



UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

Planificación Estratégica Sustentable para la Industria Vitivinícola

Pablo Javier Valenzuela Vásquez
INGENIERIA COMERCIAL
Julio 2021

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SUSTENTABLE
PARA LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA**

Memoria presentada por

Pablo Javier Valenzuela Vásquez

Como requisito para optar al Título de

INGENIERO COMERCIAL

Director de Memoria **Dr. Lionel Valenzuela Oyaneder**
Julio 2021

TITULO DE MEMORIA:

“Planificación estratégica sustentable para la industria vitivinícola”

AUTOR:

PABLO JAVIER VALENZUELA VÁSQUEZ

TRABAJO DE MEMORIA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Título de Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones:

Dr. Lionel Valenzuela Oyaneder.

.....

Dr. Zócimo Campos Jaque.

.....

Santiago, julio 2021

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Pablo Javier Valenzuela Vásquez

Firma:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Pablo Valenzuela', with a large, stylized flourish at the end.

Fecha: 30 de julio de 2021

AGRADECIMIENTOS

En primero lugar agradecer a los profesores, colaboradores y compañeros a lo largo de estos años, ya que sin ellos no habría sido posible el término de mi segunda carrera universitaria, especialmente a la Coordinadora Académica y Finanzas, Sra. Lorena Cortes-Monroy junto con la Secretaria de Coordinación, Sra. Claudia Andrades, quienes siempre estuvieron muy presentes durante todo este proceso, a mi profesor guía, Dr. Lionel Valenzuela, quien me motivó en sus clases y enseñanza, a mis compañeros Catalina Lagos y Guillermo Peña, quienes estuvieron siempre dispuestos a largas noches de estudio, gracias por el “aguante” y motivación.

Agradecer a mi familia, amigos y especialmente a Jennifer, quien con su apoyo y amor incondicional me mantuvo enfocado en este tremendo desafío. Gracias por sus consejos, risas, enseñanza, amistad y paciencia.

Por último y no menos importante, agradecer a mi persona, por no rendirse en momentos difíciles, por siempre dar lo mejor, por la motivación y claridad de los objetivos propuesto.

A mi familia, especialmente a mis abuelos

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad chilena y producto del descontento social ante malas prácticas ambientales y poco conocimiento de la realidad de grandes grupos económicos ante desigualdades salariales, discriminación, entre otros puntos sociales, es que la sustentabilidad debe ser un tema relevante dentro de las organizaciones.

En el presente informe se muestra un trabajo de campo mediante una entrevista en profundidad a distintas empresas de la industria vitivinícola en Chile, con el fin de conocer si planifican de manera estratégica su negocio y si incorporan la sustentabilidad en ella.

Una vez realizada las entrevistas con las empresas que aceptaron su participación mediante correo electrónico, se procede a la transcripción de las encuestas para luego, realizar el análisis del instrumento y finalmente, generar una propuesta metodológica para desarrollar una planificación estratégica sustentable.

El primer hallazgo de las entidades encuestadas es que la mayoría de ellas cuentan con una planificación estratégica (60%), pero algunos no formalmente (40%). Además, las empresas indican que la fuerza laboral sigue siendo cargos no profesionales (63%), ya que principalmente la contratación se da en épocas de vendimia.

El 60% indica que cuentan con certificación en el código de sustentabilidad (carácter voluntario), pero principalmente debido a las demandas del mercado y para poder realizar ventas en mercados internacionales, los que exigen estándares mínimos de calidad, envases, certificaciones de calidad, etc.

Todas las empresas que cuentan con planificación estratégica tienen indicadores de gestión para el seguimiento de sus objetivos sustentables, además de realizar su planificación a través de distintos comités de gerentes con una revisión anual de los objetivos propuestos.

En conclusión, se puede percibir que las empresas encuestadas tratan de mejorar la calidad de vida, tanto de sus trabajadores como de la comunidad, pero ser sustentables involucra inversiones altas y que es muy difícil determinar si al implementarlas, generan mayores rentabilidades para los inversionistas. El común denominador de las entidades es que son proyectos con beneficios a largo plazo.

La necesidad que da inicio a esta memoria nace por los drásticos cambios climáticos a nivel mundial, además de nuevas perspectivas de los consumidores con empresas poco sustentables. Es una tremenda oportunidad para que las empresas comiencen a planificar de manera sustentable y así, hacer un mundo mejor.

INDICE

1. INTRODUCCION.....	9
2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO	10
3. OBJETIVOS.....	12
3.1 OBJETIVO GENERAL	12
3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	12
4. ALCANCE DEL ESTUDIO	13
5. ESTADO DEL ARTE	14
5.1 MARCO TEÓRICO DEL ESTADO DEL ARTE	14
6. PROPUESTA METODOLÓGICA	31
6.1 Levantamiento e información con entidades de la industria.....	31
6.2 Construcción y evaluación de la encuesta	31
7. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	33
7.1 Análisis de la información recopilada	33
8. RESULTADOS	37
8.1 Planificación Estratégica	37
8.2 Sustentabilidad.....	44
9. PLANIFICACION ESTRATÉGICA SUSTENTABLE	50
9.1 Modelo propuesto de planificación estratégica sustentable	50
10. Conclusión.....	52
11. BIBLIOGRAFÍA	53
12. WEBGRAFÍA.....	55
13. ANEXOS	56
14. ACRONIMOS	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Informe de producción 2020 en litros.....	13
Tabla N°2: Cuadro comparativo de modelos de gestión sostenible con indicadores de desempeño (D), ambiental (A), social (S) y económico (E)	30

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura N°1: Participación de empresas según su facturación anual en Unidad de Fomento (UF)	33
Figura N°2: Distribución de la fuerza laboral promedio	34
Figura N°3: Número de empresas con sistemas de gestión	35
Figura N°4: Innovaciones tecnológicas	35
Figura N°5: Planificación Estratégica en la industria Vitivinícola	37
Figura N°6: Diseño del Plan Estratégico	38
Figura N°7: Años desde que se realiza formalmente la planificación estratégica ...	38
Figura N°8: Horizonte de tiempo de desarrollo del plan estratégico	39
Figura N°9: Nivel jerárquico donde se incorpora el plan estratégico	39
Figura N°10: Número de empresas y elementos que conforman la Planificación Estratégica	40
Figura N°11: Importancia de elementos que conforman la planificación estratégica (mediana)	41
Figura N°12: Matrices de estrategias	41
Figura N°13: Estrategias a Nivel Corporativo	42
Figura N°14: Estrategias de Crecimiento de las empresas vitivinícolas en Chile ...	42
Figura N°15: Medición para el logro de los objetivos organizacionales	43
Figura N°16: Empresas que incorporar la sustentabilidad en la planificación estratégica	44
Figura N°17: Número de empresas que incorporan la sustentabilidad en la planificación estratégica	45
Figura N°18: Planes escritos en el ámbito ambiental	46
Figura N°19: Planes escritos en el ámbito social	47
Figura N°20: Planes escrito en el ámbito económico	48
Figura N°21: Sistema de control para los objetivos sustentables propuestos	49
Figura N°22: Aumento de rentabilidad al incorporar la sustentabilidad	49
Figura N°23: Modelo de Planificación Estratégica considerando la Sustentabilidad de forma transversal en los tres (3) pilares: económico, social y ambiental	51

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y FOTOGRAFÍAS

Ilustración N°1: El proceso de gestión estratégica	16
Ilustración N°2: “Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)”	18
Ilustración N°3: Triple bottom line (TBL)	19
Ilustración N°4: Modeling approach	28

1. INTRODUCCION

Hoy en día tener una planificación estratégica para la toma de decisiones a largo plazo es muy importante, sobre todo ante cambios en la sociedad a nivel mundial, ya que se deben adaptar rápidamente a un escenario muy dinámico.

La pandemia por el COVID-19 hizo que las empresas revisaran bajo un escenario totalmente incierto, que no sólo es importante maximizar la rentabilidad de los inversionistas, sino también, que la comunidad donde se encuentran sus fábricas, el compromiso de sus colaboradores y proveedores, el cuidado el medio ambiente, residuos, entre otros, hace que se planteen desafíos de forma estratégica para ser más competitivos y a la vez, hacer de Chile un país mejor.

La sustentabilidad es un tema común a nivel mundial, como lo demuestra la ONU (Organización de Naciones Unidas, 2019), donde la principal prioridad es *“lograr la cooperación internacional en la solución de los problemas de carácter económico, social, cultural o humanitario y en el desarrollo y estímulo del respeto a los derechos humanos y las libertades fundamentales de todos, sin distinción por motivos de raza, sexo, idioma o religión “*

El objetivo de la investigación se basa en analizar como las empresas vitivinícolas desarrollan sus planificaciones estratégicas y si incorporan la sustentabilidad en la toma de decisiones. Esto incluye la implementación de ciertos indicadores y/o planes escritos, para medir el aporte que hacen a la sociedad y si se ejecutan de manera responsable.

Realizado el estudio, lograr complementar cada propuesta bajo análisis para generar sólo una propuesta de planificación estratégica sustentable en la industria.

La industria vitivinícola en Chile representa el 0.5% del PIB, genera más de 100 mil trabajos directos y representa un 5.7% de las exportaciones que no son cobre y, adicionalmente, aporta 205 millones de dólares de recaudación fiscal por pago de IVA¹ e ILA² (winesofchile.org)

La motivación principal es conocer cómo desarrollan su planificación estratégica las empresas en la industria vitivinícola y si incorporan la sustentabilidad en los procesos. Una vez encuestadas las compañías y analizados los resultados, es proponer un modelo de planificación estratégica sustentable general, además de ver si se generan rentabilidades superiores con la incorporación de la sustentabilidad versus no incorporarla.

Estos importantes conceptos en la toma de decisiones de largo plazo, sin considerar temas del ámbito económico, social y ambiental como una piedra angular en la

¹ IVA: Impuesto al valor agregado

² ILA: Impuesto a la ley de alcoholes

industria, se podría considerar una desventaja competitiva, ya que la tecnología y el acceso al conocimiento de los consumidores, hace que sea aún más importante la calidad, innovación, eficiencia y servicio al cliente, junto con la imagen proyectada de las empresas.

Adicionalmente, el cambio gubernamental que vivirá Chile en los próximos años sobre una nueva constitución política y con elecciones presidenciales, implicará tener una mayor incorporación en temas sociales como mejoras salariales, aumento o disminución impuestos, beneficios sociales, entre otros; y pilares ambientales, siendo relevante el uso de recursos naturales, ya que *Chile se convirtió en el primer país de Latinoamérica en entrar al “sobregiro ecológico”* según diario La Tercera en su revista Qué Pasa. (medioambiente, 2021).

2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO

En este estudio se realizará una investigación y análisis de una planificación estratégica y sustentabilidad en la industria vitivinícola en Chile.

La motivación principal es saber cómo los productores de vino han desarrollado (o no) su contribución a la sociedad en el ámbito económico, social y ambiental.

Las exigencias por parte de los consumidores han cambiado con el tiempo, por lo que tres (3) de cada diez (10) consumidores considera la sustentabilidad como un criterio importante a la hora de tomar la decisión de compra, después del precio y calidad, pero declaran que existe poca información para escoger distintos tipos de productos (Estudio de Consumo Sustentable 2019, Acción Empresas).

Además, “los consumidores de la industria de alimentos y bebidas exigen cada vez más productos que tengan en cuenta tanto la calidad de las fuentes de insumos utilizadas para su producción como las normas laborales y el impacto medioambiental de la producción (Cross et al., 2009; Paloviita, 2010; Pullman et al., 2009; Trienekens et al., 2012)”

El análisis de la industria del vino será en empresas en Chile que se dediquen a la producción y comercialización de vinos, de distinta facturación en UF (Unidad de Fomento), que realicen comercio a nivel nacional e internacional, entre otros.

Hoy en día existen más de **70 viñas certificadas** de forma voluntaria en Chile según el código de sustentabilidad de la industria vitivinícola (www.sustentavid.org/vinas-certificadas/, 2021) y para cumplir con los requisitos, las viñas deben contar con un sistema de gestión ambiental y social que cumpla como mínimo con la legislación nacional vigente, independientemente de la complejidad y tamaño de sus operaciones.

Para medir el impacto de la investigación, se analizarán empresas mediante una encuesta, utilizando como base la implementación de sistemas de gestión e innovación en tecnologías, junto con la gestión estratégica y sustentabilidad.

Realizado el estudio de las distintas empresas vitivinícolas en la región sobre planificación estratégica y sustentabilidad, se analizarán los resultados de cada una de ellas, según ítems a evaluar y así, realizar sólo una propuesta de planificación estratégica sustentable.

En el mundo existe un gran cambio en la percepción en que las personas ven a las empresas que no se preocupan por el entorno donde se encuentran, como por ejemplo los desperdicios del agua en la producción, preocupación por los colaboradores que trabajan en las compañías, material de los productos que comercializan, uso de recursos naturales, entre otros, por lo que la sustentabilidad es una necesidad para colaborar en hacer cada día un mundo mejor.

El tiempo estimado para la investigación será de seis meses y comprenderá tres etapas:

Etapa uno: Buscar información sobre sostenibilidad, planificación estratégica, industria vitivinícola en Chile, leyes y normativas reguladoras del medio ambiente, compañías que hasta el día de hoy han aplicado la sustentabilidad como parte de su planificación a nivel mundial, entre otras.

Etapa dos: Desarrollar entrevistas virtuales con las empresas que fueron escogidas para el estudio y así, analizar los datos entregados.

Etapa tres: Analizar los resultados de la encuesta y proponer una metodología de planificación estratégica sustentable.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer una metodología de planificación estratégica sustentable para las viñas de Chile, a través de una entrevista en profundidad y posterior análisis de una encuesta.

3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

1. Conocer y analizar los distintos tipos de métodos de planificación estratégica que se aplican en la actualidad en empresas vitivinícolas.
2. Verificar los niveles de sustentabilidad establecidos por la industria vitivinícola y su relación con sus planes estratégicos.
3. Diseñar un instrumento de recolección de información a través de una encuesta.
4. Analizar los resultados del trabajo de campo realizado de las distintas empresas del rubro.
5. Plantear una propuesta de una nueva metodología de planificación estratégica sustentable.

4. ALCANCE DEL ESTUDIO

La investigación de planificación estratégica y sustentabilidad será en la industria vitivinícola en distintos valles de Chile. La producción de vino total del año 2020 (tabla N°1) alcanzó a 1.033.722.888 litros, estos datos incluyen vinos con y sin denominación de origen junto con vinos elaborados con uva de mesa (Informe Comisión Nacional de Vitivinicultura, ODEPA)

Tabla N°1: Informe de producción 2020 en litros.

REGIÓN	Vinos con D.O.	Vinos sin D.O.	Vinos elaborados con uva de mesa	Total
Tarapacá		4.570		4.570
Antofagasta				
Atacama	24.505	15.650		40.155
Coquimbo	62.118.821	20.701.821		82.820.642
Valparaíso	17.630.592	1.191.758	300.000	19.122.350
Metropolitana	74.766.301	6.963.047	14.411.018	96.140.366
O'Higgins	283.610.509	21.975.370	6.460.605	312.046.484
Maule	435.669.004	64.650.830	2.356.985	502.676.819
Ñuble	14.060.616	6.238.604		20.299.220
Biobío	181.450	242.775		424.225
Araucanía	104.683			104.683
Los Ríos	40.224			40.224
Los Lagos		3.150		3.150
TOTAL	888.206.705	121.987.575	23.528.608	1.033.722.888

(*) Incluye los vinos viníferos corrientes

Fuente: SAG 2020.

Los datos a evaluar de la industria que se estudiará serán desde el año 2000 al 2020. Esta información será a través de datos secundarios, con análisis de distintas fuentes como por ejemplo ODEPA (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias), SAG (Servicio Agrícola y Ganadero), entre otros.

El estudio ocupará principalmente herramientas de análisis descriptivo y correlacional a las empresas dedicadas a las industrias vitivinícolas en Chile.

El tipo de estudio descriptivo será el conocer planificaciones estratégicas y sustentabilidad de las distintas empresas. Cada entidad (según tamaño y organización) toman distintas decisiones de acuerdo sus planes a largo plazo, por lo que obtener estos datos son de suma importancia.

En cuanto al enfoque correlacional, se mostrará la relación que existe entre cada empresa en los conceptos económicos, social y ambiental a evaluar, a través de una encuesta, en donde se podrá obtener información relevante para la propuesta de una nueva planificación estratégica sustentable.

5. ESTADO DEL ARTE

5.1 MARCO TEÓRICO DEL ESTADO DEL ARTE

Al analizar el origen del enfoque estratégico en la gestión empresarial mundial, se pone en evidencia que este constituye una de las claves para el éxito de dicho proceso, por lo que resulta importante una breve reseña al vocablo estrategia.

Estrategias

Estrategia es originaria del griego Strategor o el arte del general en la guerra. Procede de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar), donde quizás el autor más conocido por el tratamiento y aplicación de la estrategia es Sun Tzu (aprox. 544-496 A.C), general de origen chino que escribió el libro “El arte de la guerra”, pero aparece en el campo económico y académico en la década del ‘40, mientras la aplicación de la planeación estratégica data de la década del ‘60 del siglo XX y se introduce en el campo de la teoría de gestión en el año 1962, cuya idea básica es la competición.

Referente a esta definición y según Mintzberg, H. (1993), es posible comprender diferentes dimensiones que ha ido adquiriendo el concepto, las cuales señalan como estrategia:

- *“Plan, en la que es un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes”;*
- *“Táctica, cuando se entiende como una maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor”;*
- *“Pauta, que señala que la estrategia es cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea deliberado o no y que definir la estrategia como un plan no es suficiente, por lo que se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento resultante. Específicamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento”;*
- *“Posición, en que la estrategia se entiende como cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitiva o no”; y*
- *“Perspectiva, en donde la estrategia consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder; es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad, para el individuo”.*

Referente a la incorporación de la estrategia en los procesos organizacionales, el concepto ha ido adquiriendo una importancia significativa en los últimos años, capaz

de generar herramientas que permitan plantear de manera más adecuada los cambios en el entorno en que se desempeña la empresa.

De modo similar, es posible distinguir las siguientes dimensiones según Hax, A. y Majluf, N. (1996)

- *“Estrategia como un modelo que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de la empresa. A través de esta visión, la estrategia implica la generación de planes para el logro de los objetivos organizacionales”;*

- *“Estrategia como un medio para establecer el propósito organizacional en términos de sus objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos. La estrategia permite materializar los objetivos de la organización y los programas principales que se deben ejecutar para el logro de los mismos”;*

- *“Estrategia como una definición del dominio competitivo de la firma. La estrategia establece los distintos ámbitos en que interviene la institución o en los que se desea intervenir, estableciendo los pasos a seguir para abordar de manera adecuada los objetivos a lograr en cada uno de ellos”;*

- *“La estrategia como una reacción ante las amenazas y oportunidades externas, y debilidades y fortalezas internas, a fin de lograr una ventaja competitiva. A través de esta perspectiva, la estrategia permite definir una política organizacional para enfrentar la dinámica que se produce en el entorno, con el fin de detectar constantemente tanto las amenazas como oportunidades que el mismo trae consigo, buscando adquirir ventajas competitivas por sobre sus competidores”;*

- *“Estrategia como un canal para diferenciar las tareas de gestión en los niveles funcionales, de negocios y corporativo. Los distintos niveles de la organización implican la realización de distintas tareas y, con ello, distintos niveles de responsabilidad los cuales, a través de la estrategia, es posible diferenciar e integrar de manera armónica”;*

- *“Estrategia como definición de la contribución económica y no-económica que la empresa pretende dar a sus “stakeholders”. A través de la estrategia es posible identificar estos agentes, reconociendo las características que tiene su influencia en la institución para establecer distintas formas de tratarlos y, así, aprovechar las contribuciones que puede hacer cada uno al logro de los objetivos institucionales. De esta manera, es posible generar un trato diferenciado que genere compromiso con la labor que cada uno realiza, estableciendo un ambiente externo favorable”.*

“Es por esto que debe entenderse estrategia como un concepto que ha ido en constante transformación y evolución, lo que implica tener claridad tanto de los elementos centrales que lo componen como del papel que debe jugar el estratega dentro de su organización para lograr una estrategia adecuada con el fin de permitir

y finalmente, construir un concepto propio que genere claridad sobre la utilidad de esta herramienta dentro del proceso de planificación (Mintzberg y Quinn. 1993)”.

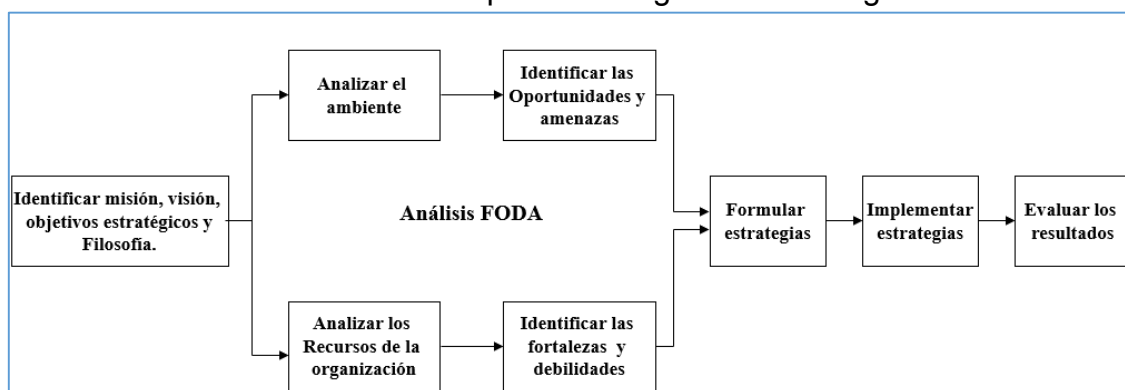
Según Fred David (2003), “la **dirección estratégica** se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”.

En base a esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de distintas áreas de la empresa (el marketing, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora) para así, lograr el éxito deseado por la empresa.

Proceso de Gestión Estratégica

El proceso de gestión estratégica presenta **tres (3) etapas**: la formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

Ilustración N°1: El proceso de gestión estratégica



Fuente: Valenzuela, L. (2018) curso de Gestión Estratégica, Universidad Técnica Federico Santa María.

Formulación de la estrategia: esta etapa del proceso de gestión estratégica comienza con la definición de la visión y misión de la empresa, identificación de oportunidades y amenazas externas, la determinación de fortalezas y debilidades internas de la compañía, el establecimiento de objetivos estratégicos de largo plazo, la creación de distintas estrategias y la elección de estrategias específicas a seguir. Esta etapa es fundamental, ya que incorpora la toma de decisiones sobre los nuevos negocios y los que debe abandonar, la distribución de los recursos, si deben crecer o aumentar líneas de productos, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor realizar alianzas estratégicas con otra empresa o formar una empresa común, entre otros.

Implementación de la estrategia: esta etapa también se conoce como “etapa de acción” y para poder implementarlas, se necesita que la empresa establezca sus objetivos anuales, motivación de los colaboradores y distribución de los recursos para que se puedan ejecutar las estrategias antes formuladas. Esta etapa es la más difícil de la gestión estratégica, por lo que se necesita una cultura que apoye las

estrategias, la creación de una estructura organizativa eficaz, alineamiento de todas las áreas e incentivo a los colaboradores para el logro de los objetivos.

Evaluación de la estrategia: es la etapa final de la dirección estratégica. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores que afectan a la empresa (internos y externos) hace que sea muy dinámico. Existen tres (3) actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia:

- 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales
- 2) la medición del rendimiento
- 3) la toma de medidas correctivas.

Esta evaluación de la estrategia es muy necesaria, ya que el éxito de hoy no garantiza el éxito del mañana.

Peter Druker (2005) dice que la tarea principal de la dirección estratégica es pensar por medio de la misión general de una empresa:

“... es decir, plantear la pregunta: ¿cuál es nuestro negocio? La respuesta a esta pregunta conduce al establecimiento de objetivos, al desarrollo de estrategias y la toma de las decisiones de hoy para los resultados del mañana; estas actividades las debe llevar a cabo la parte de la empresa que tenga la capacidad de visualizar la empresa en su totalidad, equilibrar los objetivos y las necesidades actuales con las necesidades futuras y distribuir los recursos humanos y financieros para obtener resultados clave”.

Planificación Estratégica Dinámica.

“La planificación estratégica dinámica o el proceso de planificación estratégica es el que alinee la visión y los recursos de una empresa para acomodar los cambios en el entorno externo a fin de captar las oportunidades emergentes. Enraizado en la literatura sobre flexibilidad de la planificación (Craig et al., 2014, Tsai et al., 2008, Long, 2000), el marco de la planificación estratégica dinámica informa los procesos de respuesta ambiental de las empresas (Ives y Mandviwalla, 2004, Shin et al, 2015, Dibrell et al, 2014).”

“Van Wezel y otros (2006) observaron que un proceso de planificación estratégica no dinámico se convertirá en un cuello de botella en el uso de las capacidades dinámicas de una empresa, como la agilidad estratégica o la flexibilidad estratégica, lo que hará que esas capacidades sean menos eficaces. Si la adaptación a un entorno cambiante es un paradigma organizativo subsumido que requiere un marco de planificación flexible, se utiliza la claridad de visión, la comprensión de las capacidades básicas, la selección de objetivos estratégicos, la responsabilidad compartida y la adopción de medidas como componentes de la escala de planificación estratégica dinámica (Long, 2000).”

Sustentabilidad

La sustentabilidad como lo indica la Organización de Naciones Unidas (ONU) en su sitio web, se plantearon **17 objetivos** para transformar el mundo en el que actualmente estamos. Estos objetivos tienen sus inicios en el año 2015, donde se aprobó una *Agenda 2030* sobre el Desarrollo Sostenible, que incluye desde la eliminación de la pobreza hasta el combate climático, educación, igualdad para la mujer, defender el medio ambiente o el diseño de la ciudad (www.un.org)

Estos objetivos son transversales a nivel mundial, donde los esfuerzos de la ONU y sus países asociados están llevando a cabo para hacer de este mundo un mejor lugar para vivir.

Ilustración N°2: “Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)”



Fuente: Naciones Unidas (2021), Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Estos ODS representan una oportunidad para unir a las personas y países, emprender nuevos negocios “con sentido”, teniendo en cuenta que, gracias a estos objetivos, se puede centrar en erradicar la pobreza, mejorar la vida para todas las personas, proteger el medio ambiente y hacer frente al cambio climático que afecta a todo el mundo.

Es importante destacar que existe un vínculo entre el desarrollo sostenible y otros procesos que se están llevando a cabo en los ámbitos: económico, social y ambiental.

“Para captar esta vista ampliada de estrategia sustentable, se acuñó el término **triple objetivo**. El triple objetivo considera la evaluación de la empresa respecto de criterios sociales, económicos y ambientales”.

Ilustración N°3: Triple bottom line (TBL)



Fuente: J. Elkington, “Toward the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development”, *California Management Review* 36, núm. 2, 1994, pp. 90-100.

A continuación, se detalla cada uno de estos pilares de TBL según Chase & Jacob. (2014):

• **Criterios sociales.**

Son propios de prácticas financieras justas y benéficas, así como de la región en la que la empresa desarrolla sus actividades. Una compañía con triple objetivo pretende beneficiar a sus empleados, a la comunidad y a otras entidades sociales sometidas al impacto de su existencia. Una empresa no debe utilizar mano de obra infantil, sino pagar salarios justos a sus trabajadores y mantener un ambiente laboral seguro con horas de trabajo flexibles o tolerables, y de ninguna manera explotar una comunidad o a su fuerza laboral.

Una empresa también puede ser benéfica cuando contribuye a la fuerza y crecimiento de su comunidad mediante programas de servicio médico, educación y programas especiales.

• **Criterios económicos.**

La firma está obligada a compensar a accionistas, que dan capital a través de la compra de acciones en instrumentos financieros, mediante una rentabilidad competitiva sobre la inversión. Las estrategias de la empresa deben promover el crecimiento y hacer crecer el valor de largo plazo para este grupo en forma de utilidades. Dentro de un marco de sustentabilidad, esta dimensión va más allá de solamente dar utilidades, también da beneficios económicos duraderos a la sociedad.

- **Criterios ambientales.**

Esto se refiere al impacto de la empresa sobre el ambiente. Se debe proteger el ambiente cuanto sea posible, o al menos no causarle daños. Los gerentes deben actuar para reducir el daño ecológico al administrar con cuidado su consumo de recursos naturales y reducir desechos, así como asegurar que estos sean menos tóxicos antes de eliminarlos de manera segura y legal. Muchas empresas ahora evalúan “de principio a fin” sus productos para determinar los verdaderos costos ambientales, desde el procesamiento de materias primas hasta la manufactura y distribución, así como la eliminación definitiva a cargo del cliente final.

“En cuanto al desarrollo sostenible, es de conocimiento que se debe realizar un esfuerzo a largo plazo que implica una profunda incertidumbre y requiere un cambio transformador a múltiples escalas. Para hacer frente a este gran reto, se han desarrollado nuevos enfoques en varios campos académicos, como el análisis de políticas y las transiciones de sostenibilidad. Dos enfoques prominentes de la planificación estratégica dentro de estos dos campos son la toma de decisiones bajo profunda incertidumbre (DMDU por su sigla en inglés) en el análisis de las políticas y la gestión de la transición (MT por su sigla en inglés) en los estudios de transición de la sostenibilidad. Mientras que la DMDU proporciona conceptos y herramientas analíticas para prepararse para el cambio (que ocurre de todos modos, lo deseamos o no), la MT ofrece un enfoque de gobernanza para condicionar el cambio que deseamos (Malekpoura, S. et al Walkerb W, J. de Haanc, F. et al, Frantzeskakid, N. et al, Marchaub, V. 2020). Mientras que el DMDU ayuda a prepararse para el cambio, la MT ayuda a permitir y condicionar el cambio”.

*“Como se ha mencionado, la estrategia debe describir cómo se pretende crear y sostener valor para los accionistas. Al agregar **sustentabilidad** al concepto, incluimos el requisito de satisfacer estas necesidades actuales sin comprometer la capacidad de futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades (Chase & Jacobs. 2014)”.*

*“Definido como una relación entre un indicador medioambiental y uno económico, el concepto de **ecoeficiencia** ha sido introducido por Schaltegger y Sturm (1989) como un “vínculo empresarial con el desarrollo sostenible” Schaltegger y Sturm, (1990). Otros autores que han abordado y estudiado este concepto son Klostermann (1998), Desimone (1997), Seiler-Hausmann et al., (2004), Huppel e Ishikawa (2010).*

La definición más vehicular de este concepto es la que propone el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD por sus siglas en inglés). Según el WBCSD, “la ecoeficiencia se consigue mediante la entrega de bienes y servicios a precios competitivos que satisfagan las necesidades humanas y aporten calidad de vida, al tiempo que se reducen progresivamente los impactos ecológicos y la intensidad de los recursos a lo largo del ciclo de vida

hasta un nivel al menos acorde con la capacidad de carga estimada de la Tierra" WBCSD, (2000)

"En términos sencillos, la ecoeficiencia significa hacer más con menos. El concepto de ecoeficiencia está reconocido internacionalmente como la forma en que las empresas pueden contribuir a la sostenibilidad de nuestra sociedad". "Se trata de un uso más eficiente de los materiales y la energía con el fin de proporcionar rentabilidad y la creación de valor añadido" Glavic y Lukman (2007).

Existen diversos indicadores que algunos autores consideran relevante a la hora de evaluar la sustentabilidad. *"Al integrar un modelo de negocio eficaz, puede permitir a una empresa obtener un valor económico proporcionando beneficios sociales y medioambientales a la sociedad (Schaltegger et al., 2012)".*

Diferentes estudios realizados ponen énfasis en algunos indicadores creados a través de un panel de expertos (académicos) en distintas rondas de preguntas, calificando elementos claves y determinando distintas importancias a los indicadores propuestos. Los resultados han permitido considerar un marco local, nacional y estatal para evaluar y comparar mejor los programas de transición hacia la sostenibilidad (Danladi, M. et al, Rusli, M. et al, Makmom A, 2019)

¿Qué es la sostenibilidad en el mundo del vino?

"La industria del vino se preocupa de la sostenibilidad en sentido económico y/o político: se enfrenta a las amenazas de los problemas de sostenibilidad, como el cambio climático, la exposición a sustancias químicas y la disponibilidad de agua y energía (Aigrain et al., 2016, Gilinsky et al., 2016) y, al mismo tiempo, sus actividades y sus propios impactos no están bien explorados por la literatura (Barber et al., 2009, Christ y Burritt, 2013). Por otra parte, en esta industria la sostenibilidad también puede ser un factor competitivo, una estrategia de mercado impulsora y una clave para el proceso de innovación (Fiore et al., 2016, Nidumolu et al., 2009)".

"En lo que respecta a la relación con el mercado, los trabajos empíricos han demostrado que los clientes son sensibles al concepto de elaboración sostenible de vinos y existe una tendencia a que los vinos se hayan elaborado utilizando prácticas sostenibles en las elecciones de los clientes. Además, el cliente tiende a concluir que la calidad del vino mejora con prácticas sostenibles, aunque los clientes no tengan una idea clara de lo que significa en la práctica (Forbes et al., 2009, Schäufele y Hamm, 2017, Zucca et al., 2009). Además, los resultados indican una disposición a pagar precios más altos por los productos identificados como sustentables (Barber et al., 2010, Forbes et al., 2009, Sogari et al., 2016, Zucca et al., 2009)".

"Estudios empíricos han demostrado que la motivación interna es el principal impulso para adoptar prácticas de sostenibilidad y normas voluntarias, aunque los resultados económicos tienden a ser mejores para estos interesados (Gabzdylova

et al., 2009, Giacomarra et al., 2016, Santiago-Brown et al., 2014, Santini et al., 2013)”.

“Las motivaciones internas son básicamente elecciones estratégicas que pueden estar motivadas por razones éticas, eficiencia de las operaciones o posicionamiento de la comercialización. Las partes interesadas pueden impulsar iniciativas en diferentes ámbitos en función de sus preocupaciones, que incluyen la reglamentación social y ambiental, destacando el agua, el impacto en la comunidad, los productos químicos, los desechos, el uso de la tierra, la energía y los gases de efecto invernadero”.

“La estrategia de sostenibilidad debe estar alineada con los principales criterios y directrices de la estrategia del productor, a fin de mejorar la ventaja competitiva (Porter y Kramer, 2006, Porter y Kramer, 2002).

“En el mundo del vino, la noción de viticultura sostenible está respaldada por documentos oficiales de la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV), que incluyen la definición (OIV, 2004), las directrices (OIV, 2008) y los principios generales (OIV, 2016). Al mismo tiempo, las regiones vitivinícolas han ido creando sus propios marcos, presentados como programas o marcos nacionales (regionales), con el fin de adaptar la sostenibilidad en sus contextos y abordar los problemas locales. Los marcos de viticultura sostenible pueden considerarse una respuesta de los territorios vinícolas a los clientes y mercados, una forma de sistematizar las prácticas actuales o una iniciativa para mejorar la gestión del vino y promover los procesos de innovación. Además, los marcos son una forma de posicionar el territorio vitivinícola (Sabbado, S. 2018)”

“En lo que respecta a la agricultura, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) ha adoptado, desde 1989, un concepto de "agricultura y desarrollo rural sostenibles" basado en la conservación del medio ambiente (suelo, agua y recursos genéticos animales y vegetales), la viabilidad económica y la aceptación social (FAO, 1997), en consonancia con el concepto más conocido de desarrollo sostenible del Informe Brundtland y los tres pilares (o dimensiones) del desarrollo sostenible: ambiental, social y económico (Naciones Unidas, 1987)”

“La viticultura sostenible se definió por primera vez en la resolución CST 1/2004 como una "estrategia mundial a escala de los sistemas de producción y elaboración de la uva, que incorpora al mismo tiempo la sostenibilidad económica de las estructuras y los territorios, produciendo productos de calidad, teniendo en cuenta las exigencias de precisión en la viticultura sostenible, los riesgos para el medio ambiente, la seguridad de los productos y la salud de los consumidores y la valoración de los aspectos patrimoniales, históricos, culturales, ecológicos y estéticos" (OIV, 2004). Esta definición fue mejorada por la Resolución CST 1/2008, que indica directrices para la evaluación ambiental en lo que respecta a la producción, la elaboración y el envasado: 1) selección de emplazamientos (para

nuevos viñedos/bodegas); 2) biodiversidad; 3) selección de variedades (para nuevos viñedos); 4) desechos sólidos; 5) ordenación del suelo; 6) uso de energía; 7) ordenación del agua; 8) calidad del aire; 9) aguas residuales; 10) utilización de tierras vecinas; 11) gestión de recursos humanos; 12) utilización de productos agroquímicos (OIV, 2008)”.

“Más recientemente, la Resolución 1/2016 establece los Principios Generales de Vitivinicultura Sostenible de la OIV, incluyendo aspectos ambientales, sociales, económicos y culturales (OIV, 2016). El documento desarrolla los aspectos y directrices definidos en las Resoluciones anteriores a partir del trabajo de la comisión técnica y los grupos de expertos. Además, se pueden mencionar otras iniciativas durante este período centradas en problemas específicos, como la trazabilidad (OIV, 2007) o la cuenta del efecto invernadero y la huella de carbono en la industria vitivinícola (OIV, 2015, OIV, 2011, OIV, 2010)”.

“Los marcos aplicados a la industria vitivinícola pueden clasificarse en dos categorías: marcos generales y programas nacionales (o regionales). Considerando los marcos generales, la industria del vino ha estado utilizando las mismas metodologías aplicadas a otros sectores, como las normas ISO, los informes de sostenibilidad de la GRI (Global Reporting Initiative) y/o las huellas. La ISO 14001, las principales normas para certificar los sistemas de gestión ambiental, son populares en muchas regiones vinícolas, en particular en los Estados Unidos, Nueva Zelanda y algunos productores de Europa (Christ y Burritt, 2013, Corbo et al., 2014, Hughey et al., 2005, Iannone et al., 2016, ISO, 2015, Pierot y Rochard, 2013). Los marcos generales pueden utilizarse solos o como parte de programas regionales. Además, se ha mejorado la investigación relativa a los enfoques del ciclo de vida, incluida la evaluación del ciclo de vida y las huellas (Christ y Burritt, 2013, Iannone et al., 2016, Penavayre et al., 2016, Rugani et al., 2013)”.

“Por otra parte, las regiones vinícolas han desarrollado sus propios marcos con un nivel de complejidad significativo, que se convierten en programas nacionales (o regionales) para la sostenibilidad. Estos programas tienen un enfoque integral que utiliza directrices e indicadores vinculados con la dimensión ambiental, social y económica para evaluar las actividades de los viñedos, las operaciones de la bodega y el proceso de gestión (Santiago-Brown et al., 2014). A pesar de que puede aplicarse en un contexto específico, estos programas dialogan con los marcos generales: pueden utilizar criterios y alcances similares o adoptar marcos generales como parte del programa regional”.

“Muchas regiones vitivinícolas de todo el mundo han propuesto programas de sostenibilidad, principalmente en los productores conocidos como "Nuevo Mundo", destacando Sudáfrica, Australia, Nueva Zelanda, EE.UU. y, más recientemente, Chile (Pierot y Rochard, 2013, Pratt, 2012, Santiago-Brown et al., 2014). En los países vitivinícolas del "Viejo Mundo" se pueden encontrar experiencias interesantes en Francia, Italia y Suiza, pero en general estas iniciativas están

fragmentadas a un público específico o no se centran en el formato de un programa regional. En Francia, por ejemplo, una importante iniciativa en curso es la de incluir criterios de sostenibilidad en los indicadores geográficos, que responden a más del 90% de la producción de vino francés (Gautier, 2016)”.

“Los problemas de sostenibilidad han estado causando una interferencia directa en las características de las empresas del siglo XXI, ya que refuerza la ventaja competitiva de las empresas (Nidumolu et al., 2009). Además, la sostenibilidad puede impulsar las estrategias de innovación (Klewitz y Hansen, 2014) y seguirá siendo común porque la reducción de la contaminación suele coincidir con mejoras en la productividad (Porter y Van der Linde, 1995). Sobre este punto, Shrivastava (1995) describe que para lograr el desarrollo sostenible las empresas deben tener la capacidad organizativa de crear sistemas de producción verde inimitables, mediante el desarrollo de nuevas estrategias estructuradas para las mejoras ambientales, cuyos costos deben ser eficientes para asegurar el beneficio a largo plazo”.

“Según distintos autores, las principales dificultades para la adopción de la sostenibilidad son 1) métodos confusos que requieren cambios complejos, a largo plazo y costosos (Driessen et al., 2013); 2) dificultad para aplicar sistemáticamente la sostenibilidad en las empresas (Knight y Jenkins, 2009); 3) incertidumbre sobre el rendimiento de las inversiones y por el reconocimiento de los diferenciales de mercado (Brook y Pagnanelli, 2014); 4) dificultad para definir lo que representa la sostenibilidad en el contexto de las empresas (Hart y Milstein, 2003); y 5) dificultad para identificar cuáles son las funciones de las empresas para mejorar el desarrollo sostenible (Shrivastava, 1995)”.

“En cuanto a la elaboración de vinos y la viticultura, algunos señalan que los fertilizantes favorecen el crecimiento de las plantas al aportar nutrientes al suelo. La nutrición del suelo puede mejorarse utilizando fertilizantes orgánicos, como el compost y el orujo de uva, o fertilizantes sintéticos”. Existen algunos que utilizan productos químicos que pueden contaminar el aire, el agua y el suelo. Además, el proceso utiliza conservantes y productos químicos para la limpieza y el saneamiento, como la soda cáustica, el ácido cítrico, el azufre y el peroxitano (Baughman AD et al, Brown, EJ et al. 2000)”.

En efecto los viticultores utilizan plaguicidas y fertilizantes. Los plaguicidas pueden dañar a las personas y al medio ambiente, y pueden contaminar las aguas superficiales y subterráneas por lixiviación o escorrentía. El más utilizado y el menos dañino es el azufre, un elemento natural, utilizado como fungicida tanto en la agricultura convencional como en la orgánica”. Estos plaguicidas se aplican en la producción primaria para asegurar una producción de alta calidad con un mínimo de daños causados por plagas o enfermedades.

“El agua es un insumo clave para todos los viñedos y bodegas. Los viñedos necesitan agua para la irrigación, el procesamiento y la protección contra las

heladas a base de agua (Ministerio de medio ambiente de Nueva Zelanda, 2007). La mayoría de los viñedos utilizan un sistema por goteo, que es la forma más eficiente de irrigar las vides (Anderson, M. 2006). La Asociación Central de Viticultores de Otago (Anderson, M. 2006) señala que las vides necesitan 4 litros de agua por día durante el período de crecimiento. Durante los períodos de estrés, el agua necesaria puede aumentarse hasta 10-12 litros de agua por vid y día.

Las bodegas utilizan el agua para la limpieza y el saneamiento, ya que todo, desde las uvas hasta las botellas, debe mantenerse limpio para evitar la contaminación y el deterioro. El agua es necesaria para enfriar las bodegas y los depósitos de fermentación. Las bodegas usan alrededor de 2.000-3.000 litros de agua para procesar 1 tonelada de uvas. McBride J (1998) dice que se utilizan aproximadamente 5 litros de agua para producir 1 litro de vino”.

En Chile, más de una década llevan los viñedos trabajando en los cultivos y procesos asociados, con el fin de mitigar externalidades negativas. Algunos han optado por definir estrategias orgánicas, reciclando residuos vegetales para reutilizarlos en el campo, uso de combustible biodiesel en base a aceites reciclados y enfriamiento natural de las bodegas; y otros, se enfocan en la huella de carbono, reduciendo el peso de las botellas a exportar y también muy importante, la disminución de consumo de riego en los viñedos, desarrollo de uva y calidad del vino (www.chiledesarrollosustentable.cl)

Una opción que se está utilizando en la industria del vino es el uso de certificaciones, como lo es el Código Nacional de Sustentabilidad, la primera certificación exclusiva en la industria vitivinícola y de carácter voluntario.

El Código de Sustentabilidad (www.sustentavid.org), es un instrumento de carácter voluntario, orientado a incorporar prácticas sustentables en la industria. Es una visión de largo plazo y que abarca los tres temas importantes en políticas de sostenibilidad: económico, social y ambiental.

El estándar está compuesto por tres (3) áreas: verde, roja y naranja. Cada área comprende módulos y capítulos específicos:

Verde: Pre-plantación, viñedo establecido.

Rojo: Reducción de desechos y reciclaje, ahorro de energía, gestión del agua, seguridad laboral, prevención de la contaminación ambiental.

Amarillo: Política de sustentabilidad, ética, relación con sus proveedores, derechos humanos, medio ambiente, calidad de vida laboral, comunidad, marketing y compromiso con los clientes y consumidores y por último, sustentabilidad económica

Todas las áreas terminan con la implementación y seguimiento de las tareas, según color.

“La sostenibilidad medioambiental parece ser una de las principales preocupaciones de las partes interesadas en la industria del vino (Forbes et al., 2009).”

“Alguna de las principales actividades para elaborar el vino son: recepción y pesaje de la uva, estrujado, despalillado y prensado del zumo, adición de sulfito y decantación, adición de levadura, fermentación, refrigeración, clarificación y estabilización, control de la temperatura, almacenamiento en depósitos de acero inoxidable o barricas de roble, filtración, preparación para el embotellado, maduración en botella, etc (García, F. et al 2012)”

“En una economía global y un entorno competitivo y dinámico, la gestión de la cadena de suministro es un factor estratégico clave para aumentar la eficacia de la organización. Las empresas vitivinícolas de todo el mundo se están dando cuenta de la importancia de las cadenas de suministro y del impacto de su rendimiento en el negocio. Las actividades logísticas en la industria del vino son cada vez más importantes. Están apareciendo nuevos mercados como consecuencia del desarrollo económico de algunos países emergentes como China, Rusia y la región de Asia-Pacífico. Además, el informe del International Wine and Spirit Record (IWSR, 2010) indica que hoy en día el 25% de las botellas de vino que se consumen son vinos importados, y esta proporción será mayor en los próximos años. Por lo tanto, se espera un aumento de las operaciones logísticas en la industria del vino (García, F. et al 2012)”.

“Para las empresas vitivinícolas es cada vez más importante integrar los procesos logísticos a lo largo de la cadena de suministro y mejorar el rendimiento de cada proceso para alcanzar un nivel de calidad mundial. Para mejorar el rendimiento, es necesario medirlo, por lo que la definición de un marco de medición del rendimiento coherente y de categoría mundial, y la realización de estudios de referencia para adquirir conocimientos sobre el rendimiento de la organización en relación con sus competidores y con los líderes del sector, es una herramienta importante para alcanzar estándares de categoría mundial (Frazelle, 2002)”.

Modelos de Gestión Sostenible

Existen distintos modelos para organizar las estrategias de la organización en base a la sustentabilidad. Algunos de ellos se detallan a continuación:

Sistema de Gestión de la Sostenibilidad Corporativa (SGSC)

Propuesto por Azapagic (2003), se incorpora a través de la Postura Estratégica de la empresa, específicamente de la visión y considera el desarrollo económico, social y ambiental.

Red de Empresarial Local Sostenibles (SLEN)

Propuesto por Wheeler y otros (2005), donde puede prosperar en redes basadas en la confianza. Esta red estaría formada por organizaciones privadas, comunidades

locales y organizaciones sin ánimo de lucro, entre otros actores. Las relaciones entre los actores que forman parte del sistema son autogestionadas y buscan añadir valor en términos económicos, sociales, humanos y ecológicos.

Cuadro de Mando Integral Hexagonal (HBS)

Propuesto por Cheng y otros (2010), que está dirigido específicamente a las empresas, donde sólo añade dos dimensiones (ambiental y social) y las cuatro dimensiones del BSC (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo)

Sistema de Síntesis Socioeconómicas (SES)

Propuesto por Molteni y Pedrini (2010), que tiene como objetivo la búsqueda de competitividad, rentabilidad y el éxito a largo plazo. El modelo busca satisfacer las expectativas de los interesados en función de las dimensiones sociales y económicas. Para ello, el modelo busca satisfacer las expectativas de los grupos de interés a partir de las dimensiones social y económica.

Marco Representativo para el Evento de Sostenibilidad Organizacional (FRASOR)

Propuesto por Munck y otros (2011), que busca la sostenibilidad organizacional a través del desarrollo de competencias, tanto a nivel individual como colectivo. Es decir, se intenta mejorar la calidad del saber hacer individual y colectivo de forma sistémica, alineada con los objetivos organizacionales y las influencias de los entornos organizacionales. También se basa en el triple impacto, ya que propone desarrollar competencias para el apoyo del lineamiento de acción organizacional (eficiencia, justicia socio-ambiental y inserción socio-económica).

Matriz FODA (SWOT)

El sexto modelo, dirigido a las pequeñas empresas, propuesto por Shields y Shelleman (2015), busca desarrollar estrategias basadas en la sostenibilidad mediante el uso de la matriz FODA³. Este modelo tiene como objetivo integrar los problemas críticos de la sostenibilidad en el plan estratégico, a través del ajuste entre las capacidades de la empresa y su entorno externo.

DEMATEL

El séptimo modelo, denominado DEMATEL propuesto por Tsai y Chou (2007), considera las certificaciones ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 y SA 8000 para elegir el modelo de gestión de la sostenibilidad más adecuado para la organización, utilizando criterios de causa y efecto.

³ FODA: Herramienta de análisis del entorno, donde se establecen Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Modelo de Gestión Estratégica Sostenible (GES)

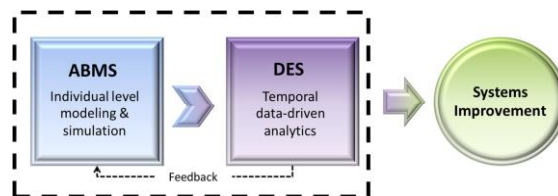
Como mencionan Epstein y Wisner (2001); Figge et al (2002); Butler et al (2011); Hansen y Schaltegger (2016); Hahn y Scheermesser (2006); Williamson y LynchWood (2001), para orientar la gestión de una empresa según los principios de la sostenibilidad, hay que ir más allá de la preocupación por la dimensión económica y considerar los aspectos sociales y ambientales. Asimismo, hay que asegurarse de que la sostenibilidad no quede aislada en un departamento o en una actividad específica o en un evento corporativo, sino que forme parte de todo el modelo de gestión y de las actividades diarias en todas las áreas.

La GES también valora la alineación estratégica en el proceso de preparación de objetivos y estrategias sostenibles. Esto caracterizará a la GES como una herramienta factible, realista y objetiva. Recordando que, como mencionaron Epstein y Wisner (2001), las estrategias de sostenibilidad tienden a ser más difíciles de alinear estratégicamente y, por consiguiente, corren un mayor riesgo de ser aplicadas erróneamente.

Modelo de enfoque híbrido

Existe una investigación sobre una aplicación con un enfoque híbrido que combina la modelización y simulación basada en agentes (ABMS por sus siglas en inglés) y la simulación de eventos discretos (DES por sus siglas en inglés) para analizar estrategias de planificación sostenible (Fakhimi, Anagnostou, Stergioulas, Taylor, 2014).

Ilustración N°4: Modeling approach



Fuente: A hybrid agent-based and discrete event simulation approach for sustainable strategic planning and simulation analytics (Fakhimi, M., Anagnostou, A. Stergioulas L. Taylor, S. 2014)

“La modelización y simulación basada en agentes se utiliza principalmente para modelar sistemas descentralizados y complejos que constan de muchas interdependencias. En comparación con otras técnicas de modelado, la modelización y simulación basada en agentes puede proporcionar una visión más realista de un sistema que tiene estas propiedades. Las características y los comportamientos de los agentes pueden variar, pueden tener un objetivo que alcanzar y los agentes pueden aprender de su entorno y cambiar su comportamiento y sus objetivos en consecuencia. Por lo tanto, podría decirse que la modelización y

simulación basada en agentes podría ayudar a los modeladores a desarrollar modelos para sistemas socioambientales (Hare y Deadman 2004)”.

“La simulación de eventos discretos se utiliza ampliamente para estudiar procesos organizativos, principalmente como sistemas de colas. La simulación de eventos discretos también es una de las técnicas de simulación más aplicadas en modelos relacionados con la sostenibilidad o la gestión verde (Jain et al. 2013; Jaegler y Burlat 2012; Nageshwaraniyer et al. 2011; Moeller et al. 2009)”.

Sistema de medición tridimensional del rendimiento (SMD3D)

“Modelo propuesto por Valenzuela, L y Maturana, S. (2016) que abarca tres dimensiones claves: la sostenibilidad, que mide el rendimiento social, medioambiental y económico de la empresa (Elkington, 1997); la temporal, que vincula el rendimiento de las actividades cotidianas con la perspectiva estratégica; y la espacial, que busca coordinar a los actores de la cadena de suministro ampliada”.

Modelo de desarrollo sostenible (MDS)

“El enfoque ecosistémico es un marco inclusivo que abarca el entorno natural, incluidos todos los futuros y limitaciones relevantes; la demografía de la población y las actividades económicas asociadas, el uso de los recursos y el desarrollo; las fuerzas del mercado que rigen el desarrollo económico; las instituciones e instalaciones de servicios públicos; y la normativa existente que controla todas las actividades anteriores y también el crecimiento de la población (Hannoura, A. et al 2006)”.

La siguiente tabla presenta un comparativo entre algunos modelos de gestión sostenible, considerando variables de impacto como desempeño (D), ambiental (A), social (S) y económico (E).

Tabla N°2: Cuadro comparativo de modelos de gestión sostenible con indicadores de desempeño (D), ambiental (A), social (S) y económico (E).

Modelo de gestión	Abvv	D	A	S	E
Sistema de gestión sostenible corporativa	CSMS	x	✓	✓	✓
Red de Empresa Locales Sostenibles	SLEN	x	✓	✓	✓
Cuadro de Mando Integral Hexagonal	HBS	✓	✓	✓	x
Sistema de Síntesis Socioeconómicas	SES	x	x	✓	✓
Marco Representativo para el Evento de Sostenibilidad Organizacional	FRASOR	x	✓	✓	✓
Matriz de fortaleza, oportunidades, debilidades y amenaza	FODA	✓	✓	✓	✓
Certificaciones ISO 9001, 14001, OHSAS 18001 y SA 8000	DEMATEL	x	✓	✓	x
Gestión estratégica sostenible	GES	x	✓	✓	✓
Enfoque híbrido	MEH	x	✓	✓	x
Sistema de medición tridimensional del rendimiento	SMD3D	✓	✓	✓	✓
Modelo de desarrollo sostenible	MDS	x	✓	x	x

Fuente: Elaboración propia

Al reconocer distintos puntos de vistas sobre modelos de gestión estratégicas para el apoyo de la sustentabilidad en base a los antecedentes del estado del arte, se puede analizar el impacto positivo que tendrían las empresas en lograr alinear su planificación a nivel corporativo con la implementación de metas sustentables.

Lo que dicen muchos autores es que se debe tener un plan de control, ya que con esto se logra la implementación y seguimiento de las estrategias de sustentabilidad, logrando una mejora en la gestión de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

Desde el comienzo de la gestión estratégica, la sostenibilidad se debe introducir desde la formulación de su misión, visión, objetivos estratégicos y valores corporativos, ya que es la única manera de alinear todas las decisiones y acciones que desea la empresa (Barbosa, M. et al., Castañeda, J. et al., Lombardo, D.2020)

Sobre esta nueva perspectiva estratégica sustentable, se deben formular objetivos específicos en función de los tres pilares de la sustentabilidad (económico, social y ambiental) junto con las perspectivas clásicas del cuadro de mando integral (aprendizaje y crecimiento, procesos internos, cliente y financiera) para su seguimiento efectivo.

Si la búsqueda de un equilibrio entre el entorno y la empresa es en base a la sostenibilidad, debe existir coherencia entre las necesidades actuales y futuras como también las expectativas de los interesados. Por lo tanto, es muy importante entender y comprender la visión de los clientes, el mercado y la sociedad, y al mismo tiempo, debe ser significativo para los accionistas de la empresa. En este sentido, las estrategias de sostenibilidad deben estar alineadas con los principales criterios y directrices con los objetivos estratégicos de la compañía, con el fin de mejorar y obtener la tan anhelada ventaja competitiva (Porter y Kramer, 2006).

6. PROPUESTA METODOLÓGICA

Con el fin de definir lo característico de la industria vitivinícola en la investigación y propuesta de una planificación estratégica sustentable que pueda ser de utilidad, se desarrollará un método de diagnóstico (contacto directo con la muestra seleccionada, diseño de una encuesta y trabajo de campo con las entidades) y terminando con un análisis de los resultados obtenidos.

6.1 Levantamiento e información con entidades de la industria

Antes de realizar una entrevista en profundidad con algunas empresas en la industria, se debe considerar el mercado nacional. La superficie total de viñas para vinificación ocupa actualmente más de 141 mil hectáreas, las cuales tienen un potencial de producción de vino cercano a los 1.200 millones de litros, considerando un año promedio con buenas condiciones climáticas. Esta superficie se encuentra principalmente, en las regiones de O'Higgins y del Maule, concentrando más del 72% de la superficie nacional. Las exportaciones de vinos y mostos el año 2017 superaron los 967 millones de litros, por un valor sobre los USD 2.067 millones. **Actualmente Chile es el primer exportador de vinos del nuevo mundo y cuarto exportador mundial de vinos, siendo superado sólo por países europeos de vasta trayectoria en materias vitivinícolas, como Francia, España e Italia (ODEPA, 2021).**

6.2 Construcción y evaluación de la encuesta

La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz (Anguita, J. et al, 2003).

El objetivo principal es traducir variables empíricas, sobre las que se desea información, en preguntas concretas, capaces de suscitar respuestas fiables, válidas y susceptibles de ser cuantificadas (Padilla J.L, et al 1998).

El diseño de la encuesta contiene un total de 36 preguntas dividida en tres (3) partes: la primera es un conjunto de preguntas referente a los antecedentes de la empresa (número de empleados, facturación anual, mercado objetivo, tamaño de la empresa, sistemas de gestión que las empresas ya tienen o están en proceso de implementación, uso de tecnología, etc). La segunda parte sobre la planificación estratégica de la empresa (si se hace de manera formal junto con la frecuencia y horizonte de tiempo de desarrollo, si en todas las áreas se encuentra incorporada la planificación estratégica y si los colaboradores tienen el conocimiento de ella, etc); y, por último, ver los puntos de sustentabilidad en la industria (donde se incorpora en la planificación estratégica, impacto ambiental, social y económico).

Determinar si existe un control interno en la organización para el logro de los objetivos sustentables propuestos por los distintos tamaños de empresas y si esto ha sido favorable en los resultados obtenidos una vez implementada la sustentabilidad (rentabilidad).

Esta herramienta es muy importante y se utiliza con el fin de poder establecer y esclarecer varias interrogantes dentro de la industria vitivinícola, la que fue validada por un panel de expertos.

Existen distintos tipos de preguntas en el cuestionario, las que se detallan a continuación (Anguita, J. et al, 2003):

Las preguntas dicotómicas (cerradas) son aquellas en las que el encuestado, para reflejar su opinión o situación personal, debe elegir entre dos opciones: "sí-no".

Las de selección múltiple tienen un abanico de respuestas, las que son excluyentes y algunas con un ítem abierto.

Otras abiertas, donde el encuestado tiene la libertad que conteste bajo sus propias palabras.

Preguntas de orden de rangos, ya que según la importancia, el encuestado debe seleccionar el orden de elección (más importante a lo menos importante).

La fuente de información se realiza mediante datos primarios, ya que son recolectados a razón de un objetivo en particular de investigación, como lo es la Panificación Estratégica y Sustentabilidad. Los datos primarios son de carácter cuantitativo descriptivos, con el objetivo de describir las características o funciones de las empresas, utilizando una técnica de levantamiento de información mediante una encuesta. Esta investigación concluyente se realizará por medios digitales y de forma física, para que la recopilación de información sea lo más completa posible. El tiempo estimativo de respuestas por parte de las entidades debe ser razonable, para estar en los plazos establecidos con anterioridad.

También se determina un análisis cualitativo en entrevista en profundidad con la intención de obtener datos sobre la sustentabilidad y gestión estratégica con los entrevistados, las que realizará el investigador principal con el objetivo de verificar las preguntas formuladas en la encuesta.

Se finaliza la investigación con la recopilación y análisis de los antecedentes obtenidos mediante la encuesta, generando así la propuesta de planificación estratégica sustentable.

7. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

7.1 Análisis de la información recopilada

Para realizar esta investigación, se seleccionó una muestra de sesenta y cuatro (64) empresas vitivinícolas de diferentes Valles de Chile, de las que sólo quince (15) entidades pudieron participar en las entrevistas en el tiempo estimado, logrando de esta manera la claridad en las respuestas por parte de las entidades.

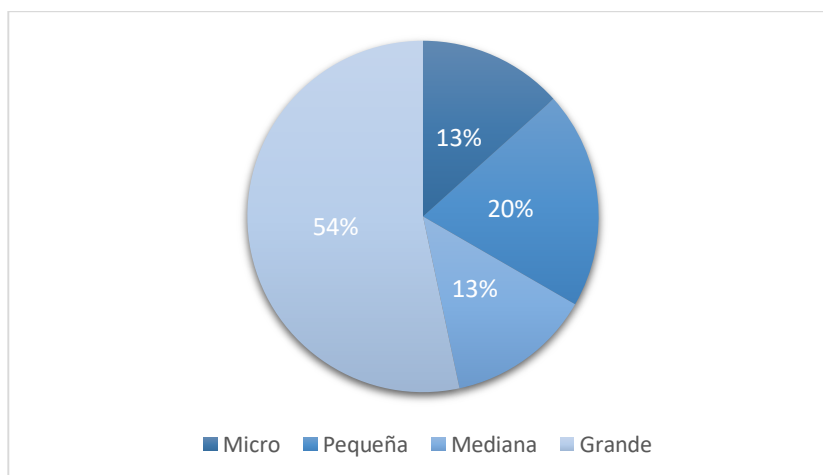
A continuación, se detalla el análisis de dicho instrumento y las preguntas de la encuesta se pueden visualizar en el anexo N°1:

Las empresas contactadas fueron bajo supervisión del académico del Departamento de Ingeniería Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María, Dr. Lionel Valenzuela, en las que se tuvo relación directa con distintas personas, todos con diferentes cargos dentro de las compañías.

Se enviaron correos electrónicos a las casillas de “contacto” de cada empresa, pudiendo concretar una cita a través de la plataforma Zoom. De las quince (15) personas entrevistadas, el 73% tienen un cargo gerencial, el 20% son jefes y sólo un 7% es un asesor.

Según el análisis realizado, el 54% de la muestra corresponde a grandes empresas, con una facturación anual equivalente a 100.000,1 UF o superior; un 20% son pequeñas empresas con una facturación anual entre 2.400,1 UF hasta 25.000 UF y un 13% corresponde a micro y medianas empresas, con una facturación anual de menor 2.400 UF y entre 25.000,01 UF y 100.000 UF, respectivamente.

Figura N°1: Participación de empresas según su facturación anual en Unidad de Fomento (UF).



Fuente: Elaboración propia.

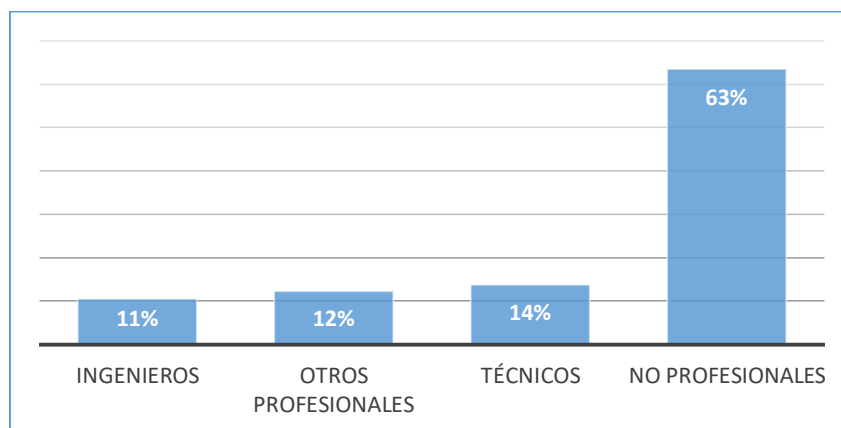
Las dos mayores empresas encuestadas tienen 16.100 hectáreas en total, con un volumen de producción anual de 405,5 millones de litros, más de 4.500 trabajadores y alrededor de 140 años en el mercado nacional. Cabe destacar que ambas poseen más del 50% de participación del mercado nacional.

La principal contratación de trabajadores se realiza en época de vendimia, donde la mayoría de las empresas poseen cargos no profesionales (ver figura N°2).

En cambio, las de menor tamaño, tienen un total cercano a 4 hectáreas, generando entre ambas sólo 31.500 litros de producción y sin mayor desarrollo profesional en su empresa (familiares).

Las empresas entrevistadas y según la mediana, son compañías que tienen 28 años en el mercado, con un volumen de producción de 800.000 litros y 180 hectáreas en total.

Figura N°2: Distribución de la fuerza laboral promedio



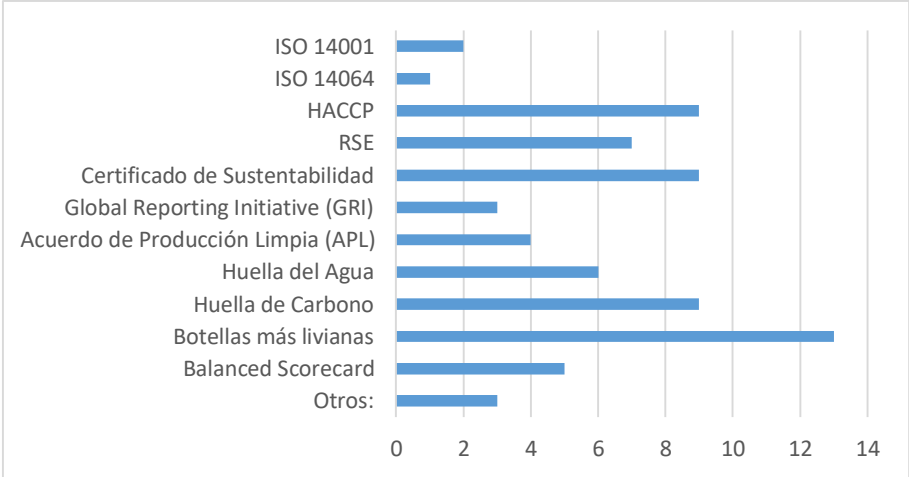
Fuente: Elaboración propia

Debido a que las empresas son muy diferentes entre sí en cuanto a tamaño, según la mediana, un 20% va dirigido al mercado nacional, mientras que el 80% dice exportar la producción, siendo muy fuertemente cotizado el mercado internacional.

Todas las empresas (sin excepción) consideraron que la participación de mercado en tierras internacionales es menor al 1%, debido a la competencia internacional que éstas poseen.

Algunos sistemas de gestión utilizados por las empresas encuestadas indican que un 87% se concentra en mantener y mejorar las botellas de vino (botellas más livianas y/o ecoglass), el 60% tiene un Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP), certificado de sustentabilidad, además de huella de carbono; y por último cerca de un 50% tienen responsabilidad social empresarial y huella de agua. Sólo un 13% tienen la serie de normas ISO que cubre el aspecto ambiental y se implementaron por demandas del mercado.

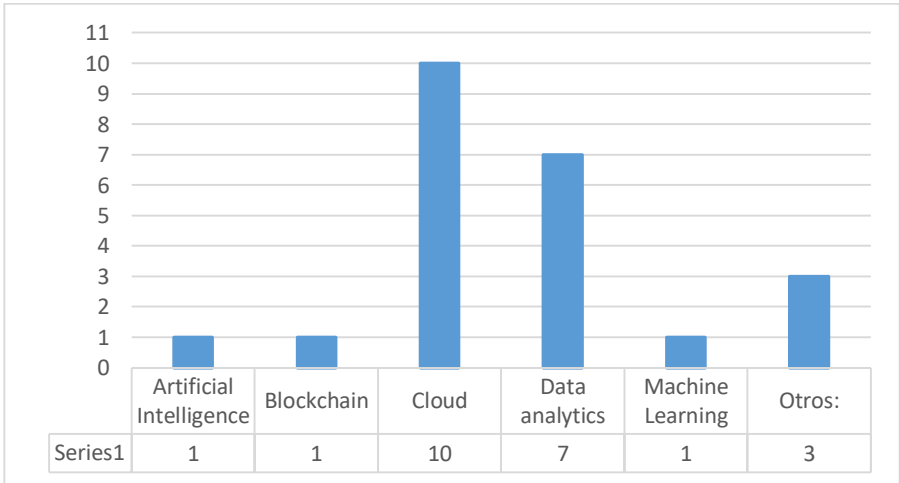
Figura N°3: Número de empresas con sistemas de gestión



Fuente: Elaboración propia

Referente a las innovaciones tecnológicas empleadas en la industria vitivinícola, el 67% de las empresas encuestadas trabajan con Cloud, un 47% Data Analytics y solo un 6,7% incorpora Artificial Intelligence, Blockchain y Machine Learning.

Figura N°4: Innovaciones tecnológicas



Fuente: Elaboración propia

Un 20% de las empresas utilizan otros sistemas innovadores, especialmente aquellos para el análisis de datos, lo que permite a la entidad obtener (en tiempo real) informes de gestión, como por ejemplo al sistema Qlik Sense. Adicionalmente ocupan Softland, SAP y otros sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP por su sigla en inglés), aplicaciones para celular, sistemas de monitoreo de riego a distancia, múltiples servicios virtuales para clientes y colaboradores, sistemas para producción y venta, etc.

El 27% de las empresas encuestadas usan estas innovaciones tecnológicas hace más de cinco (5) años, donde el área de tecnología (TI) es el encargado proporcionar y mantener las herramientas de la compañía. Estas empresas adicionalmente poseen innovaciones en sistemas de capacitaciones bajo un sistema e-learning, noticias en línea, encuestas de satisfacción y algún centro de investigación, para desarrollar productos de mejor calidad.

El Cloud (o nube) ha sido una de las herramientas más utilizada por la industria, donde el más común es Google Workspace, que respalda la información, además de la seguridad en el correo corporativo. Con esta decisión se descarta un servidor de correos propios que aumenta cada año la necesidad de un hardware para mayor almacenamiento y software para protección y seguridad de la data.

Las razones de las implementaciones de gestión e innovaciones tecnológicas se dan debido a las demandas del mercado, requisitos de algunos clientes en mercados internacionales (ISO 14.064) y por mejores prácticas internas. Las implementaciones de gestión son objetivos de certificación y es esto lo relevante de aquello, ya que está relacionado con las políticas acordes a la sustentabilidad en el ámbito ambiental de la compañía.

En general, las empresas vitivinícolas en Chile son familiares, por lo que son muy conservadoras en proporcionar datos e información a distintas personas, sobre todo sus estrategias.

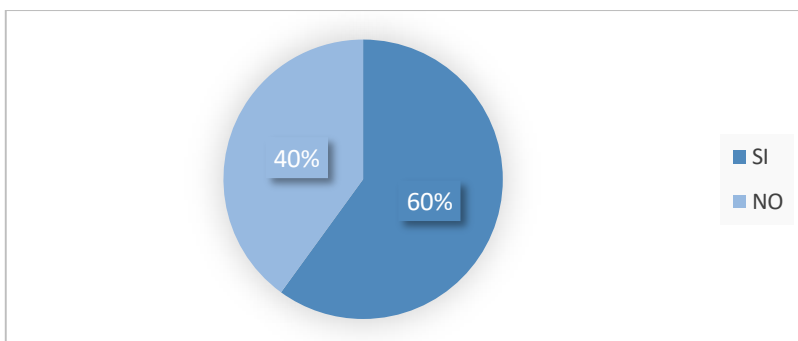
8. RESULTADOS

En vista de las respuestas obtenidas por parte de las entidades estudiadas, se pueden encontrar los siguientes resultados:

8.1 Planificación Estratégica

En la actualidad, existe un mínimo de empresas que no realizan la planificación estratégica formalmente, por lo que estas compañías quedan fuera del análisis. Las entidades encuestadas, nueve de ellas poseen plan estratégico formal.

Figura N°5: Planificación estratégica en la industria Vitivinícola.



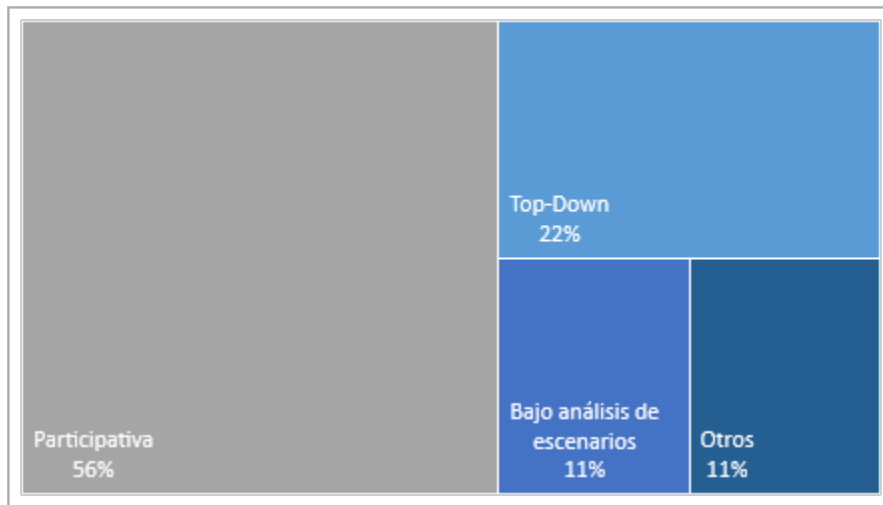
Fuente: Elaboración propia

De las nueve empresas que poseen planificación estratégica formal, un 11% indica que sólo el Gerente General es el encargado de realizar la planificación estratégica de la compañía, un 78% indica que quién está a cargo del desarrollo es un Grupo de Gerentes (incluido el Gerente General) y sólo una empresa tiene un área específica de quien realiza la planificación estratégica.

En cuanto como diseñan el plan estratégico (figura N°6), el 56% lo realiza de manera participativa entre colaboradores de la organización, mientras que un 22% se diseña Top-Down y solamente una empresa bajo análisis de escenarios. El 11% realiza una planificación estratégica con un área específica en la entidad, diseñando su plan estratégico bajo equipos multidisciplinario.

El común que tienen las empresas es que la planificación estratégica es una determinación desde la alta dirección y que debería ser de forma participativa. Una vez logrado el común acuerdo entre la alta dirección, comunica la estrategia a la organización, permitiendo alcanzar los objetivos propuestos.

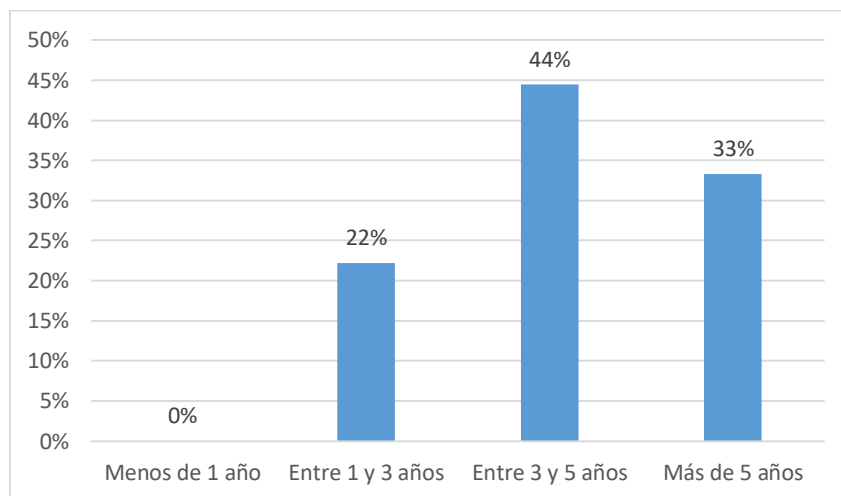
Figura N°6: Diseño del Plan Estratégico



Fuente: Elaboración propia

El 44% de las entidades desarrolla su planificación estratégica entre tres y cinco años atrás, por lo que es prácticamente reciente la incorporación de una planificación estratégica formal en la industria. Un 33% de ellas las realizan desde hace más de cinco años y el 20% restante entre uno y tres años.

Figura N°7: Años desde que se realiza formalmente la planificación estratégica



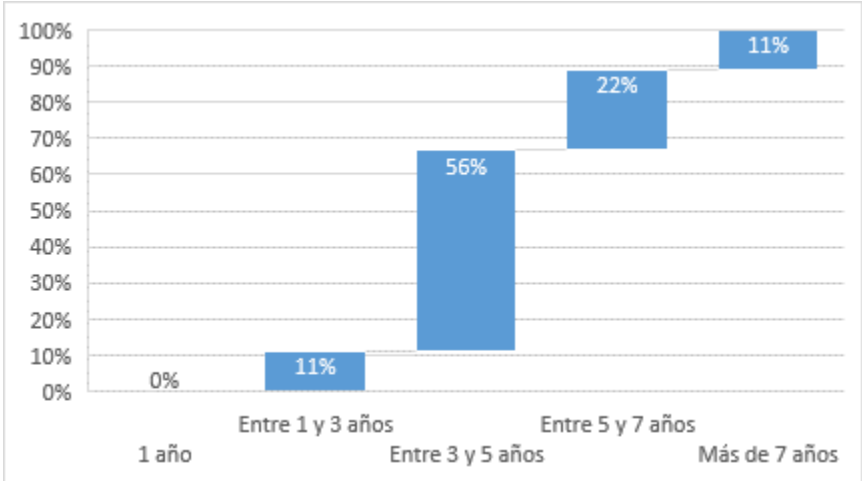
Fuente: Elaboración propia

Las empresas que llevan planificando más de cinco años son aquellas que tienen un gran volumen de producción y son grandes empresas según su facturación anual. Además, cabe destacar que son empresas con más de 100 años en el mercado nacional.

El 56% de las empresas encuestadas revisa su planificación de manera anual, aunque existe un 33% que revisa su planificación más de dos veces al año (mensual y bimensual) y sólo una empresa de forma semestral.

El horizonte de desarrollo del plan estratégico de las distintas entidades, principalmente las que tienen una mayor participación en “aguas internacionales” (exportaciones), es entre tres y cinco años (figura N°8). Con eso pueden planificar y tomar decisiones en el plazo estimado y realizar las estrategias respectivamente.

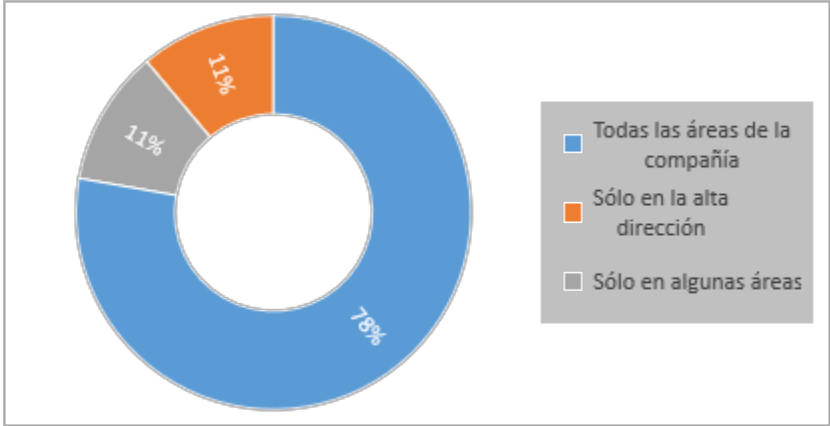
Figura N°8: Horizonte de tiempo de desarrollo del plan estratégico



Fuente: Elaboración propia

El 78% de las entidades indica que en todas las áreas de la compañía se encuentra incorporada la planificación estratégica, un 11% en la alta dirección y sólo una empresa la incorpora en algunas áreas de la compañía (operaciones, marketing y finanzas).

Figura N°9: Nivel jerárquico donde se incorpora el plan estratégico



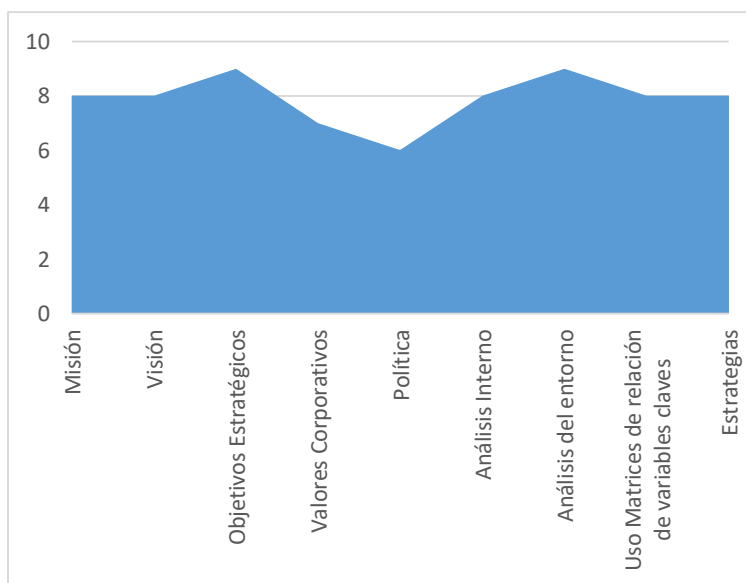
Fuente: Elaboración propia

Lo que respecta a sus colaboradores, el 78% indica que tienen el conocimiento de la planificación estratégica de su empresa y que los apoya al cumplimiento de las metas a través de un comité, buenas prácticas y cumpliendo los objetivos propuestos.

La planificación estratégica se encuentra incorporada desde el área operacional hasta gerencial. Los colaboradores tienen metas mensuales que están integrados en los indicadores de cada entidad, logrando el objetivo propuesto y entregando distintas formas de incentivos, principalmente monetario (bonificaciones). Cada una de las áreas posee objetivos estratégicos que aportan a la planificación.

De los elementos que conformar la planificación estratégica, el 100% de ellas incorpora objetivos estratégicos junto con el análisis del entorno (macro y micro). Un 89% de ellas tiene una misión, visión, análisis interno (recursos y capacidades), uso de matrices de relación de variables claves y estrategias en distintos niveles (corporativo, negocio y funcional), un 78% posee valores corporativos y en menor medida, una política.

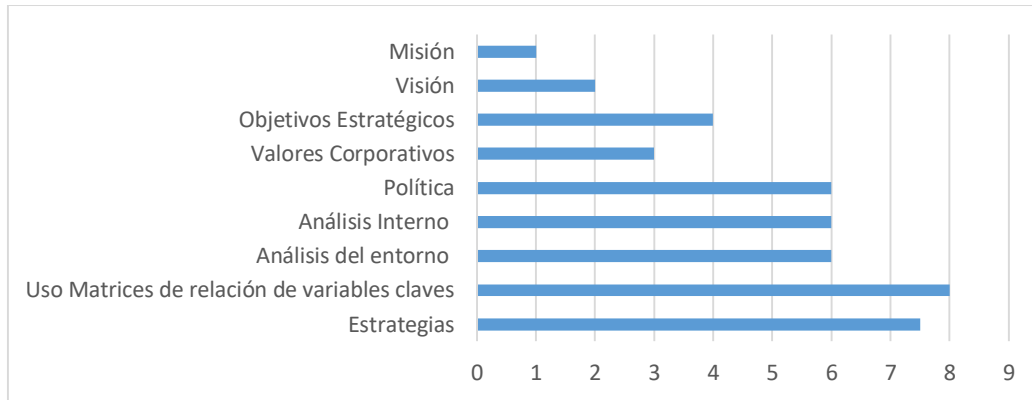
Figura N°10: Número de empresas y elementos que conformar la Planificación Estratégica



Fuente: Elaboración propia

En base a lo anterior y según análisis de la mediana, los elementos que conforman su planificación comienzan con la misión de la empresa. Este punto se consideró como número uno en seis empresas encuestadas. Segundo lugar se encuentra la visión, tercer lugar se pueden visualizar los valores corporativos y cuarto lugar los objetivos estratégicos.

Figura N°11: Importancia de elementos que conforman la planificación estratégica (mediana)



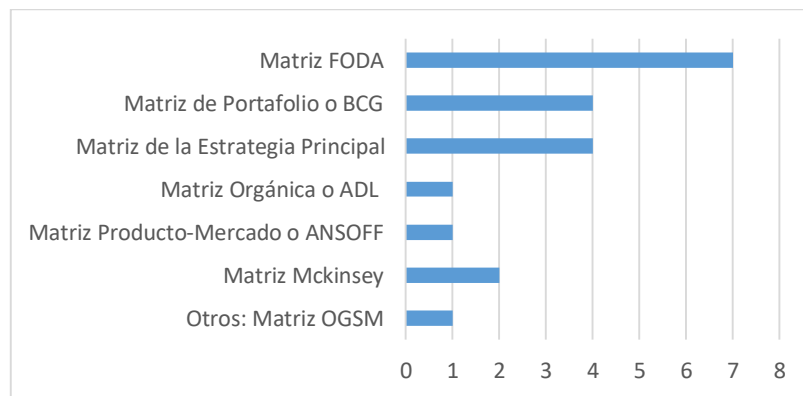
Fuente: Elaboración propia.

Realizando el análisis referente a la herramienta utilizada para crear la misión de las empresas, el 67% se realiza a través del quién, qué y el cómo; mientras que sólo dos empresas ocupan otras herramientas como las nueve características de Peter Druker y otro instrumento, el que es particular de la empresa.

Para en análisis interno de la empresa, sobre el 50% de ellas construyen el análisis con más de una herramienta, siendo las principales el Benchmarking y la Autoevaluación 360°. Aún en los tiempos actuales, existe el análisis del socio fundador de las empresas y sólo una empresa realiza el análisis interno a través de la herramienta VRIO.

Al igual que en el análisis interno de la empresa, el análisis externo se realiza con más de una herramienta, por lo que los más importantes se realizan mediante un análisis PESTEL o PESTAL (44%). El 33% de las compañías utilizan las cinco fuerzas de Porter, mapa de grupo estratégico y una herramienta particular de la firma.

Figura N°12: Número de empresas con matrices de estrategias

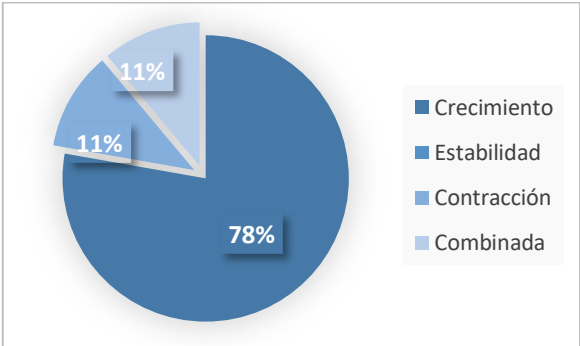


Fuente: Elaboración propia

El 78% de las empresas encuestadas (figura N°12) realizan estrategia de matrices a través del análisis FODA, además de un 44% de entidades realiza las estrategias por medio de una matriz de portafolio (o BCG) y matriz de estrategia principal.

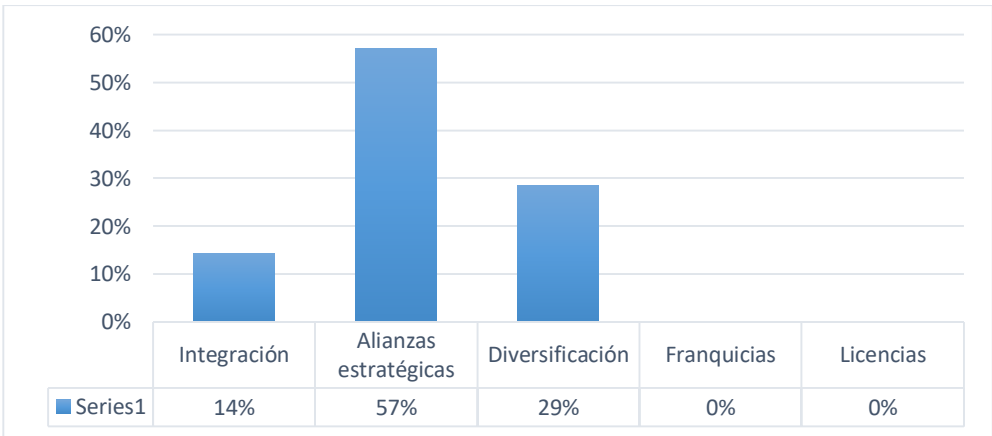
Referente a las estrategias a nivel corporativo, un 78% se define con una estrategia de crecimiento que se logra a través de alianzas estratégicas (57%), diversificación (29%) e integración vertical (14%). Debido a los últimos cambios a nivel mundial y por concepto de pandemia, sólo un 11% de las empresas tiene una estrategia de contracción y combinada. No existen empresas que tengan una estrategia de estabilidad.

Figura N°13: Estrategias a Nivel Corporativo



Fuente: Elaboración propia

Figura N°14: Estrategias de Crecimiento de las empresas vitivinícolas en Chile



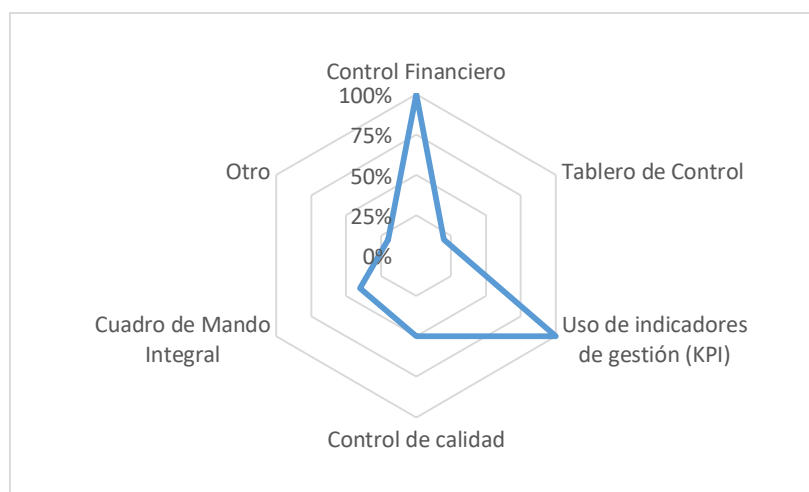
Fuente: Elaboración propia

En relación a la estrategia a nivel de negocio, un 89% se define como una empresa de diferenciación, mientras un 22% se define como liderazgo en costos y sólo una dice tener liderazgo en marcas.

En una estrategia funcional, un 100% dice tener una ventaja competitiva en calidad de sus productos, un segundo lugar lo ocupa el servicio al cliente con un 78%, un 44% tiene una ventaja de eficiencia y sólo un 22% se consideran innovadoras.

Las empresas encuestadas miden el logro de los objetivos organizacionales propuestos a través de un control financiero e indicadores de gestión KPI's, por lo que en general utilizan más de un indicador. Sólo un 33% posee Cuadro de Mando Integral.

Figura N°15: Medición para el logro de los objetivos organizacionales



Fuente: Elaboración propia

Las personas entrevistadas tienen claridad en los conocimientos sobre planificación estratégica y lo que se pueden hacer para alcanzar los objetivos propuestos. Con el análisis realizado de la industria vitivinícola, se puede determinar que toda planificación estratégica debe comenzar con la formulación de la misión de la entidad, ya que es lo que define el negocio. Sólo una empresa de las que poseen planificación estratégica no posee misión, que es la misma empresa donde el conocimiento sobre los objetivos propuestos se queda en la alta dirección, con las decisiones que toma el Gerente General. A pesar que es una empresa de gran tamaño de facturación, no posee innovaciones tecnológicas ya que es un costo elevado para los tiempos actuales.

Las empresas que no tienen planificación estratégica formal, se justifican por el hecho que son empresas pequeñas, normalmente familiares y que, por desconocimiento de la alta dirección, no se implementa; algunas se encuentran en proceso de cambio y/o crecimiento.

8.2 Sustentabilidad

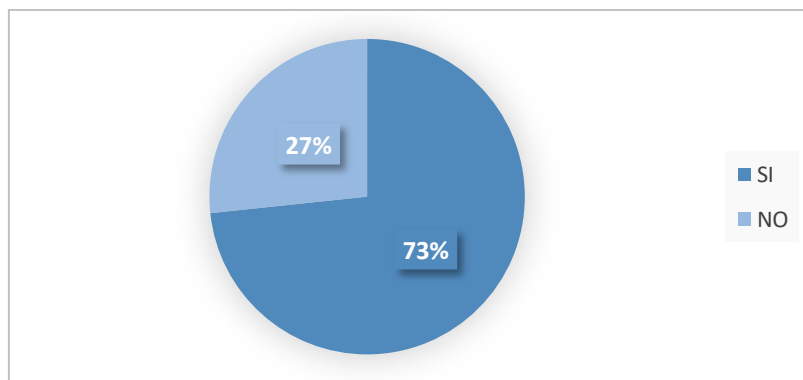
Lo que respecta a la sustentabilidad y según las entrevistas en profundidad realizadas, existen empresas que, aunque no tengan planificación estratégica formal, si consideran importante contar con sustentabilidad en los tres ejes fundamentales (social, económico y ambiental).

Las empresas entrevistadas tienen claridad que el cambio climático es el principal hito que consideran para generar planes escritos en la sustentabilidad.

Cabe mencionar que las empresas que no poseen sustentabilidad es por desconocimiento. Además, indican que las inversiones que deben realizar son altas en comparación a la rentabilidad que ésta podría traer.

Del total de quince empresas encuestadas, el 73% incorporan la sustentabilidad en su planificación estratégica, aunque existen empresas muy pequeñas que tienen sustentabilidad en su compañía, pero no en un plan estratégico. En la entrevista indican que no realizan planificación formal debido al desconocimiento, son empresas familiares y/o en etapas de crecimiento, pero si tienen planes escritos en el ámbito ambiental y social.

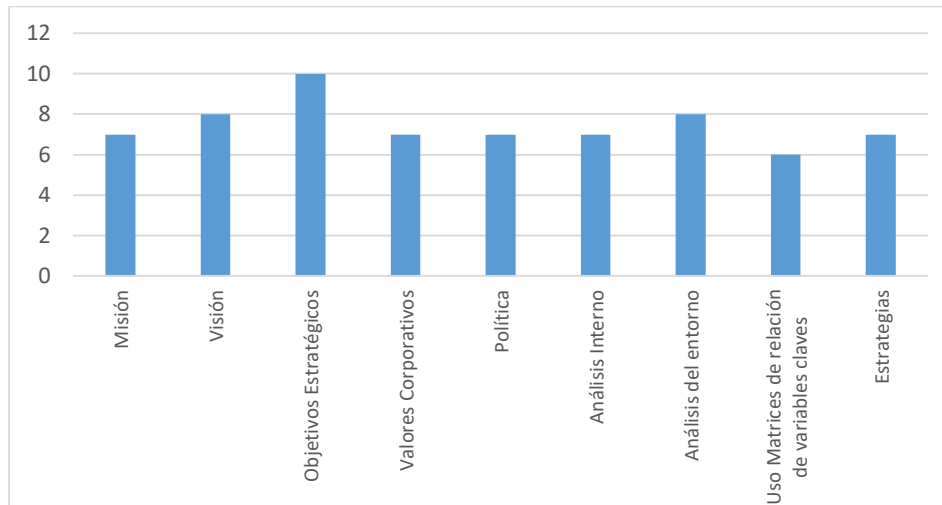
Figura N°16: Empresas que incorporan la sustentabilidad en la planificación estratégica



Fuente: Elaboración propia

Las entidades incorporan la sustentabilidad en el plan estratégico, pero no del todo. El 92% de las empresas lo incorpora en los objetivos estratégicos, siendo considerado el primer elemento de la planificación estratégica importante en común; 75% de ellas en la visión y en el análisis del entorno; un 67% se incorpora en la misión, valores corporativos, política, análisis interno y en sus estrategias en los distintos niveles y sólo un 58% la incorpora en el uso de matrices de relación de variables claves (figura N°17)

Figura N°17: Número de empresas que poseen sustentabilidad



Fuente: Elaboración propia

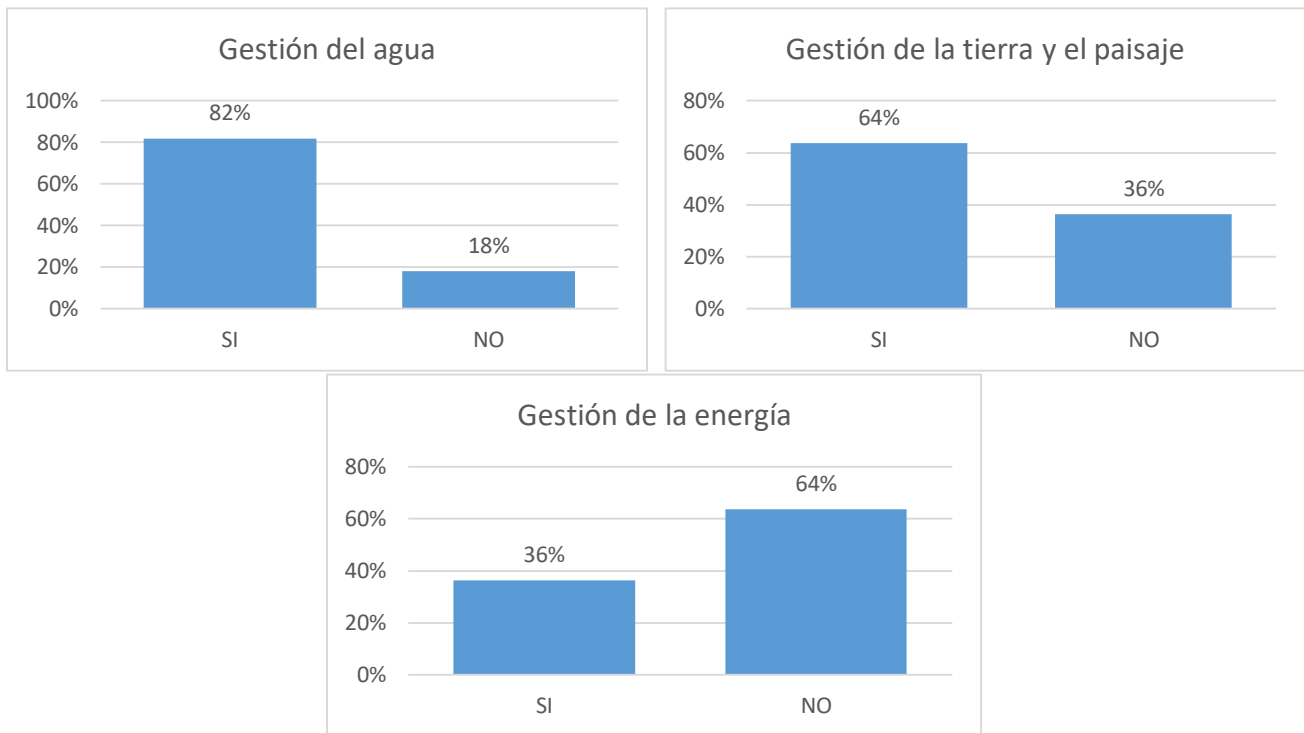
Referente al impacto ambiental (figura N°18) y según el análisis de la encuesta, respecto a la gestión del agua, el 82% dice tener una estrategia escrita sobre el uso de agua en el campo y la bodega, donde se revisan los gastos de agua, evaluación del terreno para implementación agrícola de sistemas (riego por goteo) y realizan evaluaciones y mejoras constantes. Algunas tienen un comité operacional de energía, donde realizan actualizaciones semestrales de los estados y avances e implementan eficiencias energéticas. Además, tienen planta de tratamiento de agua propia en sus campos y siempre tratan de trabajar para minimizar constantemente el uso de agua.

En cuanto a la gestión de la tierra y el paisaje, un 64% cuenta con un plan escrito que tenga en cuenta la protección del paisaje y el entorno donde se encuentran. Esto lo realizan protegiendo zonas de conservación natural (bosques nativos), plan de biodiversidad, planes del cuidado de la tierra y la protección de la flora y fauna.

Lo que respecta a la gestión de energía, sólo un 42% posee un plan escrito para la gestión de los recursos energéticos respecto a consumo y puntos críticos de pérdida de energía. Las entidades realizan mejoras constantes en este punto, considerando paneles fotovoltaicos, iluminarias de bajo voltaje de bombillas, eficiencia energética, planes ahorrativos en invierno, entre otros.

Cabe destacar que en las tres gestiones (agua, energía, tierra y paisaje) se trata de minimizar firmemente los gastos por parte de las empresas, además de realizar mejoras en el uso de los recursos. Esto se realiza mediante indicadores propios de cada entidad (metas), con sus seguimientos y constante monitoreo. Las empresas certificadas por el código de sustentabilidad tienen los planes escritos como requisito.

Figura N°18: Planes escritos en el ámbito ambiental



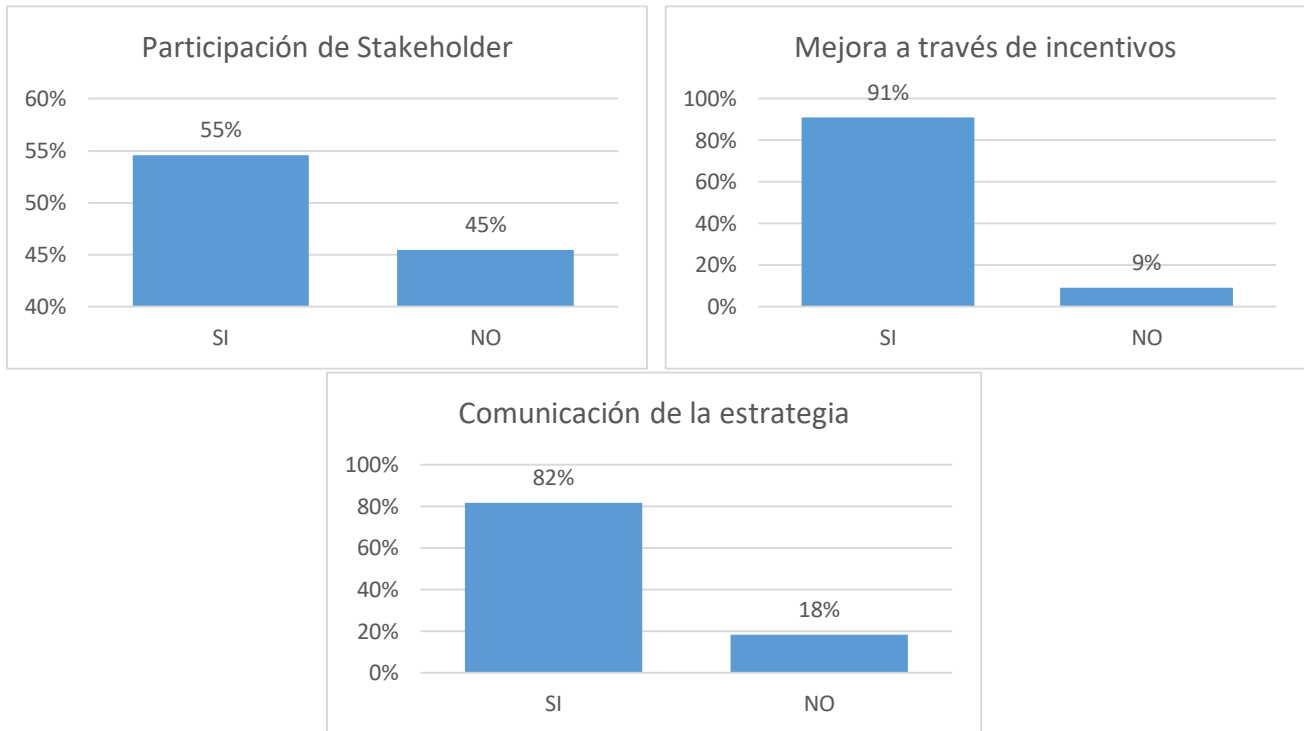
Fuente: Elaboración propia

Referente al impacto social (figura N°19) y en la gestión de recursos humanos, el 55% posee una estrategia escrita que tenga en cuenta la participación de sus colaboradores, proveedores y clientes, donde se realizan reuniones mensuales, capacitaciones a través de plataformas de la empresa o convenios con universidades, degustaciones gratuitas de los productos a clientes y colaboradores y se envían políticas de sustentabilidad a los interesados. Además, cuentan con planes de apoyo a las familias de los trabajadores (seguros de salud, vida, sala de cuna, entre otros) y comunidad donde se encuentran sus plantaciones (contratación de personal de la misma región, sponsor en actividades recreacionales, etc).

El 91% de las empresas mejora las condiciones de trabajo de sus colaboradores mediante diferentes formas de incentivos, como por ejemplo capacitaciones, sistemas para su salud, gimnasios, bonos, estudios, movilidad interna, entre otros. También poseen áreas específicas de bienestar y acciones para mejorar el clima laboral.

Además, el 82% de las empresas comunica las estrategias de la empresa mediante reuniones ampliadas y dirigidas por la gerencia (trimestral y semestral), comunicados y a través de plataforma virtual (intranet, noticias en línea, aplicaciones, etc). Adicionalmente, algunas entidades emiten reportes de sustentabilidad en base a los principios de la ONU (ODS). El 1% de las empresas sólo comunican la estrategia en la alta dirección y a ciertos ejecutivos.

Figura N°19: Planes escritos en el ámbito social

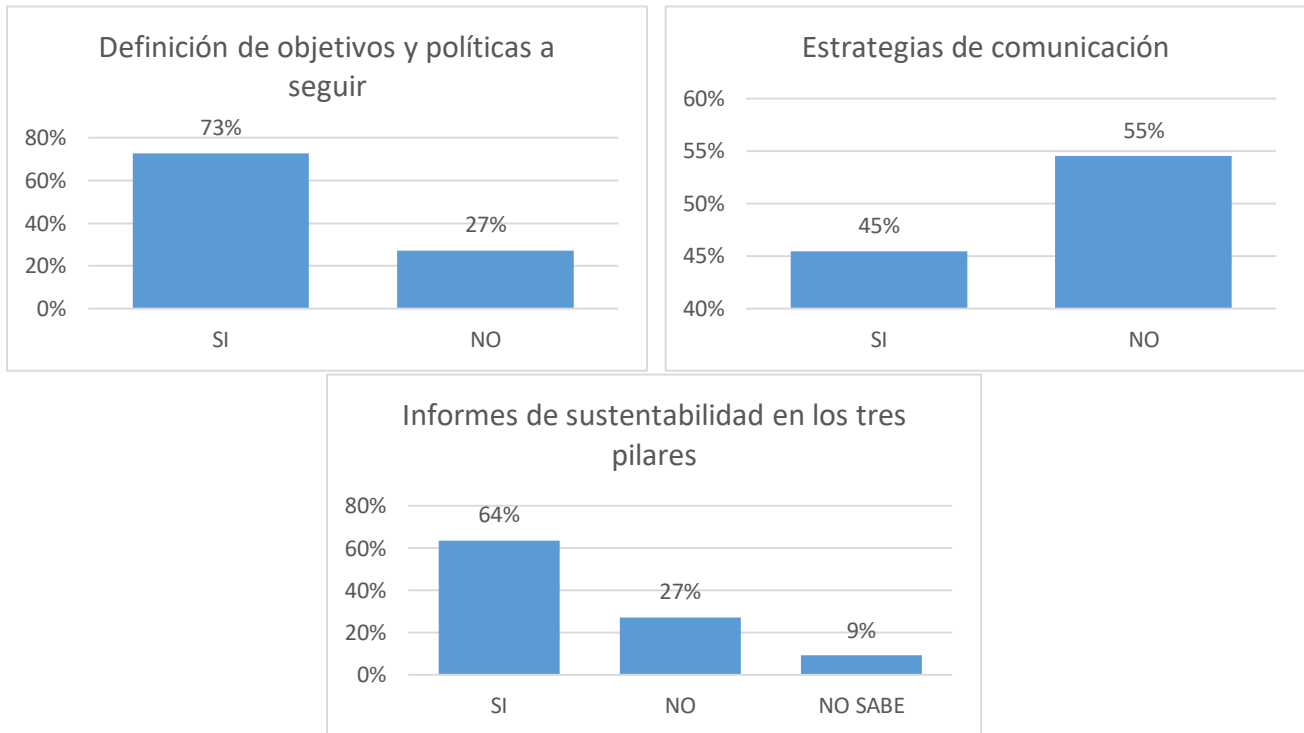


Fuente: Elaboración propia

Lo que respecta al impacto económico (figura N°20), el 73% de las empresas posee un plan escrito que incluya también la definición de objetivos y políticas que deben seguir para lograr el desarrollo sostenible. Estos planes se encuentran dentro de la certificación que otorga Wines of Chile y que, en conjunto con otras áreas de la empresa, apoyan y realizan un seguimiento de los objetivos generales y centrales definidos. Otros realizan el análisis entre familiares y altos mandos de la firma.

Un 45% ha definido estrategias de comunicación para las partes interesadas. Algunas de ellas es publicar en diario mural de las oficinas y bodegas las estrategias que tienen para el año en curso (y futuro), correos electrónicos masivo a toda la compañía, reportes, revistas internas, boletín mensual y sitio web de las empresas.

Figura N°20: Planes escrito en el ámbito económico

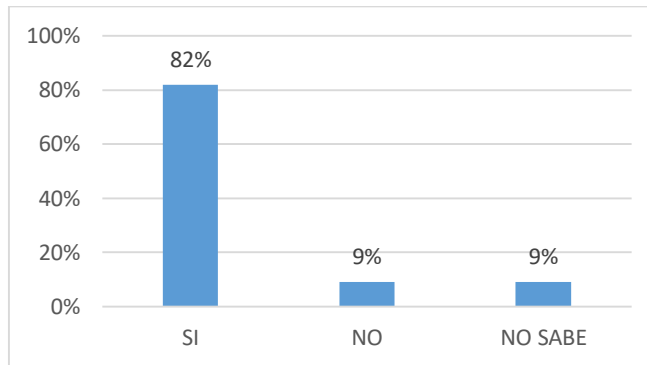


Fuente: Elaboración propia

El 64% de las entidades encuestadas entrega información sobre la sostenibilidad en los tres ámbitos, principalmente en las memorias anuales y reportes. Adicionalmente, algunas tienen un COP (Communication on Progress) asociado a Global Compact, donde se describe acciones para una mejora continua en la integración del Pacto Mundial. También se comprometen a compartir la información con las partes interesadas a través de los canales oficiales de comunicación definidos por la empresa, además de un software para el sistema de gestión llamado Qualityteam.

Un 82% de las empresas tienen un sistema de control para el logro de los objetivos sustentables propuestos, principalmente mediante KPI's. Existe un comité encargado de la revisión y cumplimiento de los indicadores propuesto, con un sistema de control asociado a los bonos del comité de gerentes, además de reportes no formales para sus colaboradores.

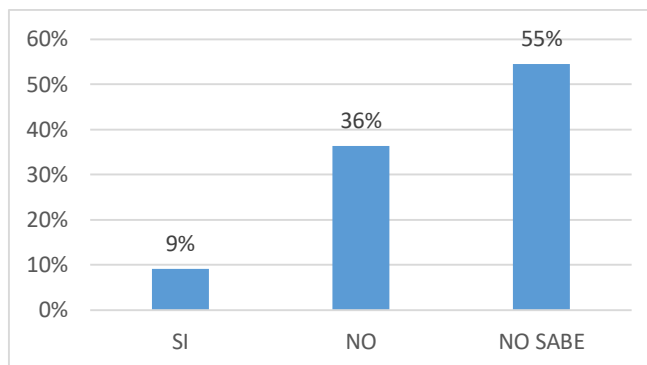
Figura N°21: Sistema de control para los objetivos sustentables propuestos



Fuente: Elaboración propia

Lo que respecta a la implementación de la sustentabilidad en la planificación estratégica y en cuanto si ha logrado aumentar la rentabilidad, un 55% de los encuestados dice no tener el conocimiento de aquello, un 36% indica que no ha logrado aumentar la rentabilidad y sólo un 9% si se ha alcanzado.

Figura N°22: Aumento de rentabilidad al incorporar la sustentabilidad



Fuente: Elaboración propia

Si bien existe una empresa que hace mención a un aumento de la rentabilidad al incorporar la sustentabilidad, no ha podido verificar mediante algún indicador el porcentaje preciso de aquello.

Las empresas encuestadas indican que es muy importante en los tiempos actuales tener sustentabilidad en las viñas, ya que además de mejorar las condiciones laborales de sus colaboradores, las acciones realizadas en el hito ambiental mejoran las expectativas de vidas en un futuro, donde los recursos naturales son escasos.

La mayoría de las empresas gestionan la sustentabilidad a través del código de sustentabilidad, que es de carácter voluntario y donde las compañías deben tener un estándar mínimo en tres áreas complementarias: viñedo, bodega-planta de embotellado y área social. Esto es un compromiso transversal de las viñas para

lograr una producción responsable junto con un eficiente uso de los recursos naturales.

9. PLANIFICACION ESTRATÉGICA SUSTENTABLE

9.1 Modelo propuesto de planificación estratégica sustentable

El modelo de planificación estratégica propuesto busca reflejar y considerar desde un principio, planes escritos con un enfoque en las tres dimensiones de la sustentabilidad. Se propone un modelo único, que abarca las características, principios, perspectivas y los elementos distintivos considerados en la encuesta. En base a esto, se desarrollan cada una de las etapas que lo conforman.

De acuerdo al análisis realizado de las encuestas en la industria, se puede determinar el siguiente modelo de planificación estratégica sustentable:

Para el comienzo de la planificación estratégica se debe considerar en orden secuencial la misión, visión, valores corporativos y objetivos estratégicos.

La misión se crea mediante el qué queremos vender, quién es el público objetivo y el cómo se hará (qué, quién y cómo), ya que cada empresa tiene su propia visión de lo que quieren ser, valores corporativos y objetivos propuestos dependiendo de sus estrategias, por lo que la misión es el hito más importante de la empresa.

En un segundo paso se debe continuar con un análisis interno de la empresa, análisis del entorno, uso de matrices y por último la estrategia.

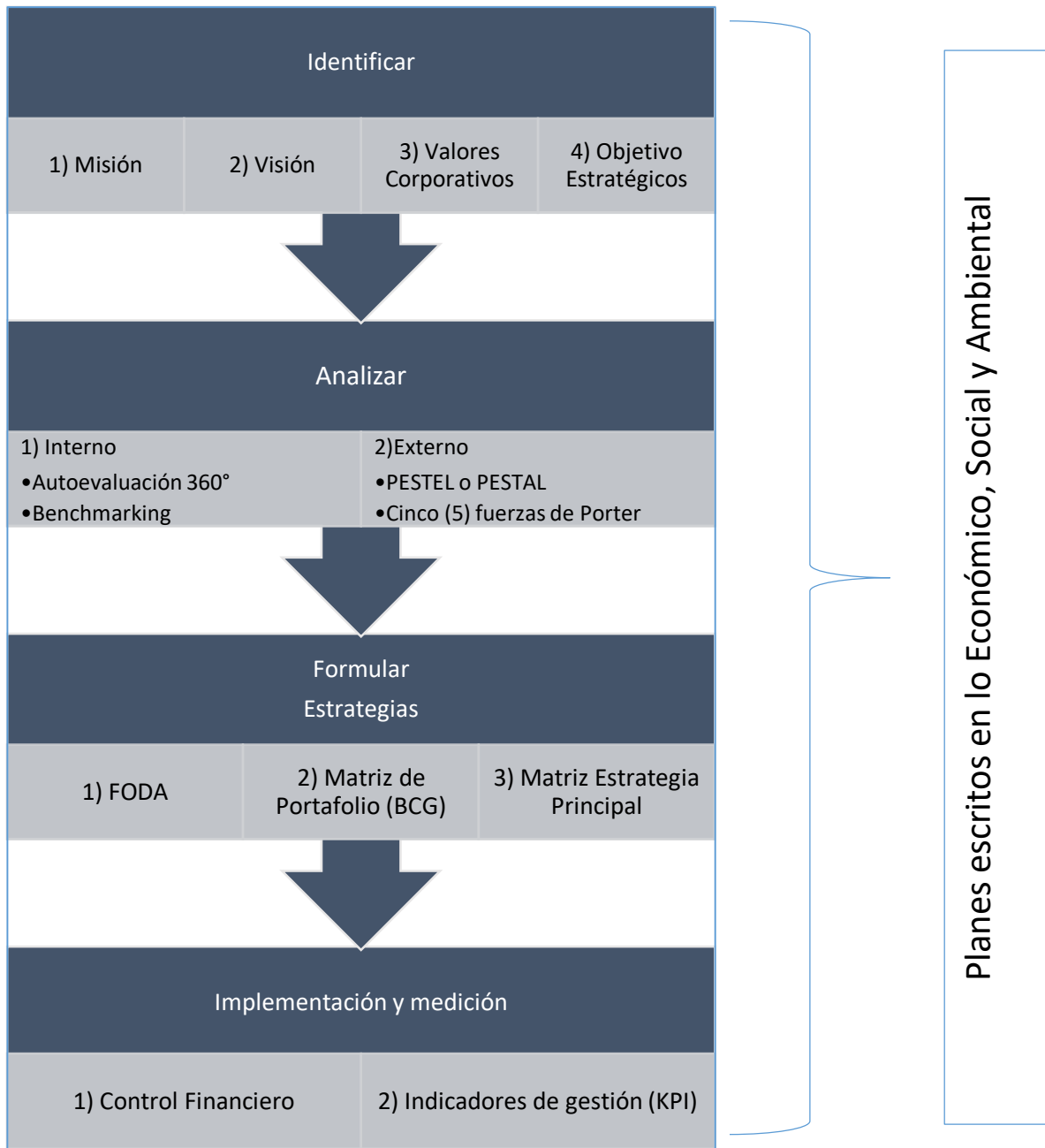
En el análisis interno de la empresa, éste se debe realizar mediante una autoevaluación 360° de toda la compañía y realizando un benchmarking con entidades de similares características.

Referente al análisis del entorno, se debe comenzar con un estudio del Macroentorno mediante la herramienta PESTEL o PESTAL, siendo la más utilizada por la industria vitivinícola. Otras herramientas utilizadas son las cinco (5) fuerzas de Porter, mara de grupos estratégico y otras específicas de cada empresa.

La matriz FODA sigue siendo la más utilizada para definir estrategias dentro de las compañías. Además, estrategias de matriz de portafolio o BCG y de estrategia principal son otras estrategias que incorporan compañías grandes del mercado.

Para el logro de los objetivos propuestos, se debe medir con un control financiero e indicadores KPI's, considerando la sustentabilidad en el eje transversal de la planificación estratégica, con planes escritos referente al impacto ambiental, económico y social, como se muestra en la **figura N°23**

Figura N°23: Modelo de planificación estratégica considerando la sustentabilidad de forma transversal en los tres pilares: económico, social y ambiental.



Fuente: Elaboración propia

El modelo propuesto permite identificar un camino de planificación estratégica sustentable en la industria vitivinícola en Chile, logrando incorporar planes escritos junto con un monitoreo constante de las estrategias propuestas.

10. Conclusión

En estos tiempos donde existe un cambio climático sin precedentes, un avance tecnológico considerable mediante conexión a internet y servicios al alcance de la mano, la industria vitivinícola en Chile no está implementando sistemas de innovación. Además, la poca participación de las empresas a encuestar logra que se pueda definir, pero con poca claridad, una planificación estratégica sustentable. A veces por desconocimiento de los dueños, también porque existen empresas pequeñas en el rubro donde sólo se trabaja el día a día y con foco principalmente en su producción.

A su vez, las compañías tienen muy poco personal profesional en sus líneas, ya que son empresas con una estación marcada por la vendimia, lo que hace que la tarea de planificar sea cada vez más difícil y principalmente si las empresas exportan sus productos.

Considerando el análisis de las empresas encuestadas, sólo las grandes compañías tienen planificación estratégica formal. **Estas las realiza un comité de gerentes** y se diseña de manera participativa entre otras áreas de la firma y con una revisión anual de lo propuesto. En general, las empresas planifican en un horizonte de tiempo entre tres y cinco años y debe involucrar a todas las áreas de la compañía.

La mayoría de las entidades indican que la sustentabilidad es un tema muy importante, considerando que el reciclaje, el agua, la tierra y el paisaje donde se encuentran sus viñas, la contaminación, sus trabajadores, inversionistas, clientes, entre otros, son las principales temáticas dentro de la industria. Además, cabe mencionar que las mayorías de ellas indican que se certifican bajo el código de sustentabilidad por exigencias del mercado (nacional e internacional).

Lo común de estas entidades es que, debido al avance tecnológico, todas optan por estrategias de crecimiento mediante alianzas estratégicas (nivel corporativo), estrategias de diferenciación a nivel de negocio y, por último, ventajas competitivas de calidad, servicio al cliente y eficiencia. Esta última parte dependerá de las estrategias optadas por cada entidad y la visión de su negocio.

El modelo propuesto por el Dr. Lionel Valenzuela en su clase de Gestión Estratégica en la Universidad Técnica Federico Santa María es concordante con lo señalado por las entidades encuestadas, por lo que ayuda a saber qué hacer como empresa para alcanzar la tan anhelada ventaja competitiva.

En la propuesta de planificación estratégica sustentable es importante destacar que la sustentabilidad debe ser incorporada desde la misión que tiene la empresa hasta su implementación, con una constante revisión de resultados obtenidos de manera anual e incentivando a los colaboradores al logro de los objetivos.

11. BIBLIOGRAFÍA

Ecological sustainability evaluation of traditional management in different vineyard systems in Berisso, Argentina. Esteban A. Abbona, Santiago J. Sarandón, Mariana E. Marasas, Marta Astier (2007)

Sustainable Strategic Management (GES): Sustainability in small business: Marileide Barbosa, Juan Arturo Castaneda-Ayarza, Denise Helena Lombardo Ferreira (2020)

How to make strategic planning for corporate sustainability?. Grazielle Fatima Gomes Teixeira, Osiris Canciglieri Junior (2019)

Sustainability in the New Zealand wine industry: drivers, stakeholders and practices Barbora Gabzdylova John F. Raffensperger Pavel Castka (2009)

What is sustainability in the wine world? A cross-country analysis of wine sustainability frameworks. Shana Sabbado Flores (2018)

Conceptos de Administración Estratégica, novena edición. Fred R. David

Industrial sustainability performance measurement systems: A novel framework Enrico Cagno Alessandra Neri Mickey Howard Gianluca Brenna Andrea Trianni (2019)

Bridging Decision Making under Deep Uncertainty (DMDU) and Transition Management (TM) to improve strategic planning for sustainable development. Shirin Malekpour, Warren E. Walker, Fjalar J. de Haan, Niki Frantzeskaki, Vincent A.W.J. Marchau (2020)

Dynamic strategic planning and firm competitive performance: A conceptualization and an empirical test. Divesh Ojha, Pankaj C. Patel, Sri V. Sridharan (2020)

Assessing the sustainability of the wine industry in terms of investment. Olga Olaru, Maria Alexandra Galbeaza, Cristian Silviu (2014).

Sustainability as a driver for value creation: A business model analysis of small and medium enterprises in the Italian wine sector. Laura Broccardo, Adrian Zicari (2020)

Delphi exploration of subjective well-being indicators for strategic urban planning towards sustainable development in Malaysia. Haruna Danladi Musa, Mohd Rusli Yacob, Ahmad Makmom Abdullah (2019)

A hybrid agent-based and Discrete Event Simulation approach for sustainable strategic planning and simulation analytics. Fakhimi, M. Anagnostou, A. Stergioulas, Taylor, S. (2014)

Designing a three-dimensional performance measurement system (SMD3D) for the wine industry: A Chilean example. Valenzuela Lionel. Maturana, Sergio. (2016)

Critical environmental concerns in wine production: an integrative review. Christ, K, Burritt, R. (2013)

Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone, Oxford. Elkington, J., (1997)

A framework for measuring logistics performance in the wine industry. Garcia, F. Marchetta, M. Camargo, M. Morel, L. Forradellas, R. (2012)

The development of a sustainable development model framework. Hannoura, A. Cothren, G. Khairy, W. (2006)

La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). J. Casas Anguita, J. R. Repullo Labrador , J. Donado Camposb (2003)

Triple bottom line and sustainability: A literature review. Alhaddi, Hanan. (2015)

12. WEBGRAFÍA

<https://www.sag.gob.cl/sites/default/files/inf cosecha2019.pdf>

<http://www.sustentavid.org/codigo/>

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

<http://www.chiledesarrollosustentable.cl/noticias/noticia-pais/como-la-industria-del-vino-enfrenta-la-sustentabilidad/>

<https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2020/08/ComisionNacionalVino202007.pdf>

<https://onu.org.gt/objetivos-de-desarrollo/>

<https://www.isotools.org/normas/riesgos-y-seguridad/ohsas-18001/>

<https://www.nueva-iso-14001.com/2018/04/norma-iso-14001-que-es/>

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/175116/Seminario%20de%20T%C3%ADtulo%20Daniela%20C%C3%A1rdenas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2019/07/InformeSustenVinosDeChile2016.pdf>

<https://www.gochile.cl/es/actividades/rutas-del-vino.htm>

<https://www.sag.gob.cl/ambitos-de-accion/solicitud-para-la-exportacion-de-vinos-y-piscos#:~:text=Documentaci%C3%B3n%20a%20presentar,uvas%20y%20vinos%20con%20D.O.>

13. ANEXOS

Anexo N°1: ENCUESTA

PARTE I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1. Nombre de la empresa: _____
2. Cargo del entrevistado: _____
3. Facturación anual:

Micro (Menos de 2.400 UF)	
Pequeña (2.400,1-25.000 UF)	
Mediana (25.000,1-100.000 UF)	
Grande (Más de 100.000,1 UF)	

4. Mercado Objetivo:

Destino	Porcentaje
Nacional	
Internacional	

5. Tamaño de la empresa:

Concepto	Detalle
Número de hectáreas	
Volumen de producción (litros)	
Años en el mercado	
Número de trabajadores	
Porcentaje aproximado del mercado objetivo	

6. Distribución de la fuerza laboral:

Profesión	Porcentaje
Ingenieros	
Otros profesionales	
Técnicos	
No Profesionales	

7. ¿Cuál (es) de los siguientes Sistemas de Gestión ha implementado o se está implementando en su empresa? Explique brevemente el por qué.

Sistema	Si	No	Año	Razón
ISO 14001				
ISO 14004				
ISO 14064				
Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP)				
Responsabilidad Social Empresarial (RSE)				
Certificado de Sustentabilidad				
Global Reporting Initiative (GRI)				
Acuerdo de Producción Limpia (APL)				
Huella del Agua				
Huella de Carbono				
Botellas más livianas				
Balanced Scorecard				
Otros:				

8. ¿Cuál (es) de las siguientes innovaciones en tecnología ha implementado o se está implementando en su empresa? Explique brevemente el por qué.

Sistema	Si	No	Año	Razón
Artificial Intelligence				
Blockchain				
Cloud				
Data analytics				
Machine Learning				
Otros:				

PARTE II: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

9. ¿La empresa realiza una Planificación Estratégica?

 Sí No

(NOTA: Si su respuesta es negativa, continuar en la parte III, pregunta 29).

10. ¿Quién (es) está (n) a cargo de desarrollar el plan estratégico de la empresa?

<input type="checkbox"/>	Gerente General
<input type="checkbox"/>	Grupo de Gerentes (Comité)
<input type="checkbox"/>	Jefes de Área y/o Departamentos
<input type="checkbox"/>	Áreas de Control y Gestión
<input type="checkbox"/>	Otros: _____

11. ¿Cómo diseña el Plan Estratégico?

<input type="checkbox"/>	Planificación Top-Down
<input type="checkbox"/>	Planificación Participativa
<input type="checkbox"/>	Planificación bajo análisis de escenarios
<input type="checkbox"/>	Otros: _____
<input type="checkbox"/>	

12. ¿Desde cuándo la Planificación Estratégica se realiza formalmente?

<input type="checkbox"/>	Menos de 1 año
<input type="checkbox"/>	Entre 1 y 3 años
<input type="checkbox"/>	Entre 3 y 5 años
<input type="checkbox"/>	Más 5 años

13. ¿Con qué frecuencia revisa su Planificación Estratégica?

<input type="checkbox"/>	Mensual
<input type="checkbox"/>	Bimensual
<input type="checkbox"/>	Trimestral
<input type="checkbox"/>	Cuatrimstral
<input type="checkbox"/>	Semestral
<input type="checkbox"/>	Anual

14. ¿Cuál es el horizonte de tiempo de desarrollo de su Planificación Estratégica?

<input type="checkbox"/>	1 año
<input type="checkbox"/>	Entre 1 y 3 años
<input type="checkbox"/>	Entre 3 y 5 años
<input type="checkbox"/>	Entre 5 y 7 años
<input type="checkbox"/>	Más de 7 años
<input type="checkbox"/>	Otro: _____

15. ¿Hasta qué nivel jerárquico se encuentra incorporada su Planificación Estratégica?

<input type="checkbox"/>	Todas las áreas de la empresa
<input type="checkbox"/>	Sólo en la alta dirección
<input type="checkbox"/>	Sólo en algunas áreas. ¿cuáles? (responder a continuación)
<input type="checkbox"/>	• Operaciones
<input type="checkbox"/>	• Marketing
<input type="checkbox"/>	• Finanzas y Administración
<input type="checkbox"/>	• Recursos Humanos
<input type="checkbox"/>	• Ingeniería, Desarrollo y/o Innovación
<input type="checkbox"/>	• Otras: _____

16. ¿Todos los colaboradores tienen conocimiento de la Planificación Estratégica?

<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No sabe
-----------------------------	-----------------------------	----------------------------------

(NOTA: Si su respuesta es negativa, continuar en la pregunta 18).

17. ¿Cómo los colaboradores apoyan el logro de las metas organizacionales?

18. ¿Qué elementos conforman su Planificación Estratégica? (puede escoger más de uno)

<input type="checkbox"/>	Misión
<input type="checkbox"/>	Visión
<input type="checkbox"/>	Objetivos Estratégicos
<input type="checkbox"/>	Valores corporativos
<input type="checkbox"/>	Política
<input type="checkbox"/>	Análisis interno (recursos y capacidades)
<input type="checkbox"/>	Análisis del entorno (macro y micro)
<input type="checkbox"/>	Uso Matrices de relación de variables claves
<input type="checkbox"/>	Estrategias (nivel corporativo, negocio, funcional)
<input type="checkbox"/>	Otros: _____

19. Ordene los siguientes elementos de su plan estratégico, según el desarrollo de su Planificación Estratégica.

<input type="checkbox"/>	Misión
<input type="checkbox"/>	Visión
<input type="checkbox"/>	Objetivos Estratégicos
<input type="checkbox"/>	Valores corporativos
<input type="checkbox"/>	Política
<input type="checkbox"/>	Análisis interno (recursos y capacidades)
<input type="checkbox"/>	Análisis del entorno (macro y micro)
<input type="checkbox"/>	Uso Matrices de relación de variables claves
<input type="checkbox"/>	Estrategias (nivel corporativo, negocio, funcional)
<input type="checkbox"/>	Otros: _____

20. Referente a la Misión: ¿A través de qué herramientas se construye?

<input type="checkbox"/>	¿El qué, quién y el cómo?
<input type="checkbox"/>	Nueve (9) características de Peter Drucker ⁴
<input type="checkbox"/>	Otros: _____

21. Referente al análisis interno de la empresa: ¿A través de qué herramientas se construye?

<input type="checkbox"/>	Análisis realizado por el fundador
<input type="checkbox"/>	Análisis VRIO ⁵
<input type="checkbox"/>	Autoevaluación 360°
<input type="checkbox"/>	Benchmarking
<input type="checkbox"/>	Otros: _____
<input type="checkbox"/>	

⁴ Nueve (9) características de Peter Drucker hace referencia a una misión efectiva respondiendo a interrogantes como: ¿Quiénes son los clientes?, ¿Cuáles son los principales productos o servicios?, ¿Mercado donde compite?, ¿Tecnología es un interés de la empresa?, ¿Interés por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad?, ¿Filosofía?, ¿Principal ventaja competitiva?, ¿Interés por la imagen pública? y ¿Los colaboradores son un activo valioso para la empresa?

⁵ VRIO: Valioso, raro (escaso), inimitable (muy costoso para imitar) y organización (organizada para captar valor del recurso)

22. Referente al análisis del entorno de la empresa: ¿A través de qué herramientas se construye?

<input type="checkbox"/>	Cinco (5) fuerzas de Porter (comportamiento competitivo de la industria).
<input type="checkbox"/>	Mapa de Grupos Estratégicos (empresas rivales con enfoques y posiciones competitivas similares).
<input type="checkbox"/>	The Value Net Model (win-win)
<input type="checkbox"/>	Análisis del <i>Macroentorno</i> (PESTAL o PESTEL) ⁶
<input type="checkbox"/>	Otros: _____

23. Referente a las estrategias: ¿A través de qué matrices se construye?

<input type="checkbox"/>	Matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)
<input type="checkbox"/>	Matriz de Portafolio o BCG (relación entre tasa crecimiento de la industria y posición competitiva)
<input type="checkbox"/>	Matriz de la Estrategia Principal (posición competitiva y crecimiento del mercado)
<input type="checkbox"/>	Matriz Orgánica o ADL (ciclo de vida del negocio y posición competitiva de la empresa)
<input type="checkbox"/>	Matriz Producto-Mercado o ANSOFF (relación entre Productos y el Mercado)
<input type="checkbox"/>	Matriz McKinsey (matriz de decisión de productos)
<input type="checkbox"/>	Otros: _____

24. Referente a las estrategias a nivel corporativo: ¿cuál define mejor su empresa?

<input type="checkbox"/>	Estrategia de Crecimiento
<input type="checkbox"/>	Estrategia de Estabilidad
<input type="checkbox"/>	Estrategia de Contracción
<input type="checkbox"/>	Estrategia Combinada
<input type="checkbox"/>	Otra: _____

(Nota: Si su estrategia es distinta a "crecimiento", continuar en la pregunta 26).

25. Si su estrategia es de **Crecimiento**, ¿cómo se logra?

<input type="checkbox"/>	Integración vertical
<input type="checkbox"/>	Alianzas estratégicas (cooperación)
<input type="checkbox"/>	Diversificación
<input type="checkbox"/>	Franquicias
<input type="checkbox"/>	Licencias
<input type="checkbox"/>	Otra: _____

⁶ PESTAL o PESTEL: Entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

26. Referente a las estrategias a nivel de negocio: ¿cuál define mejor su negocio?

<input type="checkbox"/>	Liderazgo en Costos
<input type="checkbox"/>	Diferenciación
<input type="checkbox"/>	Concentración
<input type="checkbox"/>	Otra: _____

27. Referente a las estrategias a nivel funcional: ¿en qué se destaca o cuál es la ventaja competitiva de su empresa? (puede escoger más de una)

<input type="checkbox"/>	Eficiencia
<input type="checkbox"/>	Calidad
<input type="checkbox"/>	Innovación
<input type="checkbox"/>	Servicio al Cliente
<input type="checkbox"/>	Otra: _____

28. ¿Cómo mide el logro de los objetivos organizacionales?

<input type="checkbox"/>	Control Financiero
<input type="checkbox"/>	Tablero de Control
<input type="checkbox"/>	Uso de indicadores de gestión (KPI)
<input type="checkbox"/>	Control de calidad
<input type="checkbox"/>	Cuadro de Mando Integral
<input type="checkbox"/>	Otros: _____
<input type="checkbox"/>	

PARTE III: PUNTOS DE LA SUSTENTABILIDAD EN LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA

29. ¿Incorpora la Sustentabilidad en la Planificación Estratégica?

Si	No	No sabe
----	----	---------

(NOTA: Si su respuesta es negativa, es el fin de la encuesta).

30. ¿Dónde incorpora la sustentabilidad en el Plan Estratégico?

<input type="checkbox"/>	Misión
<input type="checkbox"/>	Visión
<input type="checkbox"/>	Objetivos Estratégicos
<input type="checkbox"/>	Valores corporativos
<input type="checkbox"/>	Política
<input type="checkbox"/>	Análisis interno (recursos y capacidades)
<input type="checkbox"/>	Análisis del entorno (macro y micro)
<input type="checkbox"/>	Uso de matrices de relación de variables claves
<input type="checkbox"/>	Estrategias (nivel corporativo, negocio, funcional)
<input type="checkbox"/>	Otros: _____

31. Referente al Impacto Ambiental:

i. Gestión del agua:

a. ¿Posee una estrategia escrita para el uso del agua en el campo y la bodega?

Si	No	No sabe
----	----	---------

Especifique: _____

ii. Gestión de la tierra y el paisaje:

a. ¿Posee un plan escrito para la gestión de la tierra que tenga en cuenta la protección del paisaje y entorno donde se encuentra?

Si	No	No sabe
----	----	---------

Especifique: _____

iii. Gestión de la energía:

- a. ¿Posee un plan escrito para la gestión de los recursos energéticos respecto a consumo y puntos críticos de pérdida de energía?

Si

No

No sabe

Especifique: _____

32. Referente al Impacto Social:

iv. Gestión de los Recursos Humanos:

- a. ¿Posee una estrategia escrita que tenga en cuenta la participación de sus colaboradores, proveedores y clientes?

Si

No

No sabe

Especifique: _____

- b. ¿Mejora las condiciones de trabajo de los colaboradores mediante diferentes formas de incentivo?

Si

No

No sabe

Especifique: _____

- c. ¿Comunica la estrategia de la empresa?

Si

No

No sabe

Especifique: _____

33. Referente al Impacto Económico:

- d. ¿Posee un plan escrito que incluya también la definición de objetivos y políticas que deben seguir para lograr el desarrollo sostenible?

Si

No

No sabe

Especifique: _____

e. ¿La empresa ha definido estrategias de comunicación para las partes interesadas (informe de sustentabilidad, informe ambiental, entre otros)?

 Si No No sabe

Especifique: _____

f. ¿La empresa entrega información sobre la sostenibilidad en lo económico, social y ambiental?

 Si No No sabe

Especifique: _____

34. ¿Existe un sistema de control para el logro de los objetivos sustentables propuestos?

 Si No No sabe

Especifique: _____

35. ¿La incorporación de la sustentabilidad en la Planificación Estratégica de su empresa, ha logrado aumentar la rentabilidad?

 Si No No sabe

Especifique: _____

35.1 Si su respuesta es afirmativa: ¿Cuándo?

¿Antes de la incorporación de sustentabilidad a la planificación estratégica?

¿Después de la incorporación de sustentabilidad a la planificación estratégica?

35.2 Si ha aumentado la rentabilidad con la incorporación de la sustentabilidad en la planificación estratégica, ¿Cuánto sería aproximadamente ese crecimiento?

Menor a un 5%

Entre 5% y 20%

Mayor a un 20%

Otro: _____

14. ACRONIMOS

ISO 9001: norma reconocida a nivel internacional para sistemas de gestión de calidad.

ISO 14001: Esta norma de Sistemas de Gestión Ambiental (SGA) consigue que las empresas puedan demostrar que son responsables y están comprometidas con la protección del medio ambiente.

ISO 14004: La norma ISO 14004 proporciona orientación a una organización sobre el establecimiento, la implementación, el mantenimiento y la mejora de un sistema de gestión ambiental.

ISO 14064: Norma ISO de verificación y contabilización de gases de efecto invernadero

OHSAS 18001: Norma británica reconocida internacionalmente que establece los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión, Seguridad y Salud en el Trabajo

HACCP: El Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control es un proceso sistemático preventivo para garantizar la inocuidad alimentaria, de forma lógica y objetiva.

FODA: Herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto, entre otros, analizando características internas (fortalezas y debilidades) y situación externa, identificando oportunidades y amenazas (no controlables).

VRIO: Herramienta utilizada para análisis estratégico de la empresa, que permite determinar cuál de sus recursos y capacidades pueden generar una ventaja competitiva (Valioso, Raro, Inimitable y Organizado).

PESTAL o PESTEL: Instrumento que facilita la investigación y que ayuda a las empresas a definir su entorno, analizando una serie de factores externo (político, económico, social, ambiental y legal).

KPI: Sigla en inglés para Key Performance Indicator, que es un indicador o medidor clave de desempeño.