estrategia
- Implementación de la estrategia
- Evaluación y control

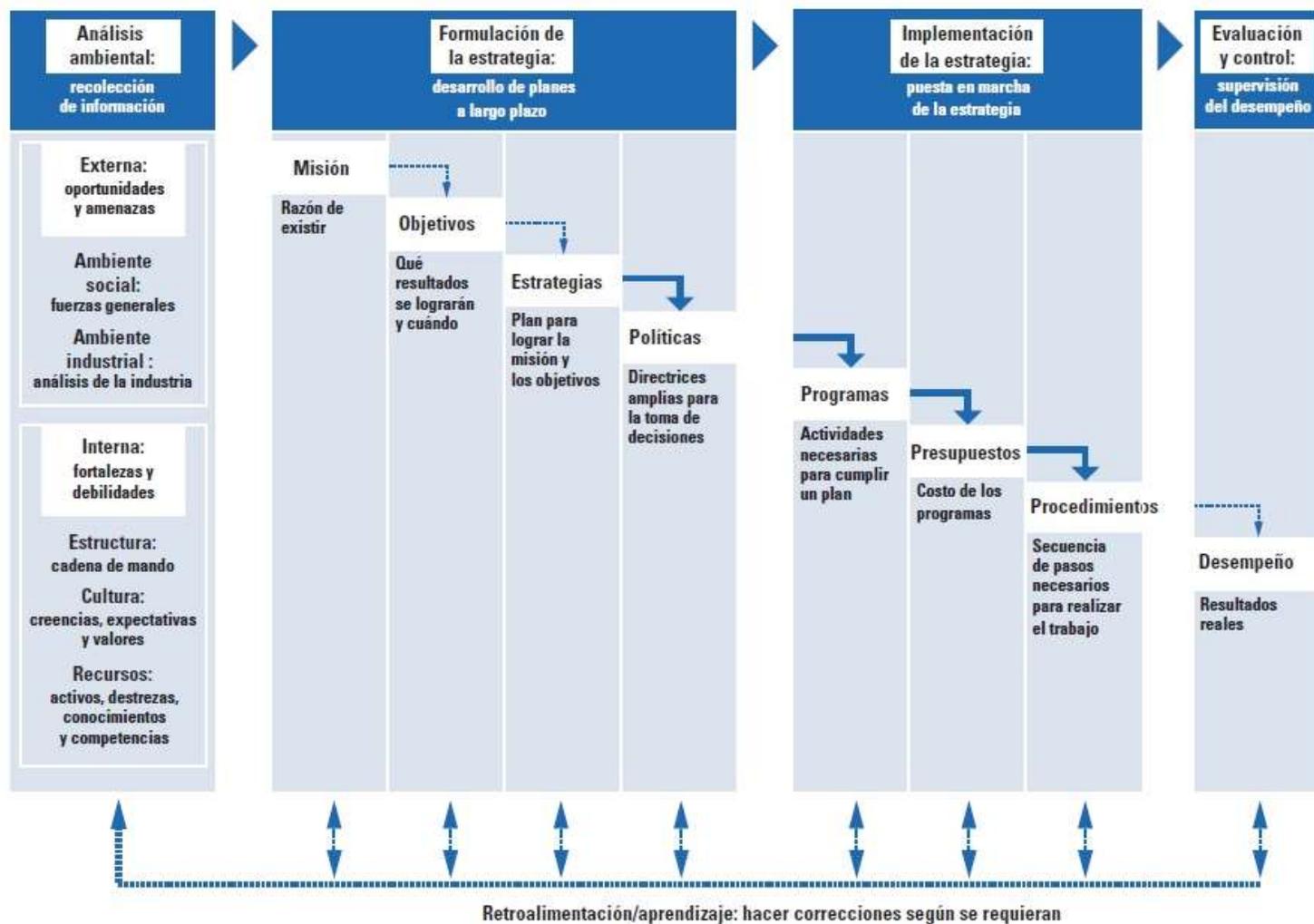
La figura N°12 ilustra la manera en que interactúan estos cuatro elementos; la figura N°13 amplía cada uno de estos elementos y sirve como modelo para este estudio. Los términos y mirada general del modelo se explican en las páginas siguientes.

Figura N°12: Elementos básicos del proceso de dirección estratégica



Fuente: Thomas L. Wheelen, J. D. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios, Conceptos y Casos. México: Pearson.

Figura N°13: **Modelo de administración estratégica de Wheelen.**



Fuente: Thomas L. Wheelen, J. D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios, Conceptos y Casos*. México: Pearson.

Este modelo al igual que los otros dos cuenta con etapas preliminares, análisis ambiental, formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación y control, cada una con sus sub etapas y elementos claves que en su conjunto completan el modelo según Wheelen, (2007).

### **1.3.3.- Etapa I: Análisis ambiental**

Antes de que una organización inicie la formulación de sus estrategias, debe analizar el ambiente externo para identificar posibles oportunidades y amenazas y su ambiente interno para detectar sus fortalezas y debilidades. El análisis ambiental es la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación. Las empresas utilizan esta herramienta para evitar sorpresas estratégicas y asegurar su salud a largo plazo. La investigación ha descubierto una relación positiva entre el análisis ambiental y las utilidades.

#### **1.3.3.1.- Ambiente social**

Para llevar a cabo el análisis ambiental, los administradores estratégicos deben primero estar conscientes de las diversas variables que existen en los ambientes sociales y de tareas de una corporación. El ambiente social incluye las fuerzas generales que no influyen directamente en las actividades de corto plazo de la organización, pero que sí pueden influir, y con frecuencia lo hacen, en sus decisiones de largo plazo. Estas fuerzas son las siguientes:

- Fuerzas económicas que regulan el intercambio de materiales, dinero, energía e información.
- Fuerzas tecnológicas que generan inventos para solucionar problemas.
- Fuerzas políticas y legales que asignan poder y emiten leyes y regulaciones restrictivas y de protección.
- Fuerzas socioculturales que regulan los valores, las buenas costumbres y los hábitos de la sociedad.

Las variables ambientales clave son generalmente fuerzas y tendencias que están en el ambiente social general o factores específicos que operan dentro del ambiente de tareas de una organización, llamado con frecuencia su industria.

El ambiente de tareas incluye los elementos o grupos que influyen directamente en la corporación y que, a su vez, reciben la influencia de ésta. Esos factores son gobiernos, comunidades locales, proveedores, competidores, clientes, acreedores, empleados, sindicatos, grupos de interés especial y asociaciones comerciales. El ambiente de tareas de una corporación es comúnmente la industria en la que opera. El análisis de la industria (popularizado por Michael Porter, (1980)) implica un examen minucioso de los factores clave que existen en el ambiente de tareas de una corporación. Tanto el ambiente social como el de tareas se deben vigilar para detectar factores estratégicos que puedan producir un efecto importante en el éxito o fracaso corporativo.

La investigación indica que los directores generales con un elevado desempeño dan distinta importancia al monitoreo análisis ambiental según el nivel de dinamismo que perciben en su ambiente externo. En ambientes dinámicos, los directores generales exitosos prestan más atención al ambiente de tareas, mientras que, en ambientes estables, se centran en las fuerzas presentes en el ambiente social.

Las grandes corporaciones clasifican en cuatro áreas el ambiente social de cualquier región geográfica y centran el monitoreo de cada área en las tendencias que tienen importancia corporativa. Obviamente, las tendencias existentes en cualquier área pueden ser muy importantes para las empresas de una industria, pero menos importantes para las de otras.

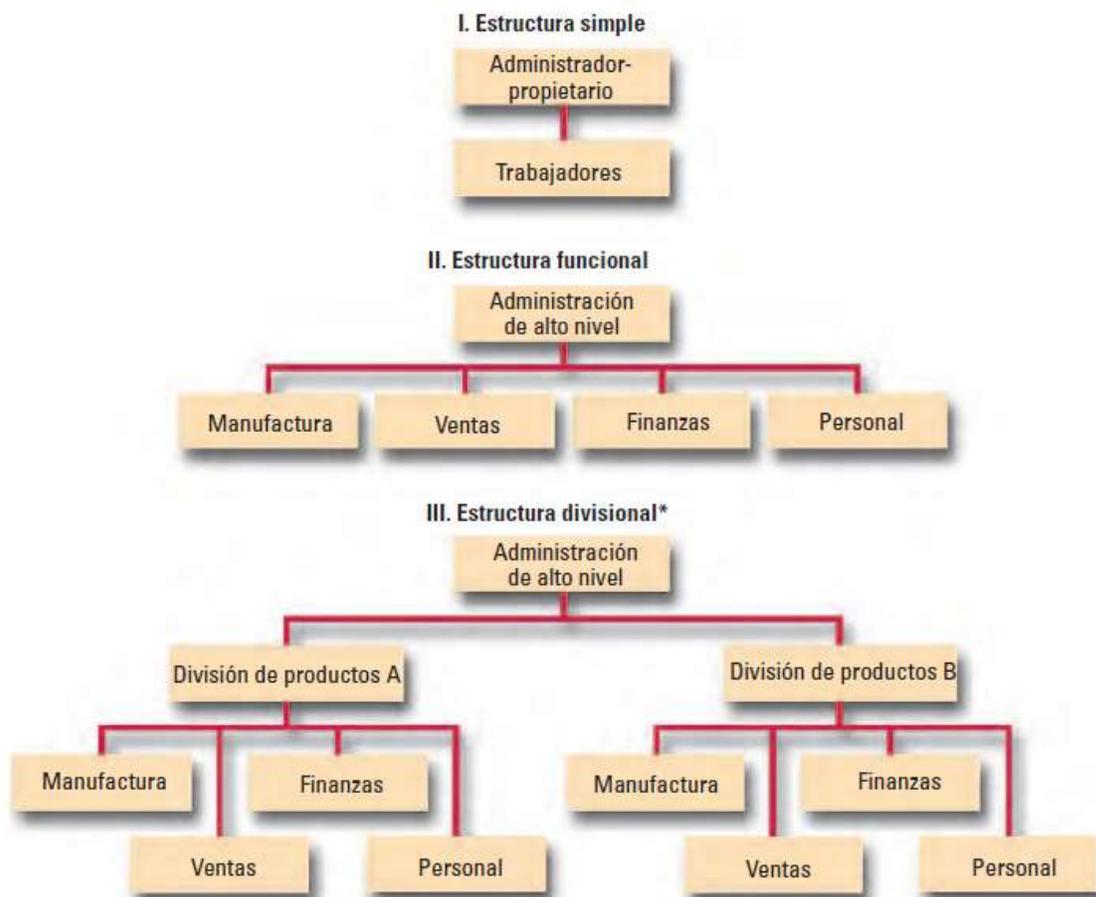
### **1.3.3.2.- Ambiente Industrial**

Una industria es un grupo de empresas que elaboran un producto o servicio similar, como refrescos o servicios financieros. El examen de los grupos importantes de partes interesadas, como proveedores y clientes, que se encuentran en el ambiente de tareas de una corporación específica, forma parte del análisis de la industria.

### **1.3.3.3.- Estructuras organizacionales básicas**

Aunque existe una variedad casi infinita de formas estructurales, predominan ciertos tipos básicos en las complejas organizaciones modernas. La figura N°14 ilustra tres estructuras organizacionales básicas. La estructura de conglomerado es una variante de la estructura divisional y, por lo tanto, no se presenta como una cuarta estructura. En general, cada estructura tiende a apoyar algunas estrategias corporativas sobre otras:

Figura N°14: Estructuras organizacionales básicas



\*Las unidades estratégicas de negocio y la estructura de conglomerado son variantes de la estructura divisional.

Fuente: Thomas L. Wheelen, J. D. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios, Conceptos y Casos. México: Pearson.

- La estructura simple no tiene categorías funcionales ni de productos y es adecuada para una pequeña empresa dominada por emprendedores, con una o dos líneas de productos que operan en un nicho de mercado razonablemente pequeño y fácil de identificar. Los empleados tienden a ser generalistas y saben hacer de todo.
- La estructura funcional es adecuada para una empresa mediana con varias líneas de productos que opera en una industria. Los empleados tienden a ser especialistas en

las funciones empresariales que son importantes para esa industria, como manufactura, marketing, finanzas y recursos humanos.

- La estructura divisional es adecuada para una corporación grande con muchas líneas de productos que opera en varias industrias relacionadas. Los empleados tienden a ser especialistas funcionales organizados de acuerdo con las distinciones de producto y mercado.
- Las unidades estratégicas de negocio (UEN) son una modificación de la estructura divisional. Las UEN son divisiones o grupos de divisiones compuestos por segmentos independientes de productomercado que reciben la responsabilidad y autoridad principal en la dirección de sus propias áreas funcionales. Una UEN puede ser de cualquier tamaño o nivel, pero debe tener: 1) una misión única, 2) competidores identificables, 3) un enfoque externo hacia el mercado y 4) control de sus funciones empresariales.
- La estructura de conglomerado es adecuada para una corporación grande con muchas líneas de productos en varias industrias no relacionadas. Una variante de la estructura divisional, la estructura de conglomerado, por lo general es un conjunto de empresas legalmente independientes (subsidiarias) que operan bajo un paraguas corporativo, pero controladas a través de las juntas directivas de las subsidiarias.

### **1.3.4.- Etapa II: Formulación estratégica**

En esta parte del libro de Wheelen, (2007), se mencionarán elementos claves para la elaboración de estrategias empresariales, es por ello que se centra en tres grandes categorías:

*1.- Análisis de situaciones y estrategia empresarial*

*2.- Estrategia corporativa*

*3.- Estrategia funcional y opción estratégica*

#### **1.3.4.1.- Análisis de situaciones y estrategia empresarial**

Para todo análisis situacional es necesario recurrir a una herramienta muy importante, la cual es el FODA, esta nos entrega información estratégica y actual para en base a esta tomar la decisión correcta para elaborar una estrategia.

#### **Revisión de la misión y objetivos**

Para Wheelen, (2007), se debe hacer una revisión de la misión y los objetivos de la organización antes de crear y evaluar estrategias alternas. Incluso al formular la estrategia, los decisores tienden a concentrarse en las alternativas (posibilidades de acción) más que en la misión que deben cumplir y los objetivos a lograr. Esta tendencia es muy atractiva porque es más fácil manejar los cursos alternos de acción presentes en ese momento que pensar realmente en lo que uno desea lograr en el futuro. El resultado final es que, con frecuencia, se eligen estrategias que establecen los objetivos en vez de que las opciones incorporen objetivos claros y una declaración de la misión.

Los problemas de rendimiento pueden provenir de una declaración de la misión inadecuada, que puede ser demasiado estrecha o amplia. Si la misión no proporciona un *hilo conductor* (un tema unificador) para los negocios de una corporación, los administradores pueden tener una idea poco clara sobre la dirección de ella. Los objetivos y las estrategias podrían entrar en conflicto entre sí. Las divisiones podrían competir unas contra otras en vez de hacerlo contra la competencia externa, en detrimento de la corporación en general. Además, los objetivos de la empresa pueden estar establecidos inadecuadamente, ya que se pueden enfocar demasiado en las metas operativas a corto plazo o ser tan generales que proporcionen poca dirección real. Podría haber una brecha entre los objetivos planificados y los que se han logrado. Cuando esta brecha ocurre, se deben cambiar las estrategias para mejorar el rendimiento o es necesario replantear los objetivos a un nivel más bajo para que sean más realistas. Por consiguiente, los objetivos se deben revisar constantemente para garantizar su utilidad.

### **Análisis de la situación: FODA**

La formulación de la estrategia, denominada con frecuencia planeación estratégica o a largo plazo, se ocupa del desarrollo de la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de una corporación. Comienza con el análisis de la situación, esto es, el proceso que consiste en encontrar una concordancia estratégica entre las oportunidades externas y las fortalezas internas y trabajar al mismo tiempo con las amenazas externas y las debilidades internas.

FODA es un acrónimo que se usa para describir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas particulares que son factores estratégicos para una empresa específica. El análisis FODA no sólo debe permitir la identificación de las competencias distintivas de una corporación, es decir, las capacidades y los recursos específicos con que una empresa cuenta

y la mejor manera de utilizarlos, sino también identificar las oportunidades que la empresa no es capaz de aprovechar actualmente debido a la falta de recursos adecuados. Con el paso del tiempo, el análisis FODA ha probado ser la técnica analítica más perdurable que se utiliza en la administración estratégica. Por ejemplo, una encuesta aplicada a 113 empresas de manufactura y servicios del Reino Unido reportó que las cinco herramientas y técnicas más usadas en el análisis estratégico son: 1) el análisis de supuestos de hoja de cálculo, 2) análisis de factores de éxito clave o crítico, 3) análisis financiero de competidores, 4) análisis FODA y 5) análisis de capacidades fundamentales.

### **Creación de estrategias alternas a través del FODA.**

Hasta aquí se ha analizado la forma en que una empresa utiliza el análisis FODA para evaluar su situación, pero esta herramienta también se utiliza para generar varias estrategias alternativas posibles. La matriz FODA ilustra cómo las oportunidades y amenazas externas que enfrenta una corporación específica se pueden relacionar con sus fortalezas y debilidades internas para generar cuatro series de posibles alternativas estratégicas.

Ésta es una buena manera de usar la tormenta de ideas para crear estrategias alternativas que de otro modo no serían consideradas. Obliga a los administradores estratégicos a elaborar diversos tipos de estrategias de crecimiento y reducción y también se puede usar para generar estrategias corporativas y empresariales.

Figura N°15:

**Matriz FODA**

<b>FACTORES EXTERNOS (EFAS)</b>	<b>FACTORES INTERNOS (IFAS)</b>	<b>Fortalezas (F)</b> Enumere aquí de 5 a 10 fortalezas <i>internas</i>	<b>Debilidades (D)</b> Enumere aquí de 5 a 10 debilidades <i>internas</i>
	<b>Oportunidades (O)</b> Enumere aquí de 5 a 10 oportunidades <i>externas</i>	<b>Estrategias FO</b> Crear aquí estrategias que usen fortalezas para aprovechar las oportunidades	<b>Estrategias DO</b> Crear aquí estrategias que aprovechen las oportunidades superando las debilidades
	<b>Amenazas (A)</b> Enumere aquí de 5 a 10 amenazas <i>externas</i>	<b>Estrategias FA</b> Crear aquí estrategias que utilicen fortalezas para evitar amenazas	<b>Estrategias DA</b> Crear aquí estrategias que minimicen las debilidades y eliminen las amenazas

Fuente: Thomas L. Wheelen, J. D. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios, Conceptos y Casos. México: Pearson.

1. En el cuadro de Oportunidades (O), enumere las oportunidades externas disponibles en el ambiente actual o futuro de la empresa o unidad de negocio que se presentan en la tabla EFAS.
2. En el cuadro de Amenazas (A), enumere las amenazas externas que enfrenta la empresa o unidad de negocio actualmente o en el futuro que se presentan en la tabla EFAS.
3. En el cuadro de Fortalezas (F), enumere las áreas específicas de fortaleza actual o futura de la empresa o unidad de negocio que se presentan en la tabla IFAS.
4. En el cuadro de Debilidades (D), enumere las áreas específicas de debilidad actual o futura de la empresa o unidad de negocio que se presentan en la tabla IFAS.

5. Elabore una serie de estrategias posibles para la empresa o unidad de negocio a considerar, con base en combinaciones específicas de las cuatro series de factores:
  - Las estrategias FO se crean con base en las maneras en que la empresa o unidad de negocio podría usar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades.
  - Las estrategias FA consideran las fortalezas de una empresa o unidad de negocio como una forma de evitar amenazas.
  - Las estrategias DO intentan aprovechar las oportunidades superando las debilidades.
  - Las estrategias DA son básicamente defensivas y actúan principalmente para minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

La matriz FODA es muy útil para crear una serie de alternativas que, de otro modo, los decisores de una empresa o unidad de negocio no considerarían. Se puede usar para la corporación en general o para una unidad de negocio específica de una. Sin embargo, el uso de una matriz FODA es sólo una de muchas formas de crear estrategias alternas. Otro enfoque es evaluar cada unidad de negocio de la corporación en cuanto a las posibles estrategias competitivas y de cooperación.

#### **1.2.4.2.- Estrategias para lograr misión y objetivos**

##### **Estrategias de negocios**

La estrategia de negocios se centra en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una empresa o unidad de negocio en una industria o segmento de mercado específicos donde sirve la empresa o unidad de negocio. La estrategia de negocios puede ser competitiva (a través de la lucha contra todos los competidores para lograr una

ventaja) o de cooperación (mediante trabajo con una o más empresas para ganar una ventaja contra otros competidores). Del mismo modo que la estrategia corporativa pregunta en qué industria o industrias debe estar la empresa, la estrategia de negocios pregunta cómo la empresa o sus unidades deben competir o cooperar en cada industria.

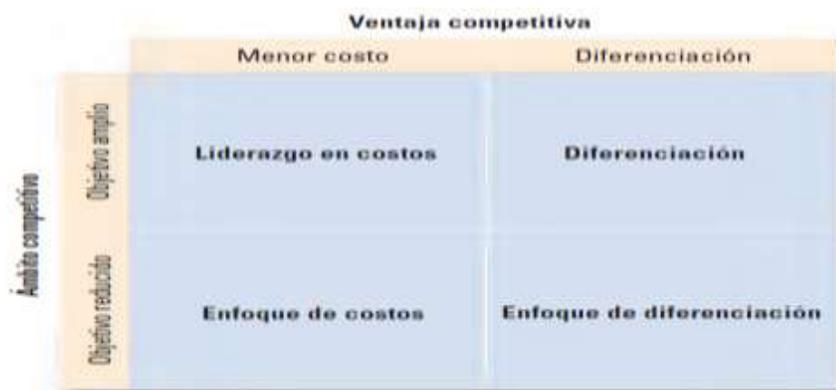
### ➤ **Estrategias competitivas de Porter**

Michael Porter, (1980), propone dos estrategias competitivas “genéricas” para superar a otras corporaciones una industria específica: menor costo y diferenciación. Estas estrategias se denominan genéricas porque las puede utilizar cualquier empresa de negocios, sin importar su tipo o tamaño, e incluso organizaciones sin fines de lucro.

Tipos de estrategias:

- La estrategia de menor costo radica en la capacidad de una empresa o unidad de negocio para diseñar, producir y vender un producto comparable de manera más eficiente que sus competidores.
- La estrategia de diferenciación implica la capacidad de una empresa para proporcionar al comprador un valor único y superior con respecto a la calidad de los productos, características especiales o servicio después de la venta.

Figura N°16: Estrategias competitivas genéricas de Porter.



Fuente: Thomas L. Wheelen, J. D. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios, Conceptos y Casos. México: Pearson.

- El liderazgo en costos es una estrategia competitiva de bajo costo dirigida al extenso mercado masivo y que requiere la “construcción dinámica de instalaciones eficientes, la búsqueda enérgica de reducciones de costos con base en la experiencia, control estricto de costos y gastos generales, evitar las cuentas de clientes marginales y minimización de costos en áreas como IyD, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etcétera”. Debido a sus costos reducidos, el líder en costos puede cobrar un precio más bajo por sus productos que sus competidores y aun así obtener un beneficio satisfactorio. Aunque no necesariamente tenga los costos más bajos de la industria, tiene costos más bajos que sus competidores. Tener una posición de menor costo también representa para la empresa o unidad de negocio una defensa contra sus rivales. Sus costos más bajos le permiten seguir obteniendo beneficios en épocas de fuerte competencia. Su alta participación de mercado significa que tiene un alto poder de negociación con sus proveedores (porque compra en grandes cantidades). Su precio bajo sirve también como una barrera de entrada porque pocos participantes

nuevos podrán igualar la ventaja en costos del líder. Como consecuencia, los líderes en costos obtienen retornos sobre la inversión por arriba del promedio.

- La diferenciación está dirigida al extenso mercado masivo e implica la creación de un producto o servicio percibido en su industria como único. Por lo tanto, la empresa o unidad de negocio puede cobrar un precio más alto por ellos. Esta especialidad se puede relacionar con el diseño o la imagen de marca, la tecnología, las características, una red de distribuidores o el servicio al cliente. La diferenciación es una estrategia viable para obtener rendimientos por arriba del promedio en un negocio específico porque la lealtad a la marca resultante disminuye la sensibilidad de los clientes al precio. El incremento de los costos se transmite generalmente a los clientes. La lealtad del comprador también sirve como una barrera de entrada; las nuevas empresas deben desarrollar su propia competencia distintiva para diferenciar sus productos de alguna manera para competir con éxito.
- El enfoque en costos es una estrategia competitiva de bajo costo que se centra en un grupo de compradores particulares o en un mercado geográfico e intenta servir sólo a ese nicho, con la exclusión de otros. Cuando aplica este enfoque, la empresa o unidad de negocio busca una ventaja en costos en su segmento meta.
- El enfoque de diferenciación, al igual que el enfoque en costos, se concentra en un grupo de compradores, segmento de línea de productos o mercado geográfico específico.

## **Estrategias corporativas**

La estrategia corporativa establece principalmente la dirección de una empresa en general y la administración de su cartera de negocios o productos. Esto es válido tanto para una empresa pequeña como para una corporación multinacional grande (CMN).

Por lo tanto, la estrategia corporativa incluye decisiones sobre el flujo de recursos financieros y de otro tipo hacia y desde las líneas de productos y unidades de negocio de una empresa. A través de una serie de dispositivos de coordinación, las empresas transfieren destrezas y capacidades desarrolladas en una unidad a otras unidades que necesitan esos recursos. De este modo, intenta obtener una sinergia entre las diversas líneas de productos y unidades de negocio de tal forma que el conjunto corporativo sea mayor que la suma de sus unidades individuales. Todas las corporaciones, desde la empresa más pequeña que ofrece un producto sólo en una industria hasta el conglomerado más grande que opera en muchas industrias con muchos productos, deben considerar en algún momento uno o más de estos aspectos.

### ➤ **Estrategia direccional**

Del mismo modo que cada producto o unidad de negocio debe seguir una estrategia empresarial para mejorar su posición competitiva, cada corporación debe decidir su orientación hacia el crecimiento planteándose las tres preguntas siguientes:

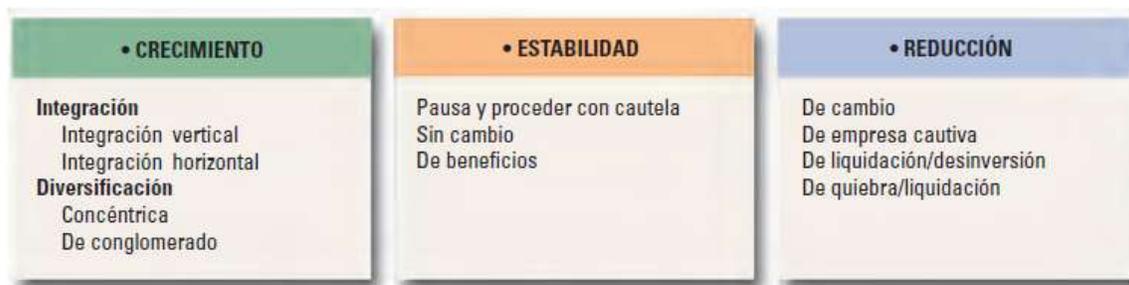
1. ¿Debemos expandir, recortar o continuar nuestras operaciones sin cambios?
2. ¿Debemos concentrar nuestras actividades dentro de nuestra industria actual o diversificarnos hacia otras industrias?

3. Si deseamos crecer y expandirnos a nivel nacional y/o global, ¿debemos hacerlo por medio del desarrollo interno o a través de adquisiciones, fusiones o alianzas estratégicas externas?

La estrategia direccional de una corporación está integrada por tres orientaciones generales (con frecuencia denominadas *estrategias magistrales*):

- ✓ Las estrategias de crecimiento expanden las actividades de la empresa.
- ✓ Las estrategias de estabilidad no realizan cambios en las actividades corrientes de la empresa.
- ✓ Las estrategias de reducción disminuyen el nivel de actividades de la empresa.

Figura N° 17: **Estrategias corporativas direccionales**



Fuente: Thomas L. Wheelen, J. D. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios, Conceptos y Casos. México: Pearson.

**Estrategia de crecimiento:** Por mucho, las estrategias direccionales corporativas utilizadas más ampliamente son las que están diseñadas para lograr el crecimiento en ventas, activos, beneficios o alguna combinación de estos conceptos. Las empresas que hacen negocios en industrias en expansión deben crecer para sobrevivir. El crecimiento continuo implica

aumentar las ventas y la oportunidad de aprovechar la curva de experiencia para reducir el costo por unidad de los productos vendidos, para así incrementar los beneficios.

- **Integración:** Si las líneas de productos actuales de una empresa tienen un potencial de crecimiento real, concentrar los recursos en esas líneas de productos tiene sentido como una estrategia de crecimiento. Las dos estrategias de concentración básicas son el crecimiento vertical y el crecimiento horizontal. Las empresas que crecen en una industria en crecimiento tienden a elegir estas estrategias antes de intentar la diversificación.
  - ✓ *Crecimiento vertical:* El crecimiento vertical se logra cuando la empresa toma el control de una función que proporcionaba previamente un proveedor o distribuidor.
  - ✓ *Crecimiento horizontal:* El crecimiento horizontal produce integración horizontal, es decir, el grado en el que una empresa opera en múltiples ubicaciones geográficas en el mismo punto en la cadena de valor de una industria.
  
- **Diversificación:** Cuando una industria se consolida y madura, la mayoría de las empresas sobrevivientes han alcanzado los límites del crecimiento mediante estrategias de crecimiento vertical y horizontal. A menos que los competidores tengan la capacidad de expandirse internacionalmente hacia mercados menos maduros, no tienen otra opción más que diversificarse en diferentes industrias si desean seguir

creciendo. Las dos estrategias de diversificación básicas son la diversificación concéntrica y de conglomerado.

- ✓ *Diversificación concéntrica (relacionada)*: El crecimiento a través de la diversificación concéntrica en una industria relacionada puede ser una estrategia corporativa muy apropiada cuando una empresa posee una fuerte posición competitiva, pero el atractivo de la industria es bajo.
- ✓ *Diversificación de conglomerado (no relacionada)*: Cuando la administración toma conciencia de que la industria actual es poco atractiva y que la empresa carece de capacidades o destrezas sobresalientes que pueda transferir fácilmente a productos o servicios relacionados de otras industrias, la estrategia más probable es la diversificación de conglomerado, es decir, la diversificación en una industria no relacionada con su industria actual.

**Estrategia de estabilidad:** Una corporación puede elegir la estabilidad en vez del crecimiento y continuar sus actividades corrientes sin ningún cambio significativo de dirección. Aunque en ocasiones es considerado como una falta de estrategia, el conjunto de estrategias corporativas de estabilidad puede ser adecuado para una corporación exitosa que opera en un ambiente razonablemente previsible.

- *La estrategia de pausa y proceder con cautela* es, en realidad, una oportunidad para descansar antes de continuar con una estrategia de crecimiento o reducción. Es una decisión sumamente deliberada de realizar sólo mejoras graduales hasta que cambie una situación ambiental específica. Por lo general se la concibe como una estrategia temporal que se utiliza hasta que el ambiente se vuelve más propicio o para permitir

que una empresa consolide sus recursos después de un periodo de crecimiento rápido y prolongado.

- *Una estrategia sin cambio* es la decisión de no hacer nada nuevo, es decir, la opción de continuar con las operaciones y políticas actuales en el futuro inmediato. Articulada raramente como una estrategia definitiva, el éxito de este enfoque depende de la ausencia de cambios significativos en la situación de la corporación. La estabilidad relativa creada por la modesta posición competitiva de la empresa en una industria que enfrenta un crecimiento escaso o nulo la estimula a continuar con su curso actual y realizar sólo pequeños ajustes por inflación en sus objetivos de ventas y beneficios. No existen oportunidades ni amenazas evidentes, ni fortalezas o debilidades significativas. Pocos competidores nuevos y dinámicos entran en una industria de este tipo. Es probable que la corporación haya encontrado un nicho razonablemente rentable y estable para sus productos. A menos que la industria se esté consolidando, la comodidad relativa que una empresa experimenta en esta situación la alienta a seguir una estrategia sin cambio en la que se espera que el futuro continúe como una extensión del presente.
- *Una estrategia de beneficios* es una decisión de no hacer nada nuevo en una situación cada vez peor, sino actuar como si los problemas de la empresa fueran sólo temporales. La estrategia de beneficios es un intento para apoyar artificialmente los beneficios, cuando las ventas de una empresa disminuyen, mediante la reducción de la inversión y de los gastos discrecionales de corto plazo. En vez de anunciar la mala posición de la empresa a los accionistas y a la comunidad de inversionistas en general, la administración de alto nivel puede sentirse tentada a seguir esta seductora

estrategia. La administración culpa a los problemas que enfrenta la empresa en un ambiente hostil (como políticas gubernamentales anti empresariales, competidores desleales, clientes difíciles o prestamistas codiciosos) y difiere la inversión o recorta los gastos (como de IyD, mantenimiento y publicidad) para estabilizar los beneficios durante este periodo. Incluso puede vender una de sus líneas de productos para obtener los beneficios de flujo de efectivo.

**Estrategias de reducción:** Una empresa puede seguir estrategias de reducción cuando tiene una posición débil en alguna o todas sus líneas de productos, lo que genera un rendimiento malo; las ventas están bajas y los beneficios se convierten en pérdidas. Estas estrategias imponen una gran presión para mejorar el rendimiento. En un intento por eliminar las debilidades que están hundiendo a la empresa, la administración puede seguir una de varias estrategias de reducción, las cuales varían desde la estrategia de cambio o convertirse en una empresa cautiva hasta la estrategia de venta total, bancarrota o liquidación.

- *La estrategia de cambio* hace hincapié en el mejoramiento de la eficiencia operativa y es quizá más adecuada cuando los problemas de una corporación son generalizados, aunque todavía no son críticos. La investigación muestra que las empresas que tienen un rendimiento malo en industrias maduras han podido mejorarlo mediante el recorte de costos y gastos y la venta de activos. Si una empresa con una posición competitiva débil en una industria no puede levantarse por sí misma o encontrar un cliente para el que sea una empresa cautiva, puede no tener otra opción más que vender.
- *La estrategia de venta total* tiene sentido si la administración puede obtener todavía un buen precio para sus accionistas y los empleados pueden conservar sus empleos después de vender toda la empresa. La esperanza es que otra empresa posea los

recursos necesarios y la determinación para lograr que la firma retorne a la rentabilidad.

- *Una estrategia de empresa cautiva* implica renunciar a la independencia a cambio de seguridad. Una empresa con una posición competitiva débil puede no tener capacidad para participar en una estrategia de cambio extensa. La industria puede no ser lo suficientemente atractiva como para justificar ese esfuerzo de parte de la administración actual o de los inversionistas.

#### **1.2.4.3.- Estrategia funcional y opción estratégica**

En esta parte se analizarán algunas estrategias funcionales que sean útiles para lograr metas y objetivos organizacionales, por otra parte, se entregara información para saber qué actividades y funciones deben ser subcontratadas para ganar o fortalecer una ventaja competitiva.

La estrategia funcional es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio para maximizar la productividad de los recursos. Se ocupa del desarrollo y cuidado de una capacidad funcional para proporcionar una ventaja competitiva a una empresa o unidad de negocio. Del mismo modo que una corporación multidivisional tiene varias unidades de negocio, cada una con su propia estrategia particular, cada unidad posee su propia serie de departamentos, cada uno con su estrategia funcional.

➤ **Estrategia de marketing**

La estrategia de marketing se concentra en el precio, la venta y la distribución de un producto. Por medio del uso de una estrategia de desarrollo de mercado, una empresa o unidad de negocio puede:

- 1) capturar una mayor parte de un mercado existente para los productos actuales a través de la saturación y penetración de mercado
- 2) desarrollar nuevos mercados para productos actuales.

Por medio de la estrategia de desarrollo de productos, una empresa o unidad de negocio puede:

- 1) desarrollar nuevos productos para *mercados existentes* o 2) desarrollar nuevos productos para *nuevos mercados*.

➤ **Estrategia financiera**

La estrategia financiera examina las implicaciones financieras de las opciones estratégicas de nivel corporativo y de unidades de negocio e identifica el mejor curso de acción financiero. También proporciona una ventaja competitiva a través de un menor costo de fondos y una capacidad flexible para recaudar capital con el fin de apoyar una estrategia empresarial. Por lo general, la estrategia financiera intenta maximizar el valor financiero de una empresa.

El equilibrio entre lograr la razón de apalancamiento deseada y depender de financiamiento interno a largo plazo a través del flujo de efectivo es un aspecto clave de la estrategia financiera. Muchas empresas familiares pequeñas y medianas, tratan de evitar todas las fuentes externas de fondos para eludir compromisos externos y mantener el control de la

empresa dentro de la familia. Sin embargo, muchos analistas financieros creen que sólo por medio del financiamiento a través de deuda a largo plazo las corporaciones pueden recurrir al apalancamiento financiero para incrementar sus ganancias por acción, aumentar el precio de éstas y el valor general de la empresa. La investigación indica que niveles más altos de deuda no sólo desalientan la toma de control por otras empresas (pues la empresa es menos atractiva), sino que también mejoran la productividad y los flujos de efectivo al obligar a la administración a centrarse en los negocios clave.

➤ **Estrategias de operaciones**

La estrategia de operaciones determina cómo y dónde se fabricará un producto o servicio, el nivel de integración vertical del proceso de producción, el despliegue de recursos físicos y las relaciones con los proveedores. Debe ocuparse también del nivel óptimo de tecnología que la empresa debe usar en sus procesos de operaciones. La estrategia de manufactura de una empresa recibe frecuentemente la influencia del ciclo de vida de los productos que fabrica. Debido al aumento de las ventas de un producto, habrá un incremento del volumen de producción que varía de lotes de un tamaño tan pequeño como de uno en un taller de trabajo (producción única en su tipo que usa mano de obra calificada) a través de un flujo en lotes de línea conectada (los componentes están estandarizados y cada máquina funciona como un taller de trabajo, pero está colocada en el mismo orden en el que las partes se procesan) hasta lotes de un tamaño tan grande como 100,000 unidades o más por año mediante sistemas de manufactura flexible (las partes se agrupan en familias de manufactura para fabricar una amplia variedad de artículos de producción masiva) y líneas de transferencia dedicadas (línea de ensamblaje altamente automatizada que fabrica un producto de fabricación masiva usando poca mano de obra humana).

### ➤ **Estrategia de compras**

La estrategia de compras se ocupa de obtener materias primas, partes y suministros necesarios para realizar la función de operaciones.

Este enfoque ha sido considerado tradicionalmente como superior a otros enfoques de compras porque:

- 1) Obliga a los proveedores a competir por el negocio de un comprador importante, lo cual reduce los costos de las compras.
- 2) Si un proveedor no puede realizar la entrega, por lo general otro puede hacerlo, lo que garantiza que las partes y los suministros estén siempre disponibles cuando se requieran.

La adquisición múltiple es una estrategia que la empresa adquiriente utiliza para controlar la relación con sus proveedores. Tan pronto como los proveedores proporcionan evidencia de que pueden cumplir con las especificaciones del producto, el comprador los mantiene en su lista de proveedores aceptables de partes y suministros específicos.

### ➤ **Estrategia Logística**

La estrategia logística se encarga del flujo de productos hacia el proceso de manufactura y hacia el exterior de éste. Hay tres tendencias evidentes relacionadas con esta estrategia: la centralización, la subcontratación y el uso de internet. Para obtener sinergias logísticas a través de sus unidades de negocio, las corporaciones comenzaron centralizando la logística en el grupo de las oficinas centrales. Por lo general, este grupo de logística centralizada integra a especialistas con destrezas en diferentes tipos de transporte, como ferroviario y por

carreteras. Trabajan para reunir volúmenes de envíos a través de toda la corporación para obtener mejores contratos con las empresas de transporte.

### **1.3.5.- Etapa III: Implementación estratégica**

Esta es la tercera etapa del modelo que propone Wheelen, (2007), la cual involucra temas como programas, presupuestos y procedimientos como grandes variables de esta etapa. En esta etapa también el autor menciona la sinergia como factor importante durante la implementación estratégica, por otra parte, también menciona las etapas del desarrollo corporativo

Para Wheelen, (2007) la implementación de la estrategia es la suma total de actividades y opciones requeridas para ejecutar un plan estratégico. Es el proceso por medio del cual los objetivos, las estrategias y las políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos.

Aunque la implementación se contempla generalmente después de que la estrategia ha sido formulada, constituye una parte clave de la administración estratégica. Por ello, su formulación e implementación se deben considerar como los dos lados de la misma moneda. Una implementación deficiente es responsable de muchos fracasos estratégicos.

Para iniciar el proceso de implementación, los diseñadores de la estrategia deben tomar en cuenta estas cuestiones:

- *¿Quiénes* son las personas que ejecutarán el plan estratégico?
- *¿Qué* se debe hacer para alinear las operaciones de la empresa con la nueva dirección deseada?
- *¿Cómo* trabajarán todos juntos para hacer lo que se requiere?

Estas cuestiones y otras semejantes deben abordarse desde el principio, cuando se analizan las ventajas y desventajas de las alternativas estratégicas. Se deben abordar nuevamente antes de diseñar planes de implementación adecuados. A menos que la administración de alto nivel pueda responder estas tres preguntas básicas en forma satisfactoria, incluso la estrategia mejor planeada tiene pocas probabilidades de proporcionar el resultado deseado.

#### **1.3.5.1.- ¿Quién implanta la estrategia?**

De acuerdo con la forma en que esté organizada una corporación, las personas que implementan la estrategia integran probablemente un grupo mucho más diverso que aquellas que la formulan. En la mayoría de las grandes corporaciones que participan en múltiples industrias, los encargados de implementar la estrategia son todas las personas de la organización. Los vicepresidentes de áreas funcionales y los directores de divisiones o unidades estratégicas de negocio (UEN) trabajan con sus subordinados para integrar planes de implementación a gran escala. Los administradores de planta, de proyectos y los jefes de unidades desarrollan planes para sus propias plantas, departamentos y unidades. Por lo tanto,

desde los administradores operativos hasta los supervisores de primera línea y todos los empleados participan de alguna forma en la implementación de las estrategias corporativas, de negocios y funcionales.

Para Wheelen, (2007) Muchas personas de la corporación que son decisivas para la implementación exitosa de la estrategia probablemente tengan poco que ver con el desarrollo de la estrategia corporativa e incluso de la estrategia de negocios. Por lo tanto, podrían ignorar por completo la enorme cantidad de datos y trabajo que se requirieron en el proceso de formulación. A menos que los cambios en la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas, así como su importancia para la empresa, se comuniquen claramente a todos los administradores operativos, se puede generar una gran cantidad de resistencia y pereza. Los administradores podrían tener la esperanza de influir en la cúpula administrativa para que abandone los nuevos planes y regrese a las formas antiguas. Ésta es una razón por la que involucrar al personal de todos los niveles organizacionales en la formulación e implementación de la estrategia produce un mejor rendimiento organizacional.

Los administradores de divisiones y áreas funcionales trabajan con sus colegas para desarrollar programas, presupuestos y procedimientos para implementar la estrategia. También trabajan para lograr sinergia entre las divisiones y áreas funcionales con el fin de establecer y mantener la competencia distintiva de una la empresa.

#### **1.3.5.2.- Desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos.**

La implementación de la estrategia implica establecer programas para crear una serie de nuevas actividades organizacionales, presupuestos para asignar fondos a las nuevas actividades y procedimientos para manejar los detalles diarios.

### ➤ **Programas**

El propósito de un programa es hacer que una estrategia se oriente hacia la acción. Una manera de examinar el probable efecto que producirán los nuevos programas en una organización es mediante la comparación de las actividades y los programas propuestos con las actividades y los programas en curso.

### ➤ **Presupuestos**

Después de desarrollar los programas, comienza el proceso de presupuestar. La planificación de un presupuesto es la última verificación real que una corporación realiza sobre la viabilidad de su estrategia seleccionada. Una estrategia ideal se podría considerar completamente impráctica sólo después de calcular en detalle el costo de programas de implementación específicos.

### ➤ **Procedimientos**

Después de aprobar los presupuestos de programas, divisionales y corporativos, se deben desarrollar procedimientos. Denominados con frecuencia procedimientos operativos estándar (SOP, por sus siglas en inglés, *Standard Operating Procedures*), por lo general detallan las diversas actividades que se deben llevar a cabo para completar los programas de una corporación. Conocidos también como *rutinas organizacionales*, los procedimientos son los medios principales por los que las organizaciones logran gran parte de lo que hacen.

## Logro de sinergia

Una de las metas a lograr en la implementación de la estrategia es la sinergia entre las funciones y las unidades de negocios. Por esta razón, las corporaciones se reorganizan comúnmente después de una adquisición. Se dice que existe sinergia en una corporación divisional si el retorno de la inversión (ROI, por sus siglas en inglés *return on investment*) de cada división es mayor de lo que sería si cada división fuera una empresa independiente. Según Goold y Campbell, la sinergia ocurre en una de seis formas:

- **Conocimiento compartido:** las unidades combinadas se benefician con frecuencia del conocimiento o las destrezas compartidas, lo cual implica un apalancamiento de competencias centrales.
- **Estrategias coordinadas:** La alineación de las estrategias de dos o más unidades de negocio proporcionan a una corporación una ventaja significativa por medio de la reducción de la competencia entre las unidades y el desarrollo de una respuesta coordinada a competidores comunes (estrategia horizontal).
- **Recursos tangibles compartidos:** en ocasiones, las unidades combinadas ahorran dinero al compartir recursos, como una instalación de manufactura o un laboratorio de IyD común.
- **Economías de escala o alcance:** la coordinación del flujo de productos o servicios de una unidad con los de otra reduce el inventario, aumenta la capacidad de utilización y mejora el acceso al mercado.

- Poder de negociación común: las unidades combinadas pueden integrar sus compras para ganar poder de negociación sobre proveedores comunes con el propósito de reducir los costos y mejorar la calidad. Lo mismo se puede hacer con distribuidores comunes.
- Creación de nuevos negocios: el intercambio de conocimientos y destrezas facilita la creación de nuevos productos o servicios al unificar distintas actividades de diversas unidades y combinarlas en una nueva unidad o estableciendo empresas conjuntas entre unidades de negocio internas.

### **Como se implementará la estrategia: organización para la acción**

Cualquier cambio en la estrategia corporativa requerirá muy probablemente cierto tipo de cambio en la estructura de la organización y en el tipo de destrezas necesarias para puestos específicos. Por lo tanto, los administradores deben examinar de cerca la estructura de su empresa para decidir qué cambios se deben efectuar, si es necesario realizar alguno, en la manera de llevar a cabo el trabajo. ¿Se deben agrupar las actividades de manera diferente? ¿Debe la autoridad para tomar decisiones clave estar unificada en las oficinas centrales o estar descentralizada en los administradores de plantas distantes? ¿Debe la empresa ser dirigida en forma rígida con muchas reglas y controles o de manera relajada con pocas normas y controles? ¿Debe la corporación estar organizada en una estructura “alta” con muchos niveles de administradores, cada uno con un ámbito de control reducido, es decir, pocos empleados por supervisor, para controlar mejor a sus subordinados? ¿O debe estar organizada en una estructura “plana” con menos niveles de administradores, cada uno con un ámbito de control amplio, es decir, más empleados por supervisor, para dar más libertad a sus subordinados? la estructura sigue a la estrategia

En un estudio clásico sobre grandes corporaciones estadounidenses, como DuPont, General Motors, Sears y Standard Oil, Alfred Chandler concluyó que la estructura sigue a la estrategia, es decir, los cambios en la estrategia corporativa producen modificaciones en la estructura organizacional. También concluyó que las organizaciones siguen un patrón de desarrollo de un tipo de disposición estructural a otro tipo, a medida que se expanden. Según Chandler, estos cambios estructurales ocurren porque la vieja estructura, después de ser llevada demasiado lejos, fue la causa de ineficiencias que adquirieron características demasiado dañinas como para sobrellevarlas. Por lo tanto, Chandler propuso la siguiente escala como una secuencia de lo que ocurre:

1. Se crea una nueva estrategia.
2. Surgen nuevos problemas administrativos.
3. El rendimiento económico disminuye.
4. Se inventa una estructura adecuada.
5. Los beneficios retornan a su nivel inicial.

### **Ciclo de vida organizacional**

El enfoque hacia el ciclo de vida organizacional destaca principalmente el problema dominante que enfrenta la corporación. La estructura organizacional es sólo un asunto secundario. El ciclo de vida organizacional describe la forma en que las organizaciones crecen, se desarrollan y finalmente declinan. Es el equivalente organizacional del ciclo de vida del producto en marketing. Estas etapas son nacimiento (etapa I), crecimiento (etapa II), madurez (etapa III), declive (etapa IV) y muerte (etapa V).

Las primeras tres etapas del ciclo de vida organizacional son similares a las tres etapas comúnmente aceptadas de desarrollo corporativo que se mencionaron previamente. La única diferencia significativa es la inclusión de las etapas de declive y muerte para completar el ciclo. Aunque la estrategia de una empresa sea todavía sólida, su estructura de envejecimiento, cultura y procesos pueden ser tales que impidan que se ejecute adecuadamente. Sus competencias centrales se convierten en *rigidez central*, que ya no tiene capacidad para adaptarse a las condiciones cambiantes, por lo que la empresa se mueve hacia el Declive.

No obstante, pasar del crecimiento a la madurez, al declive y, finalmente, a la muerte no es inevitable, ya que podría ocurrir una etapa de resurgimiento durante las etapas de madurez o declive. El ciclo de vida de las corporaciones se puede prolongar debido a innovaciones administrativas y de productos.

Figura N ° 18: **Ciclo de Vida organizacional**

	Etapa I	Etapa II	Etapa III*	Etapa IV	Etapa V
<b>Aspecto dominante</b>	Nacimiento	Crecimiento	Madurez	Declive	Muerte
<b>Estrategias populares</b>	Concentración en un nicho	Crecimiento vertical y horizontal	Diversificación concéntrica y de conglomerado	Estrategia de beneficios seguida por una estrategia de reducción	Liquidación o quiebra
<b>Estructura probable</b>	Dominada por el emprendedor	Se destaca la administración funcional	Descentralización en centros de beneficio o inversión	Cirugía estructural	Desmantelamiento de la estructura

Fuente: Thomas L. Wheelen, J. D. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios, Conceptos y Casos. México: Pearson.

## **Reingeniería e implementación de estrategia**

La reingeniería es el rediseño radical de procesos de negocio para obtener beneficios importantes en costos, servicio o tiempo. No es un tipo de estructura en sí misma, pero es una forma eficaz de implementar una estrategia de cambio.

La reingeniería de procesos de negocio se esfuerza por eliminar las reglas y los procedimientos antiguos que, con el paso del tiempo, se desarrollan y arraigan en toda organización, que pueden ser una combinación de políticas, reglas y procedimientos que nunca han sido cuestionados seriamente porque establecieron muchos años atrás. Pueden variar desde “las decisiones de crédito las toma el departamento de crédito” hasta “se requiere inventario local para dar un buen servicio al cliente”. Estas reglas de organización y diseño del trabajo se pueden haber basado en supuestos sobre tecnología, personal y metas organizacionales que ya no son importantes. En vez de intentar arreglar los problemas existentes por medio de ajustes menores y mejoramiento de los procesos existentes, la clave de la reingeniería es preguntar: “Si ésta fuera una nueva empresa, ¿cómo la dirigiríamos?” Michael Hammer, (1990), quien popularizó el concepto de reingeniería, sugiere los siguientes principios para este enfoque:

- Organizarse alrededor de resultados, no de tareas: diseñar el trabajo de una persona o departamento alrededor de un objetivo o resultado en vez de hacerlo en torno a una tarea o serie de tareas.
- Hacer que lleven a cabo el proceso los que utilizan sus resultados: ahora, los procesos se pueden rediseñar a través de sistemas de información basados en computadora, de

tal manera que el personal que necesita el resultado del proceso pueda llevarlo a cabo por sí mismo.

- Incluir el trabajo de procesamiento de información en el trabajo real que produce la información: el personal o los departamentos que producen la información también pueden procesarla para su uso en vez de enviar simplemente datos crudos a otros empleados de la organización para que los interpreten.
- Tratar los recursos dispersos geográficamente como si estuvieran centralizados: con base en los sistemas de información actuales, las empresas pueden proporcionar un servicio flexible localmente y mantener al mismo tiempo los recursos reales en una ubicación centralizada con propósitos de coordinación.
- Relacionar las actividades paralelas en vez de integrar sus resultados: en lugar de hacer que diferentes unidades realicen distintas actividades que finalmente se integrarán, hay que permitir que se comuniquen mientras trabajan para que lleven a cabo la integración.
- Asignar la toma de decisiones al sitio donde se realiza el trabajo y crear control sobre el proceso: el personal que realiza el trabajo debe tomar las decisiones y llevar a cabo su propio control.
- Capturar la información una vez y a nivel de la fuente: en lugar de que cada unidad desarrolle su propia base de datos y actividades de procesamiento de información, ésta se puede incluir en una red de tal manera que todos puedan tener acceso a ella  
diseños de empleos para implementar la estrategia

Organizar las actividades y el personal de una empresa para implementar la estrategia implica más que simplemente rediseñar la estructura general de una corporación: también conlleva rediseñar la manera de realizar los trabajos. Debido a la creciente importancia otorgada a la reingeniería, muchas empresas comienzan a replantear sus procesos de trabajo. Los pasos de los procesos que tradicionalmente se han seguido en forma secuencial se pueden mejorar si se los lleva a cabo de manera simultánea, mediante el empleo de equipos interfuncionales.

El diseño de puestos de trabajo se refiere al estudio de tareas individuales con la intención de hacerlas más relevantes para la empresa y el empleado. Para minimizar algunas de las consecuencias adversas de la especialización de tareas, las corporaciones han tratado de elaborar nuevas técnicas de diseño de puestos de trabajo: la ampliación del trabajo (combinación de tareas para que un trabajador desempeñe más tareas del mismo tipo), la rotación del trabajo (cambiar a los trabajadores a través de varios empleos para aumentar la variedad) y el enriquecimiento del trabajo (modificación de los empleos para dar al trabajador más autonomía y control sobre las actividades). El modelo de las características del empleo es un buen ejemplo del enriquecimiento del trabajo.

### **1.3.5.3.- Dotación de personal y dirección**

Con frecuencia, la implementación de nuevas estrategias y políticas exige nuevas prioridades de administración de recursos humanos y un uso diferente del personal. Estos aspectos de la dotación pueden implicar la contratación de nuevas personas con nuevas destrezas, el despido de empleados con destrezas inadecuadas o insuficientes o capacitar a los empleados existentes para que aprendan nuevas destrezas. Para implementar estrategias de crecimiento, es necesario contratar y capacitar personal nuevo. Es necesario encontrar personas

experimentadas con las destrezas necesarias para ser promovidas a puestos administrativos creados recientemente. Cuando una corporación sigue una política de crecimiento a través de la estrategia de adquisición, puede descubrir que necesita reemplazar a varios administradores de la empresa adquirida. El porcentaje del equipo de administradores de alto nivel que renuncia o es despedido es aproximadamente de 25% después del primer año, 35% después del segundo año, 48% después del tercer año, 55% después del cuarto año y 61% después del quinto año.

Una cosa es perder empleados excedentes después de una fusión y algo muy distinto es perder personal altamente capacitado difícil de reemplazar. Para abordar problemas como éste, algunas empresas asignan administradores de integración especiales para “pastorear” a las empresas a través del proceso de implementación. El trabajo del integrador es preparar un perfil competitivo de las fortalezas y debilidades de la empresa combinada, diseñar un esquema ideal de cómo debe ser la nueva empresa, desarrollar planes de acción para cerrar la brecha entre la realidad y lo ideal y establecer programas de capacitación para unir a la empresa combinada y hacerla más competitiva.

### **La dotación de personal sigue a la estrategia**

Como sucede con la estructura, los requerimientos de dotación de personal siguen a un cambio de la estrategia. Por ejemplo, las promociones se deben basar no sólo en el desempeño laboral actual, sino también en que una persona posea las destrezas y habilidades necesarias para implementar la nueva estrategia.

Después de formular una nueva estrategia, las corporaciones pueden descubrir que deben contratar diferente personal o reentrenar a los empleados actuales para implementar la nueva

estrategia. Una forma de implementar la estrategia de negocios de una empresa, con un bajo costo general, es a través de capacitación y desarrollo.

➤ **Selección y desarrollo directivo**

La selección y el desarrollo son importantes no sólo para garantizar desde el principio la contratación de personal con la mezcla correcta de destrezas y experiencia, sino también para ayudarlo a crecer en el empleo de manera que esté preparado para futuras promociones.

**Identificación de capacidades y potencial**

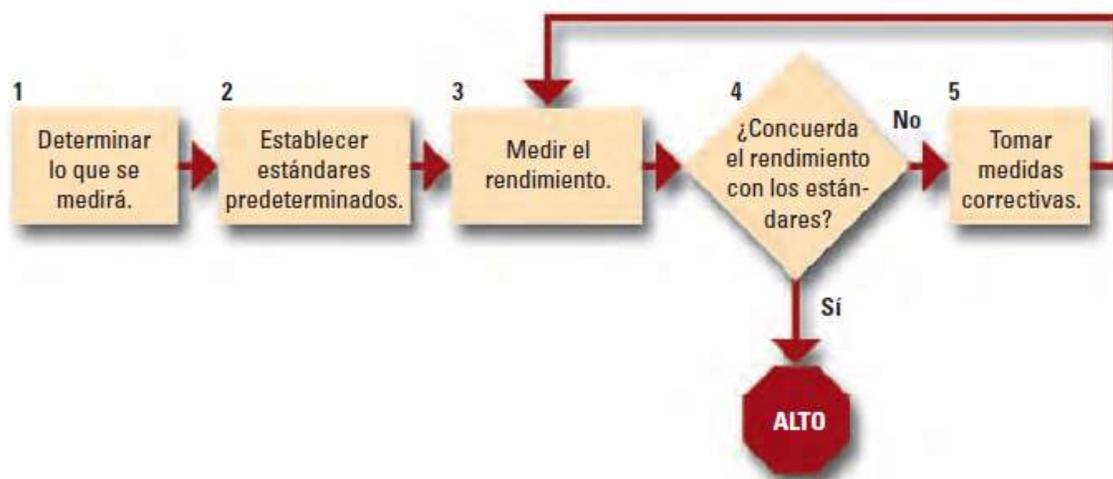
Una empresa puede identificar y preparar a su personal para ocupar puestos importantes de diversas maneras. Un enfoque consiste en establecer un sólido sistema de evaluación del desempeño para identificar a los empleados destacados con potencial de promoción.

Las empresas deben examinar su sistema de recursos humanos para garantizar no sólo que el personal sea contratado sin importar sus orígenes raciales, étnicos o religiosos, sino también para identificarlos con el propósito de capacitarlos y promoverlos de la misma manera. La diversidad de la administración podría ser una ventaja competitiva en un mundo multiétnico. Con más mujeres en el lugar de trabajo, un número creciente de ellas se está integrando a la administración de alto nivel. Estudios recientes sugieren que las ejecutivas obtienen calificaciones más altas que los hombres en las áreas de motivación, fomento a la comunicación, logro de trabajo de alta calidad e inclinación a escuchar a los demás, en tanto que no existen diferencias entre los géneros en asuntos de planificación estratégica o análisis.

### 1.3.6.- Etapa IV: Evaluación y Control

El proceso de evaluación y control garantiza que una empresa logre lo que se propuso llevar a cabo. Compara el rendimiento con los resultados deseados y proporciona la retroalimentación necesaria para que la administración evalúe los resultados y tome medidas correctivas, según se requiera. Este proceso es visto como un modelo de retroalimentación de cinco pasos, como ilustra la figura N°20.

Figura N° 19: Proceso de evaluación y control.



Fuente: Thomas L. Wheelen, J. D. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios, Conceptos y Casos. México: Pearson.

1. **Determinar lo que se medirá:** Los administradores de alto nivel y los administradores operativos necesitan especificar los procesos y resultados de implementación que se deben supervisar y evaluar. Los procesos y resultados se deben medir de manera razonablemente objetiva y congruente. El enfoque se debe centrar en los elementos más importantes de un proceso, es decir, en los que justifican

la mayor proporción del gasto o el mayor número de problemas. Se deben encontrar medidas para todas las áreas importantes, sin importar la dificultad.

2. **Establecer estándares de rendimiento:** Los estándares que se usan para medir el rendimiento son expresiones detalladas de objetivos estratégicos. Son medidas de resultados de rendimiento aceptables. Cada estándar incluye generalmente un margen de tolerancia que define las desviaciones aceptables. Los estándares se establecen no sólo para el resultado final, sino también para las etapas intermedias del resultado de producción.
3. **Medir el rendimiento real:** Las mediciones se deben realizar en momentos predeterminados.
4. **Comparar el rendimiento real con el estándar:** Si los resultados del rendimiento real se encuentran dentro del margen de tolerancia deseado, el proceso de medición se detiene.
5. **Tomar medidas correctivas:** Si los resultados reales quedan fuera del margen de tolerancia deseado, se deben tomar medidas para corregir la desviación y responder las siguientes preguntas:
  - a. ¿Es la desviación sólo una fluctuación ocasional?
  - b. ¿Se están llevando a cabo los procesos en forma incorrecta?
  - c. ¿Son los procesos adecuados para el logro de los estándares deseados? Se deben tomar medidas que no sólo corrijan la desviación, sino que también eviten que suceda de nuevo.
  - d. ¿Quién es la mejor persona para tomar las medidas correctivas?

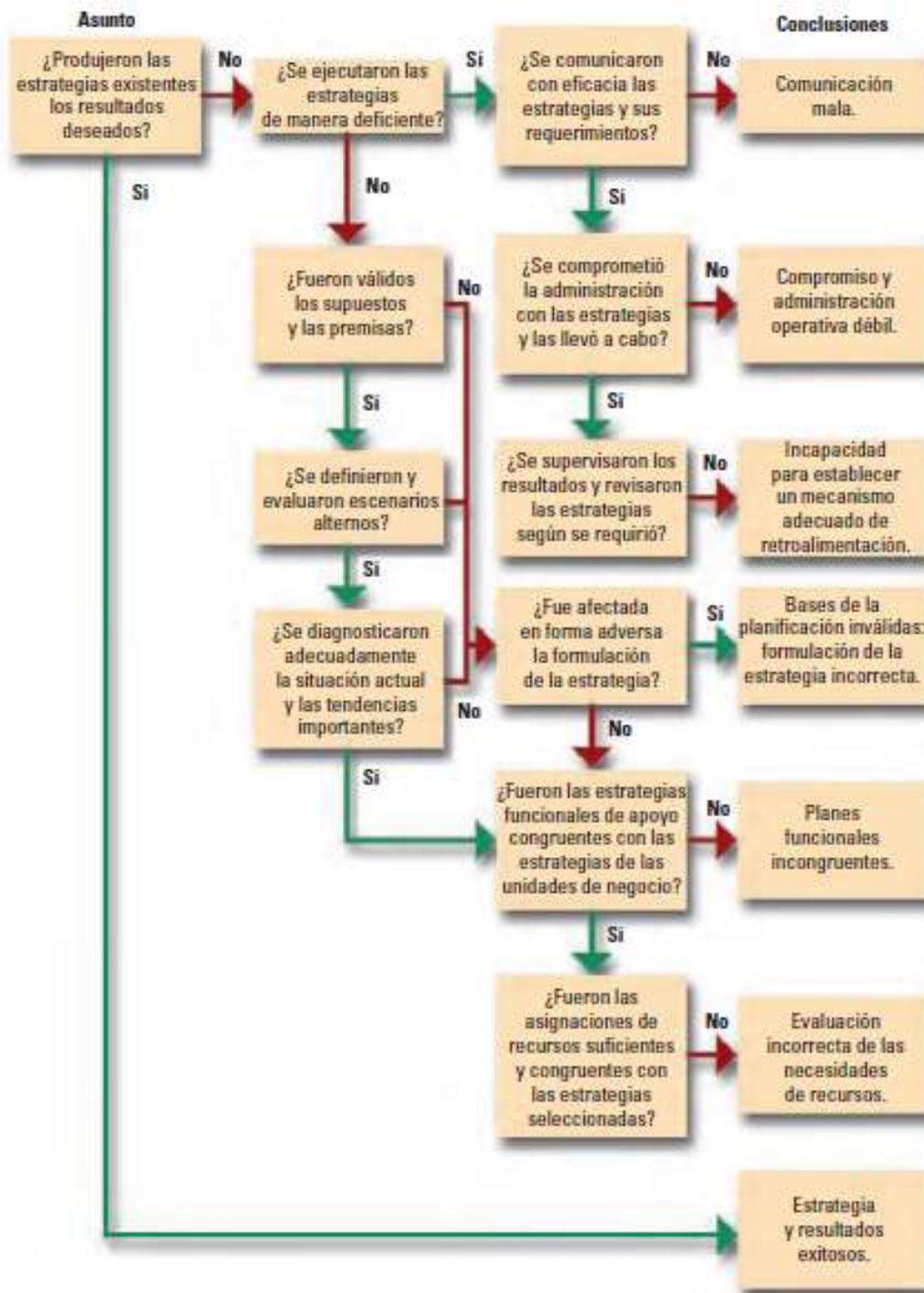
La administración de alto nivel es frecuentemente mejor en los dos primeros pasos del modelo de control que en los dos últimos. Además, acostumbra establecer un sistema de control y después delega la implementación en otros. Esto puede producir resultados desafortunados.

#### **1.3.6.1.- Evaluación y control en la administración estratégica**

La información para la evaluación y control consiste en datos de rendimiento y reportes de actividades. Si se obtiene un rendimiento no deseado porque los procesos de administración estratégica se usaron inadecuadamente, los administradores operativos deben estar al tanto de esta deficiencia para poder corregir la actividad de los empleados. La administración de alto nivel no necesita estar involucrada. No obstante, si se obtiene un rendimiento indeseado debido a los procesos mismos, tanto los altos directivos como los administradores operativos deben saberlo para que desarrollen nuevos programas o procedimientos de implementación. La información para la evaluación y control debe ser pertinente para lo que se está supervisando.

La figura 21 ilustra una aplicación del proceso de control en la administración estratégica. Proporciona a los administradores estratégicos una serie de preguntas para evaluar las estrategias implementadas. Por lo general, esta revisión de la estrategia se inicia cuando aparece una brecha entre los objetivos financieros de una empresa y los resultados esperados de sus actividades corrientes. Después de responder la serie de preguntas propuesta, los administradores deben tener una buena idea del origen del problema y de lo que deben hacer para corregir la situación.

Figura N°20 : Evaluación de una estrategia implementada.



Fuente: Thomas L. Wheelen, J. D. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios, Conceptos y Casos. México: Pearson.

### **1.3.6.2.- Medición del rendimiento**

El rendimiento es el resultado final de una actividad. Las medidas que se seleccionarán para evaluar el rendimiento dependen de la unidad organizacional que se evaluará y los objetivos a lograr. Los objetivos que se establecieron anteriormente en la etapa de formulación de la estrategia del proceso de administración estratégica (la gestión de la rentabilidad, la participación de mercado y la reducción de costos, entre otros) se deben usar ciertamente para medir el rendimiento corporativo después de implementar las estrategias.

#### **Tipos de control**

Los controles se establecen para concentrarse en los resultados reales de rendimiento (salida), las actividades que generan el rendimiento (desempeño) o los recursos que se utilizan para generarlo (entrada). Los controles del desempeño especifican cómo se debe hacer algo por medio de políticas, reglas, procedimientos operativos estándar y órdenes de un superior. Los controles de salida especifican lo que se debe lograr centrándose en el resultado final de los comportamientos a través del uso de objetivos y metas de rendimiento o logros importantes. Los controles de entrada especifican los recursos, como conocimientos, destrezas, habilidades, valores y motivos de los empleados.

Los controles de desempeño, salida y entrada no son intercambiables. Los primeros (como seguir los procedimientos de la empresa, realizar llamadas de ventas a clientes potenciales y llegar al trabajo a tiempo) son más adecuados cuando los resultados de rendimiento son difíciles de medir, pero la relación causa-efecto entre las actividades y los resultados es clara. Los controles de salida (como las cuotas de ventas, la reducción específica de costos o los objetivos de beneficios y las encuestas sobre la satisfacción del cliente) son más apropiados cuando se han acordado medidas de salida específicas, pero la relación causa-efecto entre las

actividades y los resultados no es clara. Los controles de entrada (como el número de años de educación y experiencia) son más adecuados cuando la salida es difícil de medir y no existe una relación causa-efecto clara entre el desempeño y el rendimiento (como ocurre en la enseñanza universitaria). Las corporaciones que aplican la estrategia de diversificación de conglomerado tienden a destacar los controles de salida en sus divisiones y subsidiarias (probablemente porque tienen direcciones independientes unas de otras), en tanto que aquellas que siguen la diversificación concéntrica usan los tres tipos de controles (quizá porque se desea lograr sinergia). Aunque se utilicen los tres tipos de controles, uno o dos de ellos se destacan más, lo cual depende de las circunstancias.

#### **1.4.- Fundamentos de la elección del modelo**

Una vez analizado los tres modelos de dirección estratégica, se procedió a analizar cada uno teniendo en cuenta las características de la asociación vitivinícola con la cual trabajaremos en nuestro proyecto. En base a lo señalado llegamos al consenso de que el modelo más adecuado es el de Freed David, (2013), algunas de las razones son las siguientes:

- ✓ Sistémico

En lo que se refiere al principio sistémico, este modelo especifica la interacción de los componentes de la organización respecto a sí misma, a través de las tres fases que lo componen: formulación, implantación y evaluación de la estrategia; establece una interacción entre los distintos niveles jerárquicos y reconoce que la planeación debe incluir a los gerentes y empleados de niveles inferiores. De esta manera, la toma de decisiones no se presenta como responsabilidad única del nivel directivo, y establece la participación del personal como factor clave para el compromiso ante los cambios necesarios.

✓ Retroalimentación

El principio de retroalimentación se hace evidente en este modelo ya que el mismo especifica que el proceso de planificación estratégica nunca termina, la retroalimentación es aplicada al obtener los resultados en la fase de evaluación y ser comparados con dicho plan. La brecha entre los resultados planificados y logrados constituye la causa para el nuevo inicio del ciclo, reformulando la estrategia, de modo que los resultados se aproximen cada vez más al plan estratégico planteado.

✓ Autonomía/dependencia

Al analizar el modelo desde el punto de vista del principio de autonomía/dependencia, se observa que especifica la autonomía organizacional y la dependencia del medio ambiente, la cual se hace evidente en la fase de formulación de la estrategia, donde se analizan los factores internos a través de las debilidades y fortalezas de la organización y los factores externos mediante la consideración de las oportunidades y amenazas que plantea el entorno, como agente impulsor para la definición o revisión de la visión, misión, estrategias y objetivos a largo plazo.

✓ Estrategia situacional

La planificación a través de la exploración de los futuros probable, posible y deseable, es el elemento que caracteriza al principio de estrategia situacional. El modelo establece en la fase de formulación de estrategia la declaración de la visión como el futuro deseable, entre otros elementos. Se observa la presencia de la exploración de los futuros posible (cuando existen los medios disponibles para que suceda) y deseable. Sin embargo, el modelo no enfatiza la consideración del futuro probable (basamento histórico para creer que sucederá) como

elemento importante para incluir en la fase de formulación de la estrategia. Por otro lado, el modelo plantea la solución de problemas de manera sistémica a través de estrategias.

✓ Caórdico

El modelo analizado plantea que la dirección estratégica es dinámica. Se fundamenta en la revisión y actualización de sus componentes respecto a la dinámica de los factores internos y externos, con la finalidad de ajustar el plan estratégico a las nuevas necesidades de la organización y a los requerimientos del entorno como nuevos atractores que liberen a la misma de períodos largos en condición de equilibrio, ya que esto situaría a la empresa en un nivel máximo de riesgo, haciéndola menos sensible a los cambios del entorno, y, en consecuencia, cumple con el principio caórdico.

Si bien existen varias razones para elegir este modelo, básicamente nos enfocamos en algunos aspectos claves, tales como:

- Extensión: Respecto a este punto cabe destacar que el modelo de Freed David, (2013) es el modelo más preciso, con un enfoque sistemático y objetivo para la toma de decisiones de una organización en comparación con el modelo de Wheelen, (2007).
- Características de la asociación: Tomando en cuenta la información que poseemos y el modelo elegido es el más adecuado para aplicar y lograr nuestro gran objetivo general.
- Actualidad: En este caso, el modelo de Freed David, (2013) es el más actual de todos, esta es su décimo cuarta edición publicada en el año 2013. Esto a su vez nos ayuda con conceptos más a la vanguardia y una visión más actualizada de los conceptos que se mencionan dentro del libro y con un contenido de administración más moderno.

## **2.- Capítulo II: Metodología**

### **2.1.- Planteamiento del problema investigación.**

Durante varios años se ha venido presentando un problema en común para pequeños productores de uva, que es la preocupante rentabilidad de este negocio principalmente a menores escalas. El trabajo que conlleva mantener una viña en buenas condiciones durante todo un año para así obtener una cosecha abundante en la época de verano, es largo y arduo comparado con los precios que se vienen obteniendo los últimos años al momento de vender. Esto afecta principalmente a pequeños viñateros ya que ellos se ven obligados a vender su producto a intermediarios, quienes son los que se llevan la mayor parte de las ganancias. Ocasionalmente esto que muchos productores busquen alternativas de solución llegando a asociarse o unirse mediante asociación, para convertirse así en entes más representativas en el mercado. El problema latente que se puede detectar es entonces la poca competitividad que tienen los pequeños productores en este rubro, teniendo que optar solamente a los precios que se les ofrece y limitando sus oportunidades de crecer y obtener mayores ganancias.

También algo importante de mencionar es que estos productores carecen de conocimiento o técnicas administrativas, ya que no cuentan con algún profesional que les ayude a dirigir u orientar sus acciones, generalmente hacen lo que han aprendido desde generación a generación, perdiendo de vista algunos puntos importantes y no teniendo un claro orden de qué es su negocio, como funciona, a quienes llegan y a quienes más podrían alcanzar en un futuro si es que decidieran proyectarse. Por lo que nosotros vemos una clara oportunidad para aplicar los conocimientos que hemos adquirido como futuros ingenieros comerciales en el

área de dirección estratégica y proporcionar así un apoyo en la gestión, para los integrantes de la asociación Viñas Guarilhue con el fin de ayudar en su gestión como asociación.

## **2.2.- Objetivos.**

### **2.2.1.- Objetivo General:**

- Aplicar un modelo de gestión estratégica a la asociación Viñas Guarilhue con el fin de mejorar su competitividad frente a empresas vitivinícolas de la Región de Ñuble.

### **2.2.2.- Objetivos Específicos:**

- Identificar el estado actual de la asociación en términos de volumen de producción, ventas, mercado, posicionamiento, tipo de clientes.
- Describir los modelos de dirección estratégica más importantes y usados en la actualidad que conducen a la creación de valor en la empresa.
- Seleccionar un modelo y especificar por qué es el más óptimo y factible de aplicar a la asociación Viñas de Guarilhue.
- Aplicar el modelo elegido a la asociación Viñas de Guarilhue con el fin de aumentar la competitividad de dicha organización.

## **2.3.- Justificación.**

### **2.3.1.- Conveniencia**

Este proyecto de investigación será de utilidad porque servirá principalmente a los pequeños productores de uva al incrementar sus oportunidades para competir, estableciendo así un modelo de gestión estratégica que pueda responder de mejor manera al funcionamiento actual de sus negocios, organizando sus ideas y planes para que también pueda ser de utilidad a emprendimientos emergentes con el objetivo de aumentar la competitividad de sectores vitivinícolas u otro relacionado al tema de estudio.

### **2.3.2.- Relevancia Social**

Guarilhue es un sector que fue muy afectado por cambio políticos, por otra parte, el bajo precio tendiente de la uva en la década pasada ha logrado que Guarilhue no se posicione de buena manera como productores de vino o como negociadores de sus cosechas. Por lo que esta investigación traerá un gran beneficio para los productores de dicha zona, dando a conocer la situación actual de la industria y como responder o actuar de mejor manera frente a los cambios que se han venido observando con el paso del tiempo.

Los productores de la zona no son personas que cuenten con grande apoyo en cuanto al manejo o la gestión de su negocio, por lo que esta investigación se transformará en un medio de importante relevancia, consolidando la información disponible y dejándola a un libre acceso para nuevas personas que decidan optar por este rubro o ir más allá de esta investigación, siendo un método que pueda implementarse para fortalecer no tan solo los

pequeños productores de Guarilhue, sino que sea el comienzo de un modelo en ayuda a todos los trabajadores de la octava región.

### **2.3.3.- Viabilidad**

Para mencionar la viabilidad de nuestro proyecto de investigación, es necesario preguntarnos si contamos con recursos, tanto financieros, materiales, temporales y humanos.

En términos de materiales poseemos información necesaria de la situación actual del sector, de la asociación y de quienes la integran. Pasando a un recurso temporal, aquí por parte de nosotros existe una coordinación en cuanto al tiempo disponible de trabajo para poder realizar distintos tipos de investigaciones. Finalmente existe recursos humanos que están dispuestos a apoyar esta investigación, como lo es personal de INDAP y el presidente de la asociación Viñas Guarilhue en la cual está centrado nuestro proyecto.

Siguiendo con este análisis hay cierto grado de factibilidad de los procesos de recolección, con esto nos referimos a que existe un sin fin de información respecto a modelos de gestión estratégica/empresarial. Respecto a la difusión de los resultados tenemos pensado dejar copias del proyecto en la asociación para su implementación y resguardo de este proyecto. Así también en INDAP se pretende dejar alguna copia que pueda servir para posteriores análisis de la institución, siendo esta la primera que colaborará en este estudio. Así también servirá para una posible difusión del material aplicado como posibles resultados ya sean positivos o negativos.

Es en este proyecto el cual se hará una descripción general y específica de la asociación Viñas Guarilhue SPA y sus miembros, con el fin de brindar un mayor soporte a nuestra investigación y poder llegar a conclusiones más fidedignas.

Respecto al porque escogimos este tipo de investigación , podemos mencionar que es un tema de interés y que no ha sido abarcado con gran atención, el sector vitivinícola en la comuna de Coelemu no ha sido del todo llevado a cabo dentro de las planificaciones económicas de la municipalidad de Coelemu, por ende creemos que es muy importante que esta asociación tome poder tanto a nivel local como regional, con la finalidad de que los pequeños productores tengan una mayor negociación en el precio de la uva como también aquellos pequeños productores de vinos que puedan obtener mayores volúmenes de ventas.

Cabe destacar que el haber elegido un proyecto de investigación descriptivo nos lleva a arraigarnos aún más en su estructura en sí, esto nos permitirá adaptar un modelo de gestión empresarial según las características que podamos encontrar en la previa descripción de esta asociación.

## **2.4.- Hipótesis de investigación**

“Las hipótesis indican lo que estamos buscando o tratando de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, formuladas a manera de proposiciones”  
Hernández, Fernández y Baptista, (2003).

Es por esto que al seguir la línea de nuestra investigación y luego de haber presentado el marco teórico, en el presente estudio se plantean las siguientes hipótesis con el fin de validarlas o contrastar estas al final de la investigación:

Hipótesis 1: El modelo de gestión estratégica seleccionado se puede aplicar fácilmente a la asociación.

Hipótesis 2: Al aplicar el modelo de gestión estratégica las opciones en términos de competitividad de la asociación aumentan y a la vez mejora su poder negociador.

Hipótesis 3: Los integrantes de la asociación aceptan favorablemente los cambios y sugerencias que se desean implementar.

## **2.5.- Diseño de la investigación**

El diseño de investigación es una planificación de lo que se debe hacer para lograr los objetivos del estudio, un plan general por parte del investigador para obtener respuestas a las interrogantes planteadas o comprobar hipótesis de la investigación. De acuerdo con esto se puede dividir en diseños experimentales y no experimentales, nuestra investigación es del tipo experimental. Esto debido a que nosotros queremos implementar un modelo de gestión en una asociación y a través de esa intervención poder analizar el efecto que tendrá en los miembros de dicha asociación. Es decir, habrá intervenciones a lo largo de la investigación para llegar al objetivo planteado que es aumentar la competitividad de la asociación otorgándoles así mayores opciones de negociación a los pequeños productores que de no estar en la asociación seguirían optando por precios muy bajos.

Luego de hacer estos experimentos o intervenciones como se les puede llamar, se debería producir un efecto en la asociación el cual será gradual, implementando el modelo de gestión con nuevas ideas y opciones para los miembros de la asociación.

## **2.6.- Selección de la muestra y recolección de datos**

En esta parte daremos a conocer cuál será la manera en la cual identificaremos la muestra de nuestro proyecto y por otra parte dar a conocer la recolección de datos más adecuada para nuestro proyecto de investigación.

### **2.6.1.- Selección de muestra**

Para comenzar explicando este ítem, debemos señalar cuál será nuestra población y/o universo de estudio, se trata de las asociaciones vitivinícolas ubicadas en la región del Biobío, nuestra muestra será la asociación Viñas Guarilhue, ubicada en el sector de Coelemu con la cual trabajaremos en la investigación descriptiva. Por otra parte, nuestra muestra tendrá inferencia debido a que los resultados que pretendemos esperar al aplicar un modelo de gestión, puesto a que pretendemos que si la aplicación es un éxito u obtiene resultados positivos poder replicarlos en otras asociaciones vitivinícolas de la región.

El tamaño representado por la asociación ya mencionada anteriormente, cuenta con una muestra de 70 miembros inscritos, es en estos miembros en los cuales nos enfocaremos para obtener resultados y aplicar algún tipo de método de recolección de datos.

Si hablamos de calidad de la muestra, creemos que aquí más que nada nos centramos en una asociación que si esta por detrás de las otras perteneciente a la región del Biobío, por ende, si es una buena muestra y significativa. En conjunto con los miembros de la asociación queremos trabajar arduamente para que este proyecto de investigación se lleve a cabo y se puedan obtener resultados positivos de ellos.

Respecto al tipo de muestreo, se puede mencionar que es conglomerado por la razón de que se tomara una unidad como una asociación en la cual se entrevistarán los 70 miembros de ella.

**Tabla N°3: Muestreo**

Tipo de Muestreo	Conglomerado
¿Quiénes serán medidos?	Los 70 miembros de la asociación
Pregunta de investigación	¿Cuál es el estado actual de la asociación Viñas Guarilhue?
Unidad de análisis	Miembros de la asociación y presidente de esta que a través de lo que ellos perciban del estado actual de esta asociación, nos puedan entregar sus opiniones y que factores deberían mejorar en términos administrativos.

### 2.6.2.- Selección de método de recolección de datos

El método de recolección de datos que utilizaremos será un cuestionario de manera presencial a los miembros de la asociación Viñas Guarilhue, en el cual se les realizará preguntas abiertas y otras cerradas, todo dependerá del contexto de cada pregunta. Cada pregunta será realizada en base a factores críticos de competitividad y situación actual de la empresa con el fin de identificar cuales es la percepción de cada miembro. Una vez realizada la encuesta se procederá a codificar los resultados, tabularlos para finalmente separar las preguntas que tengas más incidencias o que se repitieron más para con esto llevar a cabo las demás correcciones y procedimiento de la investigación.

### 2.6.3.- Cuestionario

El cuestionario es un instrumento muy útil para la recogida de datos, especialmente para aquellas situaciones donde es difícilmente accesible por la distancia o dispersión de los sujetos a los que interesa considerar, o por la dificultad para reunirlos. La finalidad del cuestionario es obtener, de manera sistemática y ordenada, información acerca de la población con la que se trabaja, sobre las variables objeto de la investigación o evaluación.

Según el modo de formularse, las preguntas pueden ser cerradas y abiertas. Para este estudio se ocuparán preguntas cerradas debido a que es más fácil su comprensión, tabulación y posterior análisis de información.

Las preguntas estructuradas o cerradas, presentan un grupo de alternativas de respuesta, ya preestablecidas. Las que se verán en este cuestionario son de tipo dicotómicas.

**Preguntas dicotómicas:** Son reactivos que brindan sólo dos alternativas de respuesta como son: verdadero-falso, sí-no, acuerdo-desacuerdo, presente-ausente, entre otras. Ejemplo: He mantenido contacto con los directivos de la asociación en el último mes:

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Para este estudio el cuestionario constará de 15 preguntas realizadas a 70 miembros, es importante mencionar que se centrara en tres enfoques:

- ✓ Conocimiento sobre la asociación: Esto se refiere a cuanto conocen los miembros acerca del funcionamiento de la asociación, los objetivos que planea alcanzar, por qué fue creada y que quiere llegar a ser con el transcurso del tiempo. Todo esto para saber si los miembros saben hacia donde apunta cada esfuerzo que realiza la asociación.

- ✓ Conocimiento sobre Gestión Estratégica: Esto quiere decir cuánto conocen los miembros sobre temas de dirección estratégica, la utilidad que trae para la empresa el incorporar estos conocimientos para su funcionamiento y además de la utilización de sus principales herramientas.
- ✓ Conocimiento de sus intereses: Este punto hace referencia a cómo ven los miembros la estructura de la asociación, si consideran que está operando correctamente, si están conformes con la administración que se está realizando y también si desean aprender más sobre temas de gestión estratégica en el futuro.

Cabe destacar que, para este cuestionario, las preguntas han sido elaboradas con el fin de que el lector pueda comprender cada uno de los elementos a los que se quiere dar alusión, es por ello que el cuestionario está muy explícito en cuanto a su contenido.

Una vez realizado el cuestionario se procederá a tabular las respuestas, dando como resultado un porcentaje entre los dos tipos de respuestas (SI/NO), esto a su vez nos indica el grado en que el proyecto es necesario o no para esta asociación y como sus miembros reaccionan a este una vez presentado.

A continuación, se presenta el cuestionario de quince preguntas, dividido en tres secciones como ya se ha mencionado.

**Con respecto a la asociación:**

N°	Preguntas	SI	NO
1.	Conoce el motivo por el cual se creó la asociación (misión)		
2.	Sabe cuál es la visión a futuro de esta asociación, que quiere llegar a ser.		
3.	Está al tanto de los objetivos que la asociación tiene ya sea a corto, mediano o largo plazo.		
4.	Conoce quienes son los clientes con los que negocia la asociación.		
5.	Está al tanto de lo que les sucede a los demás miembros de la asociación.		

**Con respecto a Gestión Estratégica:**

N°	Preguntas	SI	NO
1.	Ha oído hablar de gestión estratégica.		
2.	Ha oído hablar de FODA (análisis interno y externo de una empresa).		
3.	Está al tanto de si existe algún plan, estrategia, que siga la asociación.		
4.	Con respecto a la evaluación del desempeño, usted sabe si se ha medido el desempeño de las ventas de uva.		
5.	Cree que tanto la empresa como usted, requieren de un mayor conocimiento en términos de administración básica.		

**Con respecto a sus intereses:**

N°	Preguntas	SI	NO
1.	Está conforme con lo que hace la asociación.		
2.	Cree que hay un buen sistema administrativo en la asociación.		
3.	Confía en las decisiones y el trabajo que realizan los directivos de la asociación.		
4.	Le gustaría recibir ayuda de marketing, finanzas o administración empresarial.		
5.	Estaría dispuesto a asistir a reuniones para aprender de estos temas.		

## 2.6.4.- Tabulación de resultados

A continuación, se tabularán los resultados obtenidos del cuestionario, que fue aplicado a 66 miembros de la asociación de un total de 70, quedando cuatro personas fuera de este cuestionario debido a que no se pudo contactar con ellos. Este cuestionario fue elaborado con la finalidad de identificar variables tales como el conocimiento sobre la asociación, conocimiento sobre gestión y la aceptabilidad del proyecto, siendo los siguientes resultados los obtenidos:

**Tabla N°4: Tabulación de resultados.**

<b>Categoría</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si %</b>	<b>No %</b>
<b>I.- Conocimiento sobre la asociación</b>					
	<b>1</b>	<b>49</b>	<b>17</b>	<b>74%</b>	<b>26%</b>
	<b>2</b>	<b>36</b>	<b>30</b>	<b>54%</b>	<b>46%</b>
	<b>3</b>	<b>26</b>	<b>40</b>	<b>40%</b>	<b>60%</b>
	<b>4</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>
	<b>5</b>	<b>26</b>	<b>40</b>	<b>40%</b>	<b>60%</b>
				<b><u>52%</u></b>	<b><u>48%</u></b>
<b>II. - Conocimiento sobre la gestión</b>					
	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>49</b>	<b>26%</b>	<b>74%</b>
	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>57</b>	<b>14%</b>	<b>86%</b>
	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>59</b>	<b>10%</b>	<b>90%</b>
	<b>4</b>	<b>26</b>	<b>40</b>	<b>40%</b>	<b>60%</b>
	<b>5</b>	<b>53</b>	<b>13</b>	<b>80%</b>	<b>20%</b>
				<b><u>22%</u></b>	<b><u>75%</u></b>
<b>III.-Aceptabilidad</b>					
	<b>1</b>	<b>30</b>	<b>36</b>	<b>45%</b>	<b>55%</b>
	<b>2</b>	<b>40</b>	<b>26</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>
	<b>3</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>
	<b>4</b>	<b>59</b>	<b>7</b>	<b>90%</b>	<b>10%</b>
	<b>5</b>	<b>50</b>	<b>16</b>	<b>75%</b>	<b>25%</b>
				<b><u>69%</u></b>	<b><u>31%</u></b>

### **2.6.5.- Resultados.**

Dado los resultados se puede observar que la dimensión 1 “conocimiento de la asociación” arrojó un porcentaje promedio del SI de un 52% y un 48% del NO.

- ✓ Esto refleja que se tiene un conocimiento relativo sobre esta asociación, ya que apenas un poco más de la mitad de los miembros conocen acerca del funcionamiento de esta, de porqué y hacia donde son orientados los esfuerzos que se realizan y en que se quiere convertir esta asociación en un par de años más.
- ✓ Esto demuestra que hay un porcentaje considerable de miembros que desconoce los objetivos que intentan alcanzar los directivos, generado esta situación falta de compromiso y colaboración por parte de aquellos que no saben lo que se desea alcanzar.
- ✓ Lo más claro que muestran tener los miembros es su misión, la razón por la cual fue creada la asociación, ya que un 74% dice conocer sobre esto. La falencia está en su visión, hacia dónde vamos los 70 miembros, es la pregunta que todos deberían contestar sin ninguna duda, pero queda demostrado el desconocimiento de los miembros en los objetivos que persiguen los directivos de la empresa.

Respecto a la dimensión 2 “Conocimiento sobre gestión” nos arroja un 22,5% del SI y un 77,5% del NO.

- ✓ En este punto se ve claramente una inclinación hacia el desconocimiento por parte de los miembros hacia esta materia que es muy importante tanto para los miembros de la asociación como para la dirección de esta, quedando clara la necesidad de apoyo u orientación con respecto a temas de gestión estratégica.

- ✓ Con respecto a las tres primeras preguntas es donde se ve la mayor falencia, que justamente corresponden al conocimiento que se tiene en términos de gestión. Es aquí donde es necesario un mayor refuerzo de conocimientos que oriente a los miembros en estos temas, debido a que son pocas las instancias donde ellos pueden aprender acerca de esta materia, para que tengan claro cuáles son sus puntos fuertes que deberían potenciar y sacar mayor provecho, así como también mejorar aquello en donde tienen mayores debilidades y les toma un gran porcentaje de su tiempo.
- ✓ En el punto que estuvo la mayoría de los miembros de acuerdo fue en la última pregunta de este ítem en donde señalan que, sí consideran necesario y muestran interés en saber más acerca de términos de administración básica, abriéndose a la posibilidad de recibir ayuda en este tema.

En la dimensión 3 respecto a sus intereses y la aceptabilidad del proyecto el cuestionario arrojó un resultado del 69% del SI y un 31% del NO.

- ✓ En este punto se puede apreciar que existe un grado de duda, de desconocimiento de los miembros acerca de cómo está funcionando la asociación, ya que esto se ve demostrado en que más o menos solo la mitad de los miembros está conforme con la administración de la asociación. Señalan también que existe una desconfianza en cuanto a las decisiones que a veces se puedan tomar y todo esto consideramos que se debe a la poca comunicación que hay con todos los miembros de la asociación. Si bien hay muchos que están más cercanos a los directivos y conocen que está pasando acerca de las decisiones que hay que tomar, un gran porcentaje parece no saber o no estar al tanto de esta información, lo que creemos que genera esta especie de desconfianza en los miembros de la asociación.

- ✓ Otro punto importante es la disponibilidad o interés por parte de los miembros en aprender un poco más sobre temas de marketing, finanzas o administración, señalando al conversar con ellos que les vendría muy bien debido a que algunos miembros además de participar en la asociación entregándoles parte de su producción de uva para ser comercializada a través del centro de acopio de la asociación, producen vinos con un stock muy limitado, y conocimiento sobre gestión empresarial les favorece para direccionar también sus propios negocios.
- ✓ En cuanto a la aceptabilidad del proyecto de titulación, se han visto bien interesados con este proyecto y están dispuestos a cooperar para que esto se haga posible en un corto plazo y así poder recibir algún tipo de ayuda en los temas ya mencionados.

### **3.- Capítulo III: Aplicación del modelo.**

#### **3.1.- Etapa I: Formulación de Estrategias.**

Lo primero que veremos en esta etapa y según nos indica el modelo de Fred David, (2013) es desarrollar las declaraciones de la visión y misión de la asociación. Se debe mencionar que no se cuenta con estas directrices estratégicas establecidas, solo hay más bien una idea o concepto de lo que se quiere, pero no hay ninguna información formal que las describa.

##### **3.1.1.- Declaración de la Visión.**

Al hablar de la declaración de la visión nos estamos refiriendo a aquello que la empresa busca alcanzar en el mediano o largo plazo. Una declaración de visión debe responder esta pregunta fundamental: “¿En qué queremos convertirnos?”, y al entablar conversación con el presidente de la asociación este nos dio una idea de lo que ellos desean ser, una empresa que esté posicionada en la comuna, referente para todos los agricultores y poder en un futuro vinificar la uva que se caracteriza en ese lugar, Cinsault.

Con esta información es que se llega a proponer la siguiente visión:

*“Ser una empresa reconocida por su contribución a la comunidad y por trabajar con viñedos de la mejor cepa Cinsault del país, logrando posicionar el origen de Guarilhue en el cliente final.”*

### **3.1.2.- Declaración de la misión.**

Cuando hablamos de la declaración de la misión nos estamos refiriendo a la razón de ser de una empresa, y esta debe dar respuesta a la pregunta, “¿Cuál es nuestro negocio?”. Aquí una vez más la asociación no tiene una misión definida explícitamente en un documento formal, sino más bien cuenta con la idea de que todos saben a qué se dedican y por qué están haciendo lo que hacen.

El presidente de la asociación nos informaba que la uva que se caracteriza en ese lugar es la Cinsault, una cepa poco conocida, pero con la cual se obtiene un vino mucho más liviano, con más fruta, agradable y que se puede beber solo. La mayor cantidad que hay en el país de esta cepa se encuentra en Guarilhue, además esta es muy diferente debido al tipo de suelo que se puede encontrar en este sector, formando así un vino nuevo que ha tenido buena aceptación en el mercado de gente más joven.

Debido a esta información y otros datos generales es que se ha podido llegar a la siguiente propuesta de declaración de misión.

*“Somos una asociación viñatera, ubicada en la comuna de Coelemu dedicada en brindar un producto de calidad, que traslade toda la esencia de su origen, creando una imagen socialmente responsable, mediante un servicio de excelencia y confianza.”*

### 3.1.3.- Evaluación interna y externa

Una vez declarada la misión y la visión de asociación, pertenecientes a las directrices estratégicas de toda empresa quienes son la razón de ser de dicha asociación, se debe proceder a realizar un análisis de las variables internas y externas que involucran a Viñas de Guarilhue. A continuación, se describirán ambos análisis (interno y externo), ambos conocidos como el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), cada una de estas variables le brinda información valiosa a la empresa y por otra parte muestra una radiografía de lo que hace bien y en lo que está fallando, por otra parte, identifica posibles oportunidades para un mejor desarrollo como empresa y amenazas que ponen en riesgo la supervivencia de esta.

- ✓ El propósito de la auditoría externa (O-A), es desarrollar una lista limitada de las oportunidades que podrían beneficiar a la compañía, así como de las amenazas que debe evitar. Como sugiere el término limitada, la auditoría externa no tiene por objetivo desarrollar una relación exhaustiva de todos los factores que pudieran influir en el negocio, sino identificar variables clave que ofrezcan respuestas susceptibles de implementación. Las empresas deben ser capaces de responder ofensiva o defensivamente a dichos factores, formulando estrategias que aprovechen las oportunidades externas o minimicen el impacto de las amenazas potenciales.
- ✓ La auditoría interna (F-D), se enfoca en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa en sus áreas funcionales, como las de administración, marketing, finanzas y contabilidad, etc. El proceso de una auditoría interna es muy similar al de una auditoría externa. En la identificación de las fortalezas y debilidades es necesario que participen gerentes y empleados representativos de toda la empresa.

La auditoría interna exige que se recopile y asimile información acerca de las operaciones de la gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I&D) y de los sistemas de administración de información de la empresa. Se deben priorizar los factores clave, de tal forma que las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa puedan identificarse de manera colectiva.

En comparación con la auditoría externa, el proceso de la auditoría interna brinda mayores oportunidades a los participantes para entender cómo encajan sus puestos, departamentos y divisiones dentro de la organización. Este ejercicio resulta muy provechoso, ya que los gerentes y empleados desempeñan mejor su trabajo cuando comprenden sus repercusiones en otras áreas y actividades de la empresa.

Lo mencionado anteriormente se reflejará en el siguiente cuadro:

**Tabla N°5: FODA de la asociación Viñas de Guarilihue.**

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Equipo consolidado</li> <li>➤ Maquinaria adecuada</li> <li>➤ Miembros con tecnología avanzada</li> <li>➤ Alta capacidad de almacenamiento de uva vino.</li> <li>➤ Sinergia entre el equipo de trabajo.</li> <li>➤ Posee compradores potenciales.</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Futuros proyectos vitivinícolas por parte del gobierno</li> <li>➤ Nodo enoturístico en la zona como posible potenciador del vino.</li> <li>➤ Elaboración del vino gracias a las maquinarias que poseen.</li> <li>➤ Exportación de vino en la categoría Cinsault.</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de conocimiento en términos de gestión</li> <li>➤ Falta de diversidad en términos de uva.</li> <li>➤ Poca experiencia</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Deserción por parte de los miembros</li> <li>➤ Condiciones geográficas</li> <li>➤ Condiciones climáticas</li> <li>➤ Asociaciones de la zona que disminuyan el poder negociador de Viñas de Guarilihue antes los compradores.</li> <li>➤ Disminución progresiva de la mano de obra para la extracción de uva en el sector.</li> <li>➤ Tipo de cambio</li> <li>➤ Inflación.</li> </ul>

○ **Fortalezas.**

- Existe un equipo consolidado de 70 miembros (más grande de la región) y un equipo de directiva de aproximadamente 5 personas, los cuales son una asociación bien constituida.
- Gracias al apoyo de INDAP, esta asociación ha logrado invertir en cubas de aluminio de 20.000 litros, 10.000 litros y de 5000 litros, además de una cargadora romana y una infraestructura adecuada para la elaboración de vinos a futuro.
- Un porcentaje significativo (43%) de los miembros posee maquinarias en sus bodegas propias de almacenaje con las cuales producen vino, esto se traduce en un potencial para el valle del Itata, en exclusiva para Guarilhue.
- Existe una lata sinergia por parte de los miembros en los cuales se reúnen cada 3 meses a debatir sobre los proyectos futuros.
- Existe una relación comercial con grandes viñas, tales como viña dos Santos, Viña Valdivieso, Santa Carolina, RR Wine, Zúñiga Zúñiga.

○ **Debilidades.**

- Falta de conocimientos en términos básicos de administración por parte de los miembros lo que en si es una debilidad ya que a estos no se les da un soporte en esta carencia.
- La falta de diversidad en uva genera un estancamiento de expansión, es decir, al producir un 42,8 % de la uva Cinsault del país solo se enfocan en este tipo de productos, no pudiendo así diversificar sus productos a otra cepa en mayor escala,

esto a su vez, aumentando el riesgo ante una posible disminución del consumo de esta uva.

- Falta de experiencia y consolidación temporal de la asociación, es muy reciente por lo que se puede apreciar la carencia en algunas variables.

- **Oportunidades.**

- Proyectos futuros de la asociación en conjunto con la asociación de viñateros del valle del Itata, que contempla a las comunas de San Nicolás, Quillón, Guarilhue, entre otros.
- Proyecto enoturístico en la zona de Guarilhue como potenciador puente para la creación de ventajas y oportunidades para la comercialización del vino que tiene como objetivo producir a fines de 2018.
- Exportación en la categoría cinsault, como cuarta categoría en vinos, enfocada en un segmento joven, debido a sus componentes frutales que hacen que la textura sea más suave.

- **Amenazas.**

- Condiciones geográficas en la cual está asentado las viñas de Guarilhue, el relieve de las viñas de Guarilhue se ve inmerso en cerros y quebradas, lo que dificulta la extracción de la uva, además de la poca motivación por parte de la mano de obra para la cosecha de esta uva, cada año la mano de obra es más escasa, lo que obliga a los viñateros a ofrecer un precio mayor por cajón de uva, pero aun así la mano de obra no remonta, esto traerá consecuencias a largo plazo al menos que se supla por algún tipo de tecnología que permita optimizar el proceso de extracción.

- Condiciones climáticas, como las sequías que estamos viviendo hoy en día en la cual cada año está lloviendo menos, podría afectar a las cosechas de uva.
- Aumento de las tecnologías por parte de los competidores que podrían afectar el poder negociador de asociación Vinas de Guarilhue ante estos grandes compradores.

### **3.1.4.- Formulación de objetivos a largo plazo**

Los objetivos claramente establecidos ofrecen múltiples beneficios: dan dirección, facilitan la sinergia, contribuyen a la evaluación, permiten establecer prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo, y ayudan tanto a la asignación de recursos como al diseño de las tareas. Los directivos cuyos valores y actitudes difieren pueden basarse en objetivos para tomar decisiones congruentes. Por último, los objetivos sirven como estándares para la evaluación de personas, grupos, departamentos, divisiones y organizaciones completas.

Entre los objetivos propuestos para esta asociación podemos mencionar que el alcance de estos debe ser congruente y desarrollado por lo general en un periodo de dos a cinco años.

Algunos de estos objetivos para los próximos años son:

- Lograr vender la uva a un mejor precio que los años anteriores a la formación de la asociación.

Aquí podemos mencionar que en años anteriores como en el 2016 las grandes viñas ofrecían precios de alrededor de 50 pesos por kilo de uva, valores que eran inaceptables debido al trabajo que conlleva toda la producción. Es por esto que surge la idea de formar esta asociación, juntándose para así vender a un precio más alto y alcanzar valores entre los 80 a 100 pesos por kilo. Por este motivo el objetivo principal de la asociación es lograr vender la uva a un mejor precio que el hacerlo por cuenta propia, aumentando así su influencia como grupo y logrando un mayor poder negociador ante las grandes empresas.

- Concentrar esfuerzos en la elaboración y venta de vino, incrementando anualmente la producción de este.

La asociación cuenta con un lugar físico de 10.000 metros cuadrados, bodega, capacidad para 100.000 litros iniciales y maquinaria disponible para comenzar la elaboración de vino este año 2018. Por lo que se espera aumentar esta producción de aquí al 2020 y cada año enfocarse más en la venta de vino, que, en la venta de uva, ya que así se pueden obtener mayores ingresos.

- Posicionar la asociación de viñas Guarilhue por trabajar con viñedos de la mejor cepa Cinsault del país y dar a conocer la calidad y aceptación de este nuevo vino en el mercado.

Esta asociación cuenta con un valor agregado muy importante que es una uva que se caracteriza en dicho lugar, llamada Cinsault, por el tipo de suelo y debido a que gran parte de la producción del país se encuentra en Guarilhue, de la cual se produce un vino mucho más liviano, con más fruta, agradable y que se puede beber solo. Sin embargo, este vino no es muy conocido por los consumidores por lo que resulta de compleja distribución, aun así, es un vino que está teniendo una gran aceptación en el mercado más joven, por lo que se planea a futuro enfocar esfuerzos en dedicarse mayormente a la elaboración y tal vez exportación de este tipo de vino.

### **3.1.5.- Tipo de estrategia a utilizar**

En este punto se utilizará estrategias en los 3 niveles empresariales, es decir, a nivel corporativo o directivo, a nivel de negocios y a nivel funcional. Cada uno de estos niveles será trabajado por separado con el fin de poder trabajar estrategias en los distintos niveles y dar un valor agregado a las actividades que comúnmente se realizan en cada eslabón.

#### **Estrategia a nivel corporativo/presidencia/directivo**

➤ **Estrategia de crecimiento- desarrollo de producto.**

Después de haber realizado un análisis de la asociación y saber qué objetivos se planean alcanzar es que se puede pasar a proponer el tipo de estrategia que le conviene seguir a esta empresa.

Según lo planteado en el modelo que se está trabajando la estrategia que más se acomoda a lo que apunta la asociación es una estrategia de tipo intensiva, adquiere este nombre debido a que requiere de grandes esfuerzos para mejorar la posición competitiva de los productos de la empresa, y dentro de esta categoría apuntamos a la estrategia de desarrollo de producto.

El desarrollo de producto es una estrategia que busca aumentar las ventas a través de la modificación o mejora de los productos o servicios actuales de la empresa o también el desarrollo de estos. Es aquí donde vemos una posibilidad con la elaboración y distribución de este nuevo tipo de vino, de cepa Cinsault, como ya se mencionó más arriba para este año ya están comprados los implementos necesarios para la elaboración en las instalaciones de la asociación, ya se realizaron las compras de cubas, para almacenar el vino, maquinaria necesaria para realizar el proceso, todos estos implementos que antes no se tenían, es por esto que hoy se les presenta esa otra opción de negocio, más allá de vender la uva, concentrarse en vender vino para así generar mayores ingresos. Desarrollar este nuevo producto y llevarlo a escalas más grandes es solo el comienzo ya que también se desea en un futuro poder exportar alguna cantidad de este vino.

Como ya se ha mencionado el problema actual en cuanto a este tema es que es un vino no muy conocido por los clientes por lo que puede provocar un tanto de rechazo en algunas personas adversas a probar algo nuevo, pero hay varias características que fortalecen la imagen de este producto en sí, como por ejemplo que una gran parte de la producción de este tipo de cepa, a nivel país se encuentra justamente en Guarilhue, alrededor de más de un 50%. Además de la cantidad de esta cepa Cinsault, resulta que la mejor calidad de fruta también se encuentra en este lugar y esto debido al tipo de suelo con el que cuenta Guarilhue.

Los nuevos productos son indispensables para el crecimiento, la elección final de la empresa en cuanto al diseño del producto debe ser compatible con los objetivos globales de esta, y así como ya fueron presentados es que se planea proyectar la elaboración y venta de este vino para presentarlo al mercado.

### **Estrategia a nivel de negocio - estrategia competitiva**

En esta ocasión identificamos la estrategia con la cual se competirá en el mercado del vino, y esta estrategia sirve para analizar a los competidores y por otra parte identificar una ventaja competitiva difícil de imitar la estrategia seleccionada se basa y se plasma básicamente en las UEN.

#### **➤ Estrategia de diferenciación**

La asociación viñas de Guarilhue quiere lograr diferenciarse de otras asociaciones en el producto y servicio u ofrecer, se pretende lograr poder de mercado, a través de la diferenciación en su producto cinsault. Si analizamos más a profundo, el 60% de la producción de este tipo de uva (cinsault) procede de la región del Maule, específicamente del valle del Itata, existe un gran potencial a trabajar para lograr entregar al cliente un producto sofisticado. Uno de los objetivos de esta propuesta de elaboración de vinos en la categoría cinsault es obtener rentabilidades gracias a un precio favorable, es decir, se piensa en factores tales como rentabilidad, costo, atributos, precio.

Una vez introducido el tema, la pregunta es, qué tipo de estrategias utilizare para diferenciar a la asociación de las otras pertenecientes al valle del Itata.

Según Kotler, (2005), existen 4 tipos de estrategias para diferenciarse de la competencia, estas son: producto, personal, imagen, canal.

Para la necesidad del negocio, se utilizará la estrategia de producto, es en el producto con el que se quiere competir frente a los competidores, y así poder lograr posicionar la marca que se le asigne al producto en la mente de los consumidores.

### **Estrategia a nivel funcional**

A nivel funcional las estrategias que se tomaran en cuenta y se aplicaran serán aquellas relacionadas con la asignación de recursos en las distintas funciones de la asociación, además es importante tener en consideración que para esta asociación es importante la asignación como parte importante de la optimización de recursos, estos son limitados y por ende las estrategias que se aplicaran deberán ser de suma importancia.

En este tipo de estrategias es fundamental tener claros cuales son los recursos tangibles disponibles y cuáles serán aquellos que poseerán en un tiempo determinado, ya sea por beneficio de algún proyecto público o por alguna adquisición de la propia asociación, estos recursos deberán ser asignados de manera eficaz para cada actividad que se establezca.

*“La idea de elaborar este tipo de estrategias para la asociación es poder optimizar los recursos de manera eficiente y coordinar cada UEN de manera que cada departamento dependa del otro y generar un trabajo más expedito sin inconvenientes”*

### **3.2.- Etapa II: Implementación estratégica**

El proceso de la administración estratégica no termina con la decisión de qué estrategia o estrategias aplicar. Es necesario que el pensamiento estratégico se traduzca en acción. Esta transición es mucho más fácil si los administradores y empleados de la empresa comprenden el negocio, se sienten parte de la empresa y si a través de la participación en la formulación de estrategias se llegan a comprometer en ayudar a la organización a triunfar.

Sin comprensión y compromiso, los esfuerzos para la implementación de las estrategias tendrán muchas dificultades.

El éxito de la formulación de la estrategia no garantiza una implementación exitosa de la estrategia. Siempre es más difícil hacer algo (implementar la estrategia) que decirlo (formular la estrategia). A pesar de su confusa interrelación, la implementación de la estrategia es fundamentalmente diferente de la formulación de la estrategia.

El éxito o fracaso de la implementación de estrategias depende de innumerables variables de marketing, sin embargo, el alcance de este texto no permite que abordemos todas estas cuestiones.

Una vez realizado los objetivos de la asociación y la elección de una estrategia (desarrollo de productos), se procederá a desarrollar la implementación estratégica que se traduce en acciones concretas para lograr tanto la misión como los objetivos establecidos.

Hay que tener en cuenta varios conceptos tales como:

- Establecer objetivos anuales
- Diseñar políticas
- Asignar recursos

- Modificar una estructura organizacional existente
- Reestructura y reingeniería
- Revisar los planes de incentivos y recompensas
- Minimizar la existencia al cambio
- Alinear a los gerentes con la estrategia
- Desarrollar una cultura que apoye la estrategia
- Adaptar los procesos de producción y operaciones

Por otra parte, cabe mencionar que gran parte de estas acciones a emprender cabe en manos de marketing para cumplir de manera eficaz las metas propuestas.

Para comenzar este con esta etapa de implementación, lo primero es realizar un flash back de la estrategia seleccionada para aplicar en dicha asociación, la cual es la estrategia de crecimiento a través del desarrollo de productos.

Una vez conocido la estrategia ya se puede comenzar con las acciones necesarias para direccionar los esfuerzos hacia los objetivos. Siguiendo la lógica de un modelo eficaz para Viñas Guarilhue, se detallarán las actividades necesarias.

### **3.2.1.- Establecer objetivos anuales:**

En este contexto, la presidencia y directiva proceden a establecer objetivos con un plazo definido, todo esto con el fin de abarcar de manera más amplia la estrategia de crecimiento, para ello es necesario que el alto mando, como las áreas de negocios o más bien llamados departamentos.

Una de las primeras acciones a desarrollar serán los límites de tiempo para cada objetivo, el primer objetivo hace referencia a una mejora en la negociación sobre el precio de la uva con las grandes productoras de vinos en Chile.

**Tabla N°6: Declaración de Objetivos**

Objetivo	Tiempo
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr vender la uva a un mejor precio que los años anteriores a la formación de la asociación.</li> </ul>	<p>1 año</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Concentrar esfuerzos en la elaboración y venta de vino, incrementando anualmente la producción de este.</li> </ul>	<p>1 - 2 años</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Posicionar la asociación de viñas Guarilhue por trabajar con viñedos de la mejor cepa Cinsault del país y dar a conocer la calidad y aceptación de este nuevo vino en el mercado.</li> </ul>	<p>2 años</p>

Los plazos ya están establecidos, por ende, se desarrollará una planilla en la cual se le asignaran diversas actividades a cada área funcional de esta entidad, con el área responsable de cada una de estas actividades y sus plazos correspondientes.

**Tabla N°7: Desglose de objetivos con sus respectivos responsables.**

<b>Actividades</b>	<b>Área responsable</b>	<b>Tiempo</b>
Negociar el precio de la uva con el fin de obtener mayores márgenes que periodos anteriores.	Gerencia/presidencia vicepresidencia	1 año
Mejorar los esfuerzos en marketing para promocionar la uva.	Consultoría en mkt Asesor/a en mkt	6 meses
Investigación de mercado/ oportunidades de mercado, identificación de segmentos y mercados potenciales para la cepa cinsault.	Asesor/a mkt Gestor comercial	6 meses
Gestionar reuniones mensuales con los miembros para analizar la producción individual como así también colectiva.	Presidente	7 meses

Evaluar mensualmente las viñas de cada miembro de la asociación e identificar el potencial o bien identificar problemas de tierra, fertilización u otro desperfecto.	Enólogo Área de control de calidad	Mensual
Potenciar los acuerdos de la alianza productiva del valle del Itata.	Presidente Director	1 año
Control de las ventas de vino o uva y presentar informes semestrales.	Gestor comercial Área de ventas	2 años
Negociar con los clientes acerca del precio de la uva.	Gestor comercial	2 años
Logística e inventarios	Logística	2 años
Capital	Finanzas	Mensual

Las actividades mencionadas son algunas de las más importantes a tener en cuenta para alcanzar dichos objetivos planteados, cabe destacar que para lograr dichos objetivos es necesario cambiar la cultura organizacional que poseen hoy en día, así también desarrollar una sinergia organizacional con mira hacia la visión de Viñas Guarilihue, es necesario que cada área este

alineada con la visión, misión, objetivos y las demás áreas para interrelacionar y llevar el trabajo a una efectividad.

Para detallar aún más los cursos que se deben tomar en esta etapa se procederán a desglosar según área ya sea existente o un área la cual sea necesaria crear para un mejor funcionamiento.

### **3.2.2.- Implementación en la acción**

Una vez definida los plazos de cada actividad, identificadas las áreas responsables de cada acción, se continuará detallando el plan de acción de la asociación para afrontar la estrategia de crecimiento a través de desarrollo de nuevos productos.

- **Encajes funcionales:** como la estrategia seleccionada es de crecimiento a través del desarrollo de nuevos productos, se elaborarán políticas funcionales para las áreas de logística, comercialización y producción para así mantener un buen funcionamiento en cada departamento y mejorar constantemente el funcionamiento de esta asociación.
- Área de producción: políticas sobre la elaboración de vino a nivel individual (de cada miembro) en sus respectivos centros operacionales individuales de producción de vino.
- Área de marketing: políticas respecto a la comercialización del producto, incluidas las variables como producto, precio, plaza y promoción para así ofrecer un producto de calidad y llamativo para el segmento de cliente al cual se orientará.
- Área de logística: es en esta área que también se instauraran políticas respecto al inventario y despacho de tanto uva como de vino.

Estas políticas servirán como una sola orientación o directriz hacia la visión y objetivos planteados.

- **Estructura funcional:** primeramente, en este punto es necesario plantear el déficit que existe en la asociación, al ser muy reciente su creación, solo cuentan con una persona encargada de contabilidad y finanzas, cuentan con un presidente quien tiene que distribuirse en diversas funciones tanto a nivel de decisiones como auditor de todos los miembros de la directiva.

A continuación, se aprecia un cuadro en el cual se mencionan las áreas actuales de la asociación y las áreas sugeridas para una mejor distribución de funciones.

**Tabla N°8: Reestructuración organizacional.**

Áreas actuales/cargos	Áreas sugeridas
Contabilidad/Tesorería	Finanzas
Presidencia	Área de marketing
Enólogo	Área de producción
Ventas/gestor comercial	Área de control de calidad
Secretaria	Área de proyectos
	Área de relaciones con los miembros

- **Liderazgo:** el liderazgo será importante por parte del presidente (Charles Rodríguez), esta toma un rol protagónico para guiar a cada miembro y cada área, por lo cual se realizarán reuniones mensuales acerca de las ventas de uva, como de ventas de vino embotellado.

Una vez desarrollada parte de la implementación, es importante el desglose total de cada actividad detallada con el objetivo, actividades, responsable, tiempo.

El siguiente cuadro es un resumen de los tres niveles estratégicos desarrollados, corporativo, departamental y funcional (asignación de recursos y tareas)

**Tabla N°9: Asignación de recursos según objetivo planteado.**

<b>Objetivo</b>	<b>Áreas</b>	<b>Actividades Necesarias</b>	<b>Tiempo</b>
Negociar el precio de la uva con el fin de obtener mayores márgenes que periodos anteriores.			1 año
	Presidencia/alto mando	Establecer acuerdos comerciales con las viñas /clientes en términos de precio de compra de la uva.	3 meses
		Mantener relaciones de confianza con clientes.	1 año
		Generar reuniones mensuales con los miembros para tocar varios temas	Mensual

		relacionados a las ventas y producción (Volumen).	
		Auditar mensualmente los resultados de cada área.	Mensual
	Contabilidad/finanzas	Llevar el registro de todas las facturas emitidas por los clientes ya demás todo lo necesario para llevar a cabo el registro financiero de la empresa.	-
Concentrar esfuerzos en la elaboración y venta de vino, incrementando anualmente la producción de este.			2 años A partir de octubre de 2018
	Marketing/Área comercial	Investigación de mercado	4 meses
		Desarrollo de las variables, producto, precio, plaza, promoción.	3 meses
		Efectividad a través de las redes sociales	Mensual

		Relación recíproca con los clientes.	Mensual
	Producción	Elaboración anual acerca de la producción estimada de vino y uva por cada miembro para identificar el potencial de cada viña.	Trimestral y mensual
		Control mensual acerca de la producción y evaluación de las tierras de cada miembro.	Mensual
		Establecer un calendario mensual para visitas asignadas a un grupo determinado de miembros.	Mensual
	Control de calidad	Determinar la calidad de la cepa, desperfectos o modificaciones a algún proceso productivo con la finalidad de ir mejorando	Semanal - mensual

		gradualmente con el sistema productivo y envasado.	
Posicionar la asociación de viñas Guarilhue por trabajar con los viñeros de la mejor cepa Cinsault del país y dar a conocer la calidad y aceptación de este nuevo vino en el mercado.			2 años
	Marketing / Área comercial	Comunicación comercial de la asociación, difundiendo el potencial del valle del Itata y su cepa autentica.	Mensual

### 3.2.3.- Asignación de recursos

Una vez realizado el desglose de cada objetivo con su plan de acción para cada uno de estos objetivos, es necesario realizar la asignación de recursos para cada área en especial.

Lo primero que se debe analizar es la capacidad de recursos financieros, físicos, tecnológicos, entre otros. Para así tener la capacidad de distribuirlos a través de sus áreas funcionales.

Dentro de la capacidad que posee Viñas de Guarilhue encontramos:

- 5 cubas de almacenaje en capacidad de 20.000 litros, 10.000 litros y de 5.000 litros
- Pesa romana
- Computadores (4)
- Escritorios (5)
- Capital de unos \$ 30.000.000 de pesos

Con respecto a los recursos que se poseen y teniendo en cuenta los cambios en la demanda del mercado y las proyecciones de vetas de las grandes viñas chilenas es necesario reasignar los recursos necesarios para cubrir cada área funcional de la asociación, es por esto que se pretenden asignar de la siguiente manera:

- Oficina central ubicada en Coelemu, local doncos, aquí se encontrará la distribución física de las áreas, entre ellas contabilidad y finanzas, presidencia, marketing y comercialización. Por otra parte, control de calidad y producción tendrían una oficina en Guarilhue para ase controlar de manera más cercana la producción y almacenaje.
- Área de Finanzas y contabilidad, se le hora entrega de los fondos de la asociación para administrarlos, como así también los fondos derivados de algún proyecto público.
- Producción: a esta área se le hará entrega de toda implementación necesaria para la mejora de sus viñas y para la extracción de uva, disminuyendo así el costo de cada miembro y así estos enfocarse en la remuneración del personal de extracción.

- Control de calidad. Para esta área será necesario asignar recursos para controlar la calidad de la uva y del vino que se pretende elaborar para buscar mejorar continuas.

La asociación decidió como estrategia el crecimiento de la asociación a través del desarrollo de nuevos productos, en su categoría cinsault, teniendo en cuenta la estrategia, los recursos se deberán reasignar tomando en cuenta la nueva estructura organizacional de la asociación y así también al reasignar los recursos limitados como capital, mano de obra y tierra frente a las necesidades ilimitadas de este proyecto tomamos en cuenta el sistema de precios que se llevara a cabo, el mercado, entre otras variables.

Lo que se pretende al reasignar los recursos disponibles es satisfacer las necesidades de esta nueva estructura organizativa y optimizar los recursos mediante la eficacia y eficiencia de estos para lograr los tres grandes objetivos que se proponen a mediano/ largo plazo.

### **3.3.- Etapa III: Evaluación de Estrategias**

La evaluación de estrategias es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. La evaluación de estrategias es necesaria porque el éxito de hoy, no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones complacientes con ellas mismas tienden a desaparecer.

La evaluación de las estrategias es una tarea compleja y delicada. Enfatizar demasiado la evaluación de estrategias puede ser costoso y contraproducente. ¡A nadie le gusta ser estrictamente evaluado! Mientras más intenten los gerentes evaluar el comportamiento de

otros, menos control tendrán. Por otra parte, la evaluación escasa o nula puede generar problemas peores. La evaluación de estrategias es esencial para asegurar que se están alcanzando los objetivos establecidos. Las actividades de evaluación de estrategias deben realizarse de manera continua, y no al final de periodos de tiempo específicos, o justo después de que los problemas ocurren.

Para poder medir y evaluar el desempeño de la asociación con respecto a la nueva visión, objetivos y estrategias propuestas en este trabajo es necesario que pase un tiempo trabajando con ellas. Por esto es que nuestro trabajo llega hasta este punto y lo que se hace en esta etapa es proponer lo que se debe realizar después para evaluar y medir el desempeño de la asociación, si se están logrando los objetivos propuestos y que se debe realizar para corregir y orientar de nuevo la dirección de la asociación. A continuación, se señala la revisión de las estrategias, la medición del desempeño organizacional y la aplicación de medidas correctivas.

### **3.3.1.- Revisión de las bases de las estrategias.**

Existen numerosos factores externos e internos que pueden impedir que una empresa logre sus objetivos anuales y a largo plazo. A nivel externo, las acciones de los competidores, los cambios en la demanda, la tecnología, los cambios económicos, demográficos y las acciones gubernamentales podrían impedir que se logren los objetivos. A nivel interno, quizá se hayan elegido estrategias ineficaces o es probable que las actividades de implementación no hayan sido las adecuadas. Quizá los objetivos fueron muy optimistas. Por consiguiente, el hecho de no lograr los objetivos quizá no sea el resultado del trabajo poco satisfactorio por parte de los gerentes y empleados. Todos los miembros de la organización necesitan saber esto a fin

de fomentar su apoyo a las actividades de evaluación y a su vez deben saber tan pronto como sea posible que sus estrategias no están siendo efectivas.

Las oportunidades y amenazas externas y las fortalezas y debilidades internas sobre las que se basan las estrategias actuales deben monitorearse de manera continua en busca de cambios. En realidad, no es una cuestión de si estos factores cambian, sino de cuándo y cómo lo hacen. A continuación, se presentan algunas preguntas que son claves de analizar al momento de evaluar las estrategias.

1. ¿Nuestras fortalezas internas todavía lo son?
2. ¿Tenemos nuevas fortalezas internas? Si así es, ¿cuáles?
3. ¿Nuestras debilidades internas todavía lo son?
4. ¿Tenemos nuevas debilidades internas? Si así es, ¿cuáles?
5. ¿Nuestras oportunidades externas todavía lo son?
6. ¿Hay otras oportunidades externas en este momento? Si así es, ¿cuáles?
7. ¿Nuestras amenazas externas todavía lo son?
8. ¿Hay otras amenazas externas en este momento? Si así es, ¿cuáles?
9. ¿Somos vulnerables a una adquisición hostil?

Con estas preguntas se busca obtener un mayor conocimiento del monitoreo actual que se debe realizar en torno a la evaluación de las estrategias y así comprender en donde son necesarias las medidas correctivas, esto se debe hacer de una forma no muy lejana para intentar disminuir las consecuencias antes de que ocurran.

### **3.3.2.- Medición del desempeño organizacional.**

Otra actividad importante en la evaluación de estrategias es la medición del desempeño organizacional. Esta actividad consiste en comparar los resultados esperados con los

resultados reales, que se obtienen después de haber aplicado las estrategias, también de investigar las desviaciones que puedan ocurrir en los planes, evaluar el desempeño individual y examinar el progreso que se ha alcanzado hacia los objetivos ya establecidos. Los criterios que se usarán para evaluar las estrategias deben ser medibles y además que estos puedan verificarse con facilidad. Para su aplicación se usarán los siguientes criterios:

- a) Ingresos corporativos
- b) Precio de la uva
- c) Kilos de uva producida
- d) Litros de vino producido
- e) Cantidad de clientes

Si es que no se logra un progreso satisfactorio hacia el cumplimiento de los objetivos planteados a largo plazo o acordes a la visión de la empresa, es señal de que se deben aplicar medidas correctivas. Muchos factores o también cambios inesperados en la economía o industria pueden dar como resultado un progreso insatisfactorio hacia el cumplimiento de los objetivos, haciendo necesarias las evaluaciones pertinentes.

Estos problemas pueden ser producto de la ineficacia (no hacer las cosas correctas) o la ineficiencia (hacer mal las cosas correctas). Existen muchas variables que pueden y deben incluirse en la medición del desempeño organizacional. Como se indica en la siguiente tabla, por lo general, una varianza favorable o desfavorable se registra mensual, trimestral y anualmente, y entonces se determinan las acciones resultantes necesarias.

**Tabla N°10: Medición del desempeño organizacional.**

<b>Factor</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Plazos</b>	<b>Resultado Real</b>	<b>Resultado Esperado</b>	<b>Responsable</b>	<b>Acción Necesaria</b>
Ingresos Corporativos						
Precio de la uva						
Kilos de uva producida						
Litros de vino producido						
Cantidad de clientes						

Al completar esta tabla es posible determinar una medición en parte acerca del desempeño organizacional que se está obteniendo en la empresa y así poder realizar una comparación de resultados en estos aspectos que son los más importantes de analizar, además de indicar la acción necesaria a seguir para corregir la varianza encontrada. Seleccionar el conjunto exacto de criterios para evaluar las estrategias depende del tamaño, la industria, las estrategias y la filosofía gerencial de cada organización. Cabe mencionar que estos son solo algunos criterios y la directiva siempre puede agregar puntos que considere importantes de medir.

### 3.3.3.- Aplicación de medidas correctivas.

La actividad final de la evaluación de estrategias, aplicar medidas correctivas, exige hacer cambios a fin de reposicionar competitivamente a una empresa para el futuro. Como se indica en la siguiente tabla, algunos ejemplos de cambios necesarios son: modificar la estructura de una organización, reemplazar a una o más personas clave, vender una división o revisar la misión de una empresa.

<b>Medidas correctivas que posiblemente sean necesarias para corregir varianzas desfavorables.</b>
1. Alterar la estructura de la empresa.
2. Reemplazar a uno o más individuos clave.
3. Eliminar una división.
4. Hacer cambios en la visión y la misión de la empresa.
5. Revisar los objetivos.
6. Alterar las estrategias.
7. Idear nuevas políticas.
8. Implementar nuevos incentivos por desempeño.
9. Reunir capital a partir de acciones o deudas.
10. Agregar o despedir a vendedores, empleados o gerentes.
11. Asignar los recursos de forma diferente.
12. Subcontratar (o poner freno) a las funciones empresariales.

Estas son algunas de las medidas a considerar para la corrección que se necesite en la asociación luego de haber implementado las estrategias, e intentar alcanzar los objetivos propuestos. Cabe señalar que estas son solo posibilidades y la directiva puede tomarse de otras medidas para corregir y lograr el alcance de los objetivos, que forman el propósito de la existencia de esta asociación.

Aplicar medidas correctivas no significa necesariamente abandonar las estrategias existentes, ni siquiera significa que deban formularse nuevas estrategias. Estas medidas son ejemplos de lo que se puede hacer para corregir errores que puedan surgir en la empresa.

Las probabilidades y posibilidades de aplicar medidas incorrectas o inapropiadas aumentan geométricamente en relación con el aumento del personal. Cualquier persona que dirija una acción general debe verificar las acciones de los participantes y los resultados que éstos hayan alcanzado. Si las acciones o los resultados no alcanzan los logros antes establecidos o planeados, entonces serán necesarias medidas correctivas.

Las medidas correctivas deben poder lograr que la organización mejore su posición para capitalizar las fortalezas internas; para aprovechar las oportunidades externas clave; para evitar, reducir o mitigar las amenazas externas y para mejorar las debilidades internas. Estas medidas correctivas deben tener un horizonte de tiempo apropiado y una adecuada cantidad de riesgo, para que así sean más factibles de medir y tener un control sobre ellas.

## 4.- Conclusiones

- Como etapa final de nuestro proyecto a lo primero que debemos hacer una mención es a la buena disposición de los miembros de la asociación y el entusiasmo así también por parte de su presidente don Charles Rodríguez quien desde el comienzo de este proyecto se mostró interesado en colaborar en lo que pudiese, agendando reuniones y mostrándonos las dependencias donde trabaja como así también el lugar físico donde se lleva a cabo el acopio de uva y este año que también se producirá vino.
- En cuanto a la formulación de la estrategia se puede concluir que en esta etapa al elaborar una misión y visión de la empresa y posterior ser explicada ante los miembros y parte de la comitiva se le dio el sentido de ser, a esta asociación, la orientación de conocer hacia donde están apuntando sus esfuerzos y que se espera para un futuro. También se pudo lograr enseñar acerca de la importancia de la misión y visión de una empresa y la relación que deben tener los empleados o miembros en este caso con el propósito de la organización y dirigir sus esfuerzos hacia el mismo objetivo en un largo plazo.
- Respecto al análisis interno y externo se pudo detectar las falencias que había en la asociación, como así también identificar los puntos fuertes de esta, en que son buenos como asociación, para que así puedan ser potenciadas al máximo estas características y lograr alcanzar los objetivos establecidos como asociación dentro del proyecto.
- Al establecer los objetivos se pensó en la visión y misión que se había creado, como así también en las proyecciones que tiene esta asociación en un plazo de dos años. Estos objetivos llevaron a elaborar un plan de acción que contempló la división de los tres grandes objetivos en actividades con sus respectivas áreas encargadas y

límites de tiempo, con la finalidad de adaptar y alinear cada área al proyecto y así optimizar de mejor manera el tiempo y los recursos, estos últimos fueron asignados en cada área para evitar desperfectos y lograr una eficiencia productiva.

- En cuanto a la evaluación y control de estrategias, se le proporcionó a la asociación herramientas y actividades que ellos deberán hacer en un año más para evaluar el desempeño que están obteniendo. Analizar además si las actividades realizadas los están alejando de su visión o bien avanzan en pos de ella, como poder medir su desempeño y luego aplicar correcciones sobre cada punto analizado, para crear una retroalimentación en los miembros y directivos que los pueda redirigir en la consecución de sus metas. Todo esto se conversó con el presidente de la asociación ya que él será el encargado de realizar esta evaluación en un futuro, tomando de buena forma las propuestas que dejamos planteadas.
- A modo de conclusión general podemos mencionar que encontramos, mayor conocimiento por parte de los miembros en algunos términos del modelo aplicado. Clarificación de la razón de ser de la empresa, hacia donde quieren llegar y generación de un plan de acción de las actividades a realizar. Nueva propuesta de estructura organizacional que permita delegar responsabilidades y a la vez interrelacionar cada una de estas con las demás áreas, esta propuesta sin duda fue replanteada por la comitiva en relación con nosotros y se llegó a la conclusión de una necesidad de nuevo personal para cumplir con los objetivos planteados.

## 5.- Sugerencias

En este contexto es necesario comenzar con un análisis simple y general de este proyecto de tesis, el cual se centró en la aplicación de un modelo de gestión estratégica en la asociación Viñas de Guarilhue con el fin de aumentar la competitividad frente a otras asociaciones del Valle del Itata. Respecto a lo mencionado recientemente existen sugerencias de carácter complementario al trabajo que hemos hecho con esta institución, a continuación, se detallaran:

- **Posicionamiento del producto:** Como se mencionó, esta asociación pretende elaborar vinos embotellados en la categoría Cinsault, por ende, sugerimos que en este contexto el departamento de marketing realice sus máximos esfuerzos para lograr posicionar este producto en el mercado al que pretender llegar, destacando la característica principal del tipo de cepa y suelo en donde es producido este fruto. Aquí, también es muy importante el mercado, la estrategia comercial que se utilice para llegar al target group, por ende, se debe realizar una constante evaluación del mercado, lo recomendable sería que este depto. se apoyara de alguna agencia experta en posicionamiento.
- **Modo de trabajo:** Se sugiere que con una nueva estructura organizacional las tareas sean delegadas entre más personas, ya que el encargado de la asociación realiza demasiadas funciones, no pudiendo enfocarse completamente a las más importantes para la empresa, debería enfocarse en actividades específicas, para centrar así los esfuerzos hacia un solo fin, es necesario además una auditoria semanal o mensual acerca del trabajo realizado por cada colaborador tanto en oficina como en terreno.

- Adaptación al cambio: En este contexto se sugiere que el modelo sea revisado de manera mensual para identificar ventajas y desventajas de este y así poder corregir ciertas tareas o funciones que estén desviando el buen funcionamiento de dicha asociación. Se sabe que el cambio es difícil de aceptar e implementar en la organización por lo que se sugiere hacer una revisión de las medidas implementadas por lo menos una vez al mes, para así llegar a un cambio en la mente del personal de la organización.

## 6.- Referencias

- 1.- Andrews KR. The concept of corporate strategy. Homewood: R.D. Irwin, 1980.
- 2.- Ackoff, Russell L., Rediseñando el futuro. Editorial Limusa. México, 1985
- 3.- Ackoff, Russell L., Elsa Vergara Finnel y Jamshid Gharajedaghi. Guía para controlar el futuro de la empresa. Editorial Limusa. México, 1986.
- 4.- Ansoff, Igor. La estrategia de la empresa. Ediciones Orbis S.A. Barcelona, 1986.
- 5- Bartoli A, Hermel P. Le développement de l'entreprise. París: Económica, 1989
- 6.- Bueno Campos E. Fundamentos teóricos de la dirección estratégica. En: Fundamentos teóricos de la dirección estratégica, 1993.
- 7.- Coello, C. El Sistema Jurídico de las Denominaciones de Origen. Las Bases Históricas y Administrativas del Derecho Vitivinícola Español. Sevilla, Junta de Andalucía, Instituto Andaluz de Administración Pública. Conserjería de Justicia y Administración Pública, 2008.
- 8.- David, F. R. Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación, 2013.
- 9.- Gerry Johnson, K. Scholes. Dirección Estratégica, Quinta Edición. Madrid: Pearson Educación, 2001.
- 10.- Grandío Botella A. Empresa, mercado y necesidades: una síntesis en ciencias sociales, 2001.
- 11.- Hax A, Majluf N. Estrategias para el liderazgo competitivo. Buenos Aires: Granica, 1997.
- 12.- Hofer, Charles W. y Dan Schendel. Planeación estratégica: conceptos analíticos. Editorial Norma. Bogotá, 1985.

- 13.- Hoskisson RE, Hitt MA, Wan WP, Yin D. The theory and research in strategic management: swing of a pendulum. *Journal of Management*, 1999.
- 14.- Itami H. *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge: Harvard University Press, 1987.
- 15.- Kagono, Tadao y otros. *Estrategia y organización*. Tercer Mundo Editores. Ediciones Uniandes. Bogotá, 1994.
- 16.- Lozada, J. *Metodología para la gestión empresarial basada en el Balance Scorecard*. Guayaquil, Ecuador: Taller Editorial Gráfica, 2008.
- 17.- Enguzzato M, Renau JJ. *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Barcelona, 1995.
- 18.- Niven, D. *Un camino hacia nuestros éxitos*. Guayaquil, Ecuador: Ed. Pirámide, 2007.
- 19.- Porter ME. *Estrategia competitiva*. México DF: Cecs, 1987.
- 20.- Renau Piqueras JJ. *Fundamentos teóricos de la dirección estratégica: Un análisis de su evolución*. En: *Fundamentos teóricos de la dirección estratégica*, 1993.
- 21.- Ricart J. E., Llopis, J. y Pastoriza, D. *Dirección y directivos para el siglo XXI*. Harvard-Deusto Business Review, 2008.
- 22.- Ronda Pupo GA. *De la estrategia a la dirección estratégica*, 2002.
- 23.- Thomas L. Wheelen, J. D. *Administración Estratégica y Política de Negocios, Conceptos y Casos*. México: Pearson, 2007.
- 24.- Ventura Victoria J. *Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinar*. Oviedo: Universidad de Oviedo, 1996.
- 25.- Zerilli A. *Fundamentos de organización y dirección general*. Bilbao: Deusto, 1985.