

**PERFILES Y POSICIONES ESTRATÉGICOS  
DE LAS EMPRESAS VITIVINICOLAS  
DE LA REGION DEL MAULE**

**Autores:**

**José Antonio Tello Avila  
Arturo Z. Vasquez-Parraga**

## **INTRODUCCION**

Aun cuando se conoce con cierta profundidad tanto la naturaleza del negocio como los procesos productivos y de comercialización que utilizan las empresas vitivinícolas de la Región del Maule y otras regiones del país, hay escaso entendimiento sobre los aspectos estratégicos de las mismas. En particular, se conoce muy poco tanto el perfil estratégico de las empresas vitivinícolas como las posiciones de competitividad estratégica de las mismas.

El interés por el perfil estratégico de las empresas vitivinícolas surge de su importancia en el mejoramiento de su performance y en el mejoramiento de los procesos que lo hacen posible. Por ejemplo, la identificación de estrategias emergentes facilita la introducción de mejoras en el accionar de los negocios y permite enfrentar con perspectiva la dinámica del entorno empresarial. Consecuentemente, el primer objetivo del presente trabajo es identificar los patrones de comportamiento que resultan de las estrategias que usan las empresas vitivinícolas de la Región del Maule, y que permiten configurar perfiles estratégicos de comportamiento empresarial.

El interés y la importancia del estudio de las posiciones de competitividad estratégica surgen de la necesidad de conocer la dinámica interna de la empresa, es decir, los procesos generadores del output. Este interés, sin embargo, no se enfoca en los procesos productivos y de comercialización sino en las condiciones que posibilitan ventajas competitivas y comparativas para cada empresa. Por tanto, el segundo objetivo de este estudio es identificar las posiciones de competitividad estratégica de cada empresa vitivinícola en la Región. Estas posiciones se refieren a ventajas competitivas en el mercado y a ventajas comparativas en recursos tangibles e intangibles.

Para lograr los objetivos indicados, se procedió a un estudio que consiste en las siguientes etapas: 1) Introducción en forma sucinta del contexto industrial y geográfico del vino; 2) Revisión de los conceptos, teorías y modelos relevantes para el estudio; 3) Desarrollo del instrumento de investigación y aplicación del cuestionario de diagnóstico estratégico destinado a detectar las percepciones, acciones y capacidades de las empresas; 4) Análisis de los datos obtenidos con el fin de (a) definir los perfiles estratégicos de las empresas y (b) examinar las posiciones estratégicas de competitividad; y 5) Formulación de las conclusiones y recomendaciones tendientes a ofrecer una orientación estratégica a las empresas estudiadas.

## **PRODUCCION Y COMERCIO DEL VINO**

Aún cuando la industria vitivinícola mundial ha sufrido una drástica disminución en los últimos 25 años, sigue existiendo una importante brecha entre producción y consumo mundial.

Hace más de tres décadas que el volumen de producción de vinos es muy superior al consumo, tanto en el ámbito mundial como local. Esta brecha entre producción y consumo ha generado acumulaciones de excedentes de producción que, ante la imposibilidad de almacenamiento adecuado, han debido derrocharse año tras año, o se han debido comercializar a precios muy por debajo de los de mercado.

La disminución del precio de realización, más el aumento de los costos por derroches de producto, han generado presiones en la industria que la han vuelto sustancialmente más competitiva y compleja.

Comprender los motivos del aumento de su complejidad y competitividad puede ayudar a orientar a los actores de ella hacia estrategias más exitosas.

## **LA REGION DEL MAULE Y EL VINO**

Sólo en la Región del Maule existen más de 380 organizaciones empresariales dedicadas a la vitivinicultura. La gran mayoría de ellas son de tipo familiar y de tamaño reducido.

En conjunto, las organizaciones de vitivinicultores de la Región del Maule logran una capacidad de almacenamiento de más de 490 millones de litros de vino. Lo que representa casi el 42% de la capacidad de almacenamiento del país.

La capacidad de almacenamiento está dividida en cinco tipos, según el material en la que está construido: cemento, madera, barricas, acero y otros, siendo el acero. Por lo general, los que aportan mayor valor al proceso de vinificación son las barricas y el acero.

Según los tipos de almacenamiento, la región cuenta con un 61% de su capacidad en el tipo cemento, que representa el 49% del total nacional; 17% en madera, que representa un 38% del total nacional; 1% en barricas, que representa un 42% del total nacional; 19% en acero, que representa un 32% del total nacional; y 2% en otros tipos de material, que equivalen al 39% del total nacional.

Las cifras anteriores demuestran que la actividad vitivinícola en la Región del Maule es, a lo menos, importante; y por tanto parece necesario estudiar las formas de hacerla más exitosa y eficiente.

## TEORIA Y METODO DE LOS PERFILES ESTRATEGICOS

A pesar de que se creía que el éxito de una empresa dependía de su capacidad para explotar sus fortalezas históricas, la experiencia ha demostrado que las fortalezas del pasado pueden transformarse en una limitación de la acción estratégica orientada a futuro. Esto obligó a las empresas de la década de los noventa, a desarrollar sistemas de vigilancia del ambiente cuyo principal propósito fue determinar el nivel de turbulencia del entorno para acomodar la estrategia, de forma de obtener y mantener ventajas competitivas en el mercado.

Estrategia es un modelo, un patrón que determina un flujo de acciones (Mintzberg y Quinn 1993), un patrón de comportamiento que representa la utilización de unos recursos de acuerdo a unas capacidades específicas, para alcanzar unos objetivos fundamentales, sometidos a condicionantes de un entorno y una situación de rivalidad dadas (Bueno, Casani y Lizcano 1999) Se requiere que una estrategia sea un conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones diseñadas para aprovechar las aptitudes centrales y obtener una ventaja competitiva sostenible (Hitt, Ireland y Hoskisson 2004) En síntesis, el término estrategia representa "congruencia en el comportamiento" o "patrón de comportamiento sistemático y congruente" de la empresa y sus objetivos con su entorno. El estudio de esos comportamientos posibilita la configuración de perfiles estratégicos.

Dos teorías, publicadas con una década de diferencia, hacen énfasis en la necesidad de contar con estrategias congruentes entre los recursos de la empresa y su capacidad de respuesta a los cambios en el entorno. Ansoff y Bosman (1985) desarrollaron un enfoque sistemático para determinar los cambios que se deben realizar en la estrategia de una empresa y en su capacidad interna para asegurar el éxito ante un determinado entorno. A este enfoque se le denominó "Diagnóstico estratégico". Diez años después, Hunt (1997, 2000) desarrolló una teoría basada en la ventaja de recursos, considerados significativamente heterogéneos y en la que cada organización, en su diversidad, puede convertirlos en una ventaja competitiva.

El diagnóstico estratégico es un enfoque sistemático para determinar los cambios que deben realizarse en la estrategia empresarial y en su capacidad interna para asegurar el éxito de la empresa en su ambiente futuro. Se deriva de la "Hipótesis del Éxito Estratégico" según la cual el potencial de rendimiento de una empresa es óptimo cuando se cumplen las tres condiciones siguientes: 1) la acometividad del comportamiento estratégico de la empresa concuerda con la turbulencia de su entorno, 2) la respuesta de la capacidad de la empresa está de acuerdo con la acometividad de su estrategia y 3) los componentes de la capacidad de la empresa deben apoyarse mutuamente (Ansoff y Bosman 1985)

La turbulencia del entorno, es una medida combinada de capacidad de cambio y facilidad para predecir el ambiente de la empresa. Por un lado, la capacidad de cambio depende de la complejidad del ambiente y de la novedad relativa de los

retos continuos que la empresa encuentra en su entorno. Por otro lado, la facilidad de predicción depende de la rapidez del cambio y de la percepción del futuro. La rapidez del cambio es el cociente que se origina al dividir la velocidad con la cual evolucionan los retos en el entorno, por la velocidad de respuesta de la empresa. En síntesis, la percepción del futuro, evalúa la suficiencia y puntualidad de la información sobre el futuro (Ansoff 1990)

Por otra parte, la acometividad estratégica presenta dos cualidades. En primer lugar, el grado de discontinuidad que tienen desde el pasado los nuevos productos y servicios, ambientes competitivos y estrategias de marketing de la empresa. La escala de discontinuidad varía desde ningún cambio a un cambio progresivo, hasta un cambio discontinuo para la empresa pero que puede observarse en el ambiente o a un cambio creativo que no se ha observado previamente. En segundo lugar, se enfatiza la puntualidad en la introducción de nuevos productos y servicios de la empresa en relación con nuevos productos y servicios que aparecen en el mercado, puesto que la puntualidad puede ser desde reactiva hasta previsor, innovadora o creativa. (Ansoff 1990)

En suma, además de la acometividad estratégica, la respuesta de la capacidad de organización de la empresa debe concordar también con la turbulencia del ambiente. (Ansoff 1990) El diagnóstico estratégico consiste entonces en contestar a las siguientes interrogantes: ¿Cómo diagnosticar los retos ambientales futuros que enfrentarán las empresas?; y ¿Cómo determinar la respuesta estratégica de la empresa que asegurará el éxito? La primera interrogante se responde utilizando el diagnóstico de niveles de turbulencia y la segunda se responde con el diagnóstico de la acometividad estratégica (la relación entre acometividad y turbulencia) y de la respuesta de la organización a dicha turbulencia (relación entre turbulencia y respuesta) (Ansoff 1990)

El modelo de Ansoff y Bosman (1985) considera tres dimensiones: complejidad de la industria, orientación estratégica, y recursos actuales. Basado en las entrevistas a los empresarios, se vio la necesidad de añadir una cuarta dimensión que reflejara resultados, de modo que contáramos con una retroalimentación que ayudase a complementar los perfiles determinados y permitiese un análisis de tendencias de los sujetos investigados. La cuarta dimensión se bautizó con el nombre de "Comportamiento Real". Mas aun, las dimensiones originales del modelo de Ansoff y Bosman (1985) fueron renombradas para efectos de traducirlas a un lenguaje conocido por los sujetos de la investigación, quedando en definitiva un modelo de cuatro dimensiones. Este modelo permite verificar un perfil de éxito, es decir la congruencia entre las cuatro macro variables cuando ellas puedan representar un cuadrado perfecto según lo muestra la Figura N° 1.

## **TEORIA Y METODO DE LA COMPETENCIA BASADA EN LOS RECURSOS**

Según la teoría de la competencia basada en los recursos, la empresa que busca un desempeño financiero superior debe lograr una posición de mercado con ventajas competitivas, sea por eficiencia o eficacia, y obtener para ello los

recursos que le aseguren ventajas comparativas (Hunt 1997, 2000) Como es obvio, esta teoría privilegia los factores internos de la empresa comparados a los factores externos, como entorno e industria. Entre los factores internos, la clave reside en el posicionamiento de la empresa en el mercado usando dos variables: valor del recurso producido y costo para producir dicho recurso. El *valor* implica la suma total de todos los beneficios que el consumidor percibe que recibirá si acepta o adquiere la oferta de mercado (Hunt 1997) Las posiciones competitivas, y por lo tanto las más deseables para la empresa, son aquellas donde la oferta de mercado es producida eficientemente por la empresa y/o es percibida como un valor superior por un segmento de mercado, como se muestra en el Figura N° 2:

Para efectos del análisis de las empresas estudiadas, se adaptó la matriz de posiciones desarrollada por Hunt (1997, 2000) de modo de permitir su utilización con otros conceptos que reflejen posiciones competitivas de eficiencia, eficacia, o incluso de éxito o fracaso. Por ejemplo, si se utilizan las variables Precio Esperado y Precio Logrado, se pueden determinar posiciones de éxito o de fracaso respecto al precio, como muestra la Figura N° 3.

Las celdas 1,5 y 9 muestran posiciones que no son de éxito ni de fracaso. Una empresa que se orienta a lograr un precio bajo en el mercado, y que efectivamente logra ese precio, se puede decir que tiene un éxito relativo, dado que se puso una meta poco ambiciosa y fácil de lograr. De igual manera una empresa puede orientarse a lograr que sus productos se vendan al precio de mercado y lograrlo, lo que no significa necesariamente un éxito. Pero las empresas que se orientan a cobrar un precio superior al de mercado y lo logran, se puede deducir que alcanzaron un éxito significativo. Las celdas 4, 7 y 8 muestran posiciones de éxito significativo, dado que se orientaron a cobrar un precio igual o inferior al de mercado y en efecto lograron este precio o uno superior. En cambio, las celdas 2, 3 y 6 muestran posiciones de fracaso, pues corresponden a aquellas que se orientaron a cobrar un precio igual o superior al de mercado sin lograrlo.

## **METODOLOGIA**

Las fuentes de información para este estudio fueron tanto secundarias como primarias. Las fuentes secundarias consistieron en la revisión bibliográfica respecto de los conceptos principales y los modelos utilizados para definir los perfiles estratégicos y examinar las posiciones estratégicas de competitividad de las empresas estudiadas.

Las fuentes primarias consistieron en entrevistas con un grupo de vitivinicultores y la aplicación de un cuestionario denominado “Cuestionario de Diagnóstico Estratégico” a una muestra de empresas vitivinícolas. Estos instrumentos fueron utilizados para configurar los perfiles de comportamiento estratégico y determinar las tendencias competitivas mediante el análisis de matrices de posiciones y

agrupaciones. El cuestionario incluyó escalas tipo Likert de 1 a 5 puntos y se subdividió en 5 secciones, que en total incluyeron 119 variables.

La muestra de vitivinicultores utilizados para el análisis que finalmente alcanzó un tamaño de treinta y tres (33) empresas, todas ubicadas dentro de la Región del Maule, Chile y cuya dispersión por sectores geográficos fue la siguiente: de Melozal (12), Talca (13), Panguilemo (5), Bobadilla (1), San Javier (1) y Lontué (1). El Método de Selección se hizo por conveniencia y disponibilidad. Se alcanzó una representatividad por número de hectáreas del 9% de total regional.

El procesamiento de datos se hizo con la herramienta SPSS, con la cual se realizó el análisis de correlación de variables bivariadas, análisis factoriales y análisis de clusters.

## **ANALISIS**

### **Perfiles estratégicos**

Del análisis de los datos obtenidos a través de la aplicación del instrumento, se identificaron cuatro perfiles o clusters para el conjunto de empresas investigadas. La Figura 2 muestra que los tres primeros perfiles (clusters 1, 2 y 3) tienen características similares, es decir, perciben un entorno bastante complejo, orientan su estrategia en relativa congruencia con su percepción del entorno, se comportan relativamente congruentes con su orientación estratégica, pero no cuentan con los recursos suficientes para apoyar su cometido. La forma que adoptan estos tres perfiles es la de un rombo y no la de un cuadrado. La forma cuadrada representa un perfil de éxito estratégico. La forma de rombo indica la falta de algún componente importante en el perfil, en este caso, la falta de recursos. El ángulo más obtuso que muestra la Figura N° 4 para los perfiles 1, 2 y 3 (clusters 1, 2 y 3) representa la carencia de recursos respecto de los otros tres componentes examinados.

Por otro lado, el perfil 4 (cluster 4), representa un entorno bastante menos complejo que los perfiles anteriores, tiene orientación estratégica bastante alineada con su percepción del entorno, cuenta con los recursos suficientes para apoyar su cometido y muestra un comportamiento que refleja congruencia con las demás dimensiones. Como muestra la Figura N° 4, el perfil 4 (cluster 4) se asemeja a una forma cercana a un cuadrado, denotando una gran cercanía con el perfil del éxito estratégico. Lo anterior hace presumir que, para lograr el éxito estratégico, los recursos reales o actuales constituyen el elemento crítico de la actividad vitivinícola. Sin ellos, esta actividad económica no tendría el éxito estratégico esperado.

El Cuadro N° 1 muestra la distribución de las empresas por perfil. Un total de 30 empresas sigue uno de los tres perfiles que tienen forma de rombo, mientras que

solo tres empresas siguen el perfil de forma cuadrada. Solo estas ultimas son empresas exitosas.

Otras características relacionadas a las empresas que conforman los tres perfiles no exitosos son: tienen como común denominador el ser relativamente nuevos en el rubro (5 años en promedio), cuentan con escasos recursos para las actividades vinícolas, y pertenecen a organizaciones societarias creadas a partir de exigencias de los organismos estatales que controlan el acceso al financiamiento. Adicionalmente se observa en estas empresas que la generación de su oferta de negocios es una concatenación de especialidades dentro del rubro, con una fuerte concentración en las actividades vitícolas, y la falta de esta en las actividades vinícolas. Se observa también que estas empresas poseen escaso conocimiento acerca del proceso que genera su oferta de mercado, especialmente en lo que respecta a las actividades de vinificación, comercialización y post venta.

Respecto a las empresas que conforman el cuarto perfil, estas se caracterizan por ser sociedades agrícolas creadas por sus propietarios a partir de un interés y motivación personal, tener en promedio 30 años de experiencia en el rubro, y contar con suficientes recursos tanto vitícolas como vinícolas. Adicionalmente, estas empresas demuestran un conocimiento profundo del proceso de generación de su oferta de mercado, lo que se ve reflejado en su patrón de comportamiento actual.

### **Posiciones Estratégicas de Competitividad**

Como se indicó en la metodología, en este estudio de las empresas vitivinícolas se adaptó la matriz de posiciones en el mercado de Hunt (1997, 2000), utilizando algunas variables propias de la actividad vitivinícola con el objeto de mostrar tendencias en la competitividad del sector. Mas específicamente, se intenta llevar a cabo la identificación de posiciones estratégicas de las empresas vitivinícolas mediante el análisis de las siguientes relaciones: orientación de precio esperado con patrón de precio logrado, capacidad percibida con precio logrado, y recursos físicos con orientación estratégica.

La relación de las variables Orientación de Precio Esperado con Patrón de Precio Logrado, dio como resultado una matriz de posiciones que confirma lo observado en la identificación de perfiles estratégicos. La Figura N° 5 hace ver que del total de treinta y tres empresas de la muestra, una esta orientada con precio inferior al promedio del mercado, diez se orientan a lograr el precio promedio del mercado y veintidós buscan lograr un precio superior al promedio del mercado. Sin embargo, catorce empresas han logrado un precio inferior al promedio del mercado, dieciséis lo han igualado, y apenas tres lo han superado. Como sucede con los perfiles (Figura N° 4), solo unas cuantas empresas muestran posiciones competitivas respecto al precio (Figura N° 5)

En la Figura N° 5 también se observa los siguientes patrones de comportamiento:  
1) de las veintidós empresas que orientan sus esfuerzos al logro de un precio

mayor al promedio de mercado, solo dos empresas se destacan por lograrlo; 2) de las diez empresas que se orientan a lograr el precio de mercado, solo una de ellas lo logra; 3) Las tres empresas exitosas se ubican en los cuadrantes 8 y 9 de la matriz y son las mismas que componen el clusters 4 en los perfiles estratégicos. Estos hallazgos validan los métodos de análisis usados y también confirman el hecho de que solo unas pocas empresas son exitosas en la actividad vitivinícola en la Región del Maule.

Comparando los elementos de diferenciación entre las empresas exitosas y las que fracasan respecto de sus aspiraciones en el precio, se observa que existe dos elementos de mayor significación en el éxito o fracaso, el nivel de recursos con los que cuentan y la orientación o acometividad estratégica. El grupo de las empresas exitosas cuenta con recursos suficientes, especialmente financieros y tecnológicos y también muestra mayor agresividad estratégica. En cambio, las empresas que fracasan respecto a los precios no cuentan con recursos suficientes para lograr la oferta de mercado que pretenden como se refleja en los precios logrados, y tampoco muestran acometividad estratégica como es requerida por la competencia.

Por otro lado, la relación entre las variables Capacidad Percibida con Precio Logrado (ver Figura N° 6) identifica un conjunto interesante de empresas en concordancia con los resultados obtenidos respecto a los perfiles. De las treinta y tres empresas de la muestra, doce se perciben con una capacidad inferior al promedio de la industria, nueve se perciben con una capacidad igual al promedio, y doce se perciben con una capacidad superior al promedio de la industria. Mas aun, de las tres empresas que lograron un desempeño de precios superior al promedio de mercado, dos empresas son parte de las doce que se perciben con capacidad superior, y una empresa se percibe sólo con capacidad igual al promedio de la industria. En conjunto, estas tres empresas son las mismas que pertenecen al cluster 4 antes mencionado.

Respecto a las demás empresas, es interesante destacar que las nueve empresas que se ubican en el cuadrante 4 de la Figura N° 5 lograron precios de mercado iguales a sus competidores, aun cuando se perciben inferiores respecto a su capacidad.

Finalmente, se examino la relación Recursos Físicos con Orientación Estratégica Hacia el Mercado. Los recursos físicos examinados incluyen Almacenamiento, Vinificación y Hectáreas plantadas, entre otros. No incluyen otros tipos de recursos como recursos financieros, recursos tecnológicos, recursos organizacionales y recursos humanos. La orientación estratégica estudiada incluye intentos estratégicos deliberados en relación a varios frentes empresariales como orientación estratégica hacia el mercado (Orientación-Mercado), orientación estratégica hacia los productos (Orientación-Producto), orientación estratégica orientada hacia la inversión para el crecimiento (Orientación-Crecer), y orientación estratégica hacia la obtención de precios meta (Orientación-Precio) El componente

que resulto más interesante en su relación a los recursos físicos es Orientación-Mercado.

Los resultados que muestra la Figura N° 7 hacen ver que son las tres empresas que ofrecen un perfil de éxito estratégico las que también tienen una mejor orientación hacia el mercado en función de los recursos físicos con los que cuentan. Dos empresas de las tres ofrecen recursos físicos superiores para sostener una orientación del mercado superior, mientras una empresa ofrece recursos físicos superiores para una orientación de mercado igual a otros competidores. Las demás empresas desperdician recursos físicos superiores o iguales en orientaciones de mercado inferiores o solo iguales al resto. Este hallazgo es contundente respecto al verdadero éxito o fracaso de estas empresas. El éxito o fracaso no se mide con la sola propiedad o posesión del recurso sino con la efectividad del recurso en la obtención de una posición superior en el mercado. Solo tres empresas de 33 investigadas muestran efectividad exitosa mientras el resto muestra falta de efectividad.

## **DISCUSION Y CONCLUSIONES**

La principal contribución del presente trabajo se refiere a la identificación de 1) los patrones de comportamiento que resultan de las estrategias que usan las empresas vitivinícolas de la Región del Maule y 2) las posiciones de competitividad estratégica de cada empresa vitivinícola en la Región. La identificación de los patrones de comportamiento permitieron configurar los perfiles estratégicos de comportamiento empresarial. La identificación de las posiciones de competitividad estratégica permitieron relacionar las ventajas competitivas en el mercado con las ventajas comparativas en recursos tangibles e intangibles.

### **Perfiles estratégicos**

En general, se observó que las empresas vitivinicultoras tienen una percepción de turbulencia del entorno bastante acentuada, poseen recursos bastante exigüos para competir y enfrentan la competencia con muy poca agresividad. La combinación de estos aspectos generales ayuda a configurar ciertos patrones de comportamiento que dicen directa relación con sus logros.

Con los datos obtenidos se pudo identificar 4 perfiles estratégicos. Cada perfil demuestra un cierto patrón de comportamiento congruente y que, por tanto, denota una estrategia implícita. De los cuatro perfiles obtenidos, sólo uno (cluster 4) representa un potencial de éxito estratégico. Los tres restantes demuestran ser ineficaces para el logro de sus objetivos y, por tanto, requieren establecer cambios o correcciones apropiados. De lo observado se concluye que para lograr un perfil estratégico exitoso, la empresa debe mostrar congruencia entre las siguientes dimensiones: Turbulencia del Entorno, Orientación Estratégica, Recursos, y Patrón de Comportamiento, los cuales debieran poder expresarse gráficamente en un cuadrado perfecto.

Asumiendo un entorno crecientemente más complejo tanto para la producción como para el consumo mundial del vino, se puede pronosticar que tanto la necesidad de recursos como la agresividad de las acciones serán aun más importantes para lograr éxito en la competición. Tanto los recursos como la agresividad de las acciones son elementos fundamentales para lograr un patrón de comportamiento congruente en esta y otras actividades económicas en crecimiento. Por tanto, será difícil que una empresa vitivinícola que solo cuenta con escasos recursos y muestre una actitud pasiva pueda sobrevivir en dicho entorno. Sin embargo, de estos dos factores, la agresividad de las acciones es preferible a la posesión de recursos.

De los perfiles observados, se desprende que el éxito empresarial depende en mayor medida de la agresividad de las acciones -acometividad u orientación estratégica-, más que de los recursos con los que se cuenta. Si la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, tal como lo definió Mintzberg (1993), se concluye que la estrategia debe incluir las siguientes dimensiones: Percepción del entorno, Orientación Estratégica, Recursos Actuales, y Patrón de Comportamiento asegurando que todas ellas sean congruentes entre sí. Esta condición esta demostrada con el análisis de los perfiles estratégicos donde tres perfiles denotan claramente una falta de congruencia entre dichas dimensiones, lo que en la práctica resulta en fracaso empresarial. El análisis pudo identificar también un cuarto perfil el cual denota una clara congruencia entre las cuatro dimensiones. Esta congruencia resulta en la práctica en el éxito alcanzado por las tres empresas que conforman el cluster 4.

### **Posiciones Estratégicas de Competitividad**

La aplicación de la matriz de posiciones competitivas desarrollada por Hunt (1997, 2000) supone que cada empresa empieza definiendo su posición en el mercado y continua identificando los recursos y capacidades necesarias para sostener dicho posicionamiento. De las 33 empresas de la muestra, solamente tres tienen una clara orientación hacia el mercado para lo cual cuentan con recursos iguales o superiores a los competidores. Estas empresas también se orientan al logro de precios superiores y lo consiguen. Este grupo de las empresas exitosas también muestra mayor agresividad estratégica y cuenta con recursos suficientes, especialmente financieros y tecnológicos.

Coincidentemente, estas tres empresas son las mismas que ocupan el cluster 4 en el análisis de perfiles estratégicos. En este cluster las empresas muestran congruencia con las cuatro dimensiones examinadas para definir el perfil estratégico mientras las demás empresas no muestran dicha congruencia. De ambos tipos de análisis se concluye que las empresas que enfrentan el mismo entorno y adoptan una acometividad u orientación estratégica congruente requieren también configurar sus recursos y capacidades en forma apropiada. Esta congruencia es necesaria para lograr el éxito. Contrariamente, una empresa que adopta una orientación estratégica incongruente o incoherente con su entorno, no podrá configurar ni los recursos ni las capacidades que la lleven al éxito estratégico. Mas aun, las empresas pueden lograr éxitos significativos aún

cuando pueden contar con escasos recursos. Esta posibilidad depende fundamentalmente de la coherencia entre su orientación estratégica y el entorno que enfrentan.

Los resultados obtenidos en este estudio validan los métodos de análisis usados pues llegan a los mismos resultados principales según los cuales solo unas pocas empresas son exitosas en la actividad vitivinícola en la Región del Maule. Solo tres empresas de 33 estudiadas ofrecen un perfil de éxito estratégico y también posiciones de competitividad en el mercado. Las demás empresas deben revisar tanto su perfil estratégico como sus posiciones de competitividad para justificar su propia existencia como empresas.

## LIMITACIONES Y PROYECCIONES DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio es fundamentalmente formativo y exploratorio. Pretende descubrir tendencias relevantes al sector examinado. La carencia de estudios con esta orientación fue la motivación mas fuerte para llevar a cabo este estudio.

Una de las limitaciones más importantes tiene que ver con las dificultades de acceso a los vitivinicultores, tanto por su dispersión como por su ubicación. Por esta razón, el numero de empresas estudiadas no es muy grande. El numero, sin embargo, fue considerado suficiente para examinar tendencias mediante el uso de un modelo de determinación de perfiles aplicable a esta industria y un modelo de posicionamiento estratégico. En la aplicación de estos modelos, se asume que, independientemente de qué sectores productivos se estudie y cual es su ubicación geográfica, el modelo tiene aplicabilidad general en los estudios dirigidos a los comportamientos empresariales. Sin embargo, aquí se estudio una sola actividad en una región geográfica, quedando el reto de probar los modelos en otras actividades y otras regiones y países.

Además del uso de los modelos, la etapa que queda por delante incluye la formulación de hipótesis y su prueba correspondiente con el fin de enriquecer el conocimiento científico en esta área de interés.

## BIBLIOGRAFIA

- ALBISU**, Luis, 2001, Exposición presentada en el XXVI Congreso Mundial de la O.I.V. Adelaida, Australia.
- ANSOFF**, I., 1990, La dirección estratégica en la práctica empresarial. Argentina. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.
- ANSOFF, I. Y BOSMAN**, A., 1985, Understanding and Managing Strategic Change, Amsterdam, Elsevier/North-Holland.
- BARNEY**, 1992, "Firm resources". Journal of Management, 99 – 120

**BARNEY**, J., 1994, "A hierarchy of corporate resources". *Advances in Strategic Management*, Greenwich, Conn.: JAI Press, 119.

**BUENO**, Casani y Lizcano, 1999, "Formación de la estrategia empresarial: Un análisis de las dinámicas del proceso estratégico".

**COSTA**, Víctor, 2001, "La vitivinicultura mundial y la situación Chilena en 2001". Paper publicado en la Web del Servicio Agrícola y Ganadero.  
<http://www.sag.gov.cl>

**FOUST Y ZELLNER**, 1997, "The rich ecosystem of silicom Valley". *Business Week*, 25 de Agosto, 202.

**GRUND**, N. 1996, *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Academy of Management Executive (Sección de reseñas) X, núm. 1:100

**HITT, IRELAND Y HOSKISSON**, 2004, *Administración estratégica*. Quinta Ed. Editorial Soluciones Empresariales.

**HUNT**, S., 1997, "Advantage Theory: An Evolutionary Theory of Competitive Firm Behavior". *Journal of Economic Issues*, Vol. XXXI, N°1, March.

**HUNT**, S., 2000, *A General Theory of Competition*. Sage Publications, Inc.

**KENNETH**, A., 1980, *The Concept of Corporate Strategy*, ed.rev. Caps. 2.

**MINTZBERG Y QUINN**, 1993, *El proceso estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. Ed. Prentice may, 1207 p.

**OSTER**, M., 1994, *Modern Competitive Análisis*, 2da. Edición. Oxford University Press.

**PORTER**, M., 1979, "Como las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia". *Revista de Negocios de Harvard*. Edición Especial 1979.

**RODRIGUEZ Y VÁSQUEZ**, 2002, "Los recursos informáticos como fuente de ventajas comparativas que faciliten un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado".  
*Panorama Socioeconómico*, Año 20, N°25, Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Talca, octubre 2002.

**RUMELT, SCHENDEL Y TEECE**, 1994, "Fundamental issues in strategy". Boston: Harvard Business School Press. Edición Especial 1994

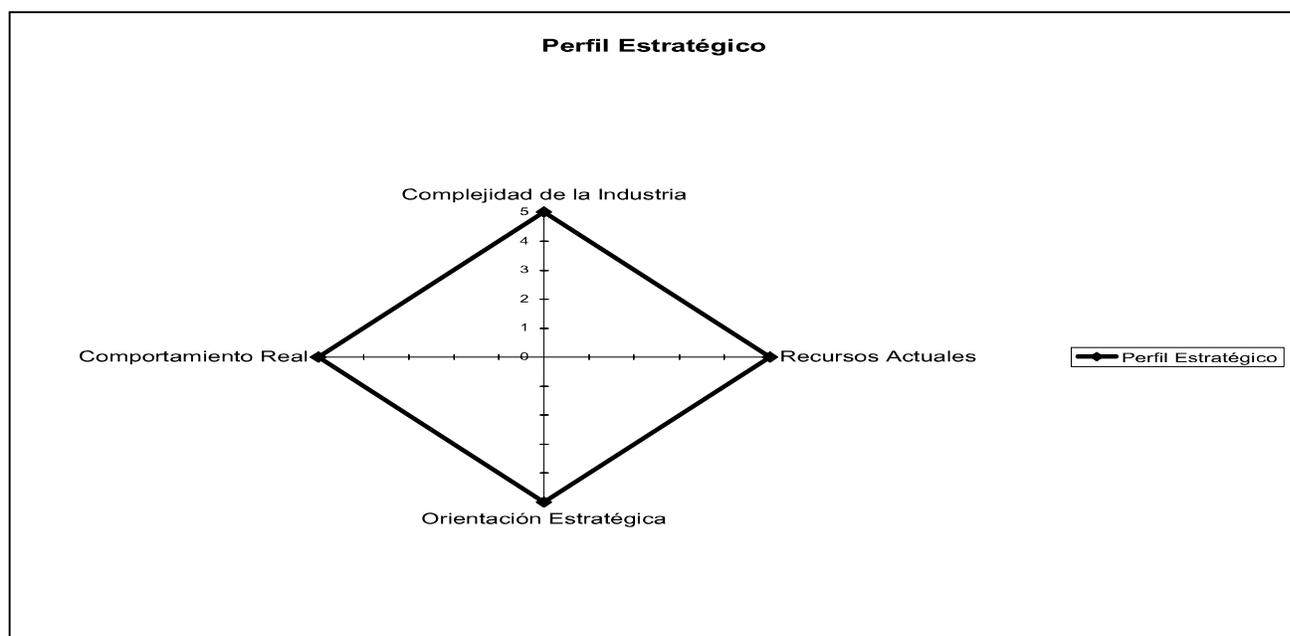
**SCHENDEL**, 1994, "Introducción al comportamiento organizacional competitivo". *Strategic Management Journal* (Edición especial de verano)

**WILLIAMS**, J.R., 1994, "Strategy and the search for rents: the evolution of diversity among firms". Boston: Harvard Business School Press, 229 – 246.

**Cuadro N° 1 Número de sujetos por perfil determinado**

CLUSTERS	PERFIL	NUMERO DE EMPRESARIOS
1	1	5
2	2	13
3	3	12
4	4	3
<b>TOTAL</b>		<b>33</b>

**Figura N° 1: Modelo de Perfil Estratégico Basado en Cuatro Dimensiones**



**Figura N° 2 Matriz de Posiciones Competitivas en el Mercado**

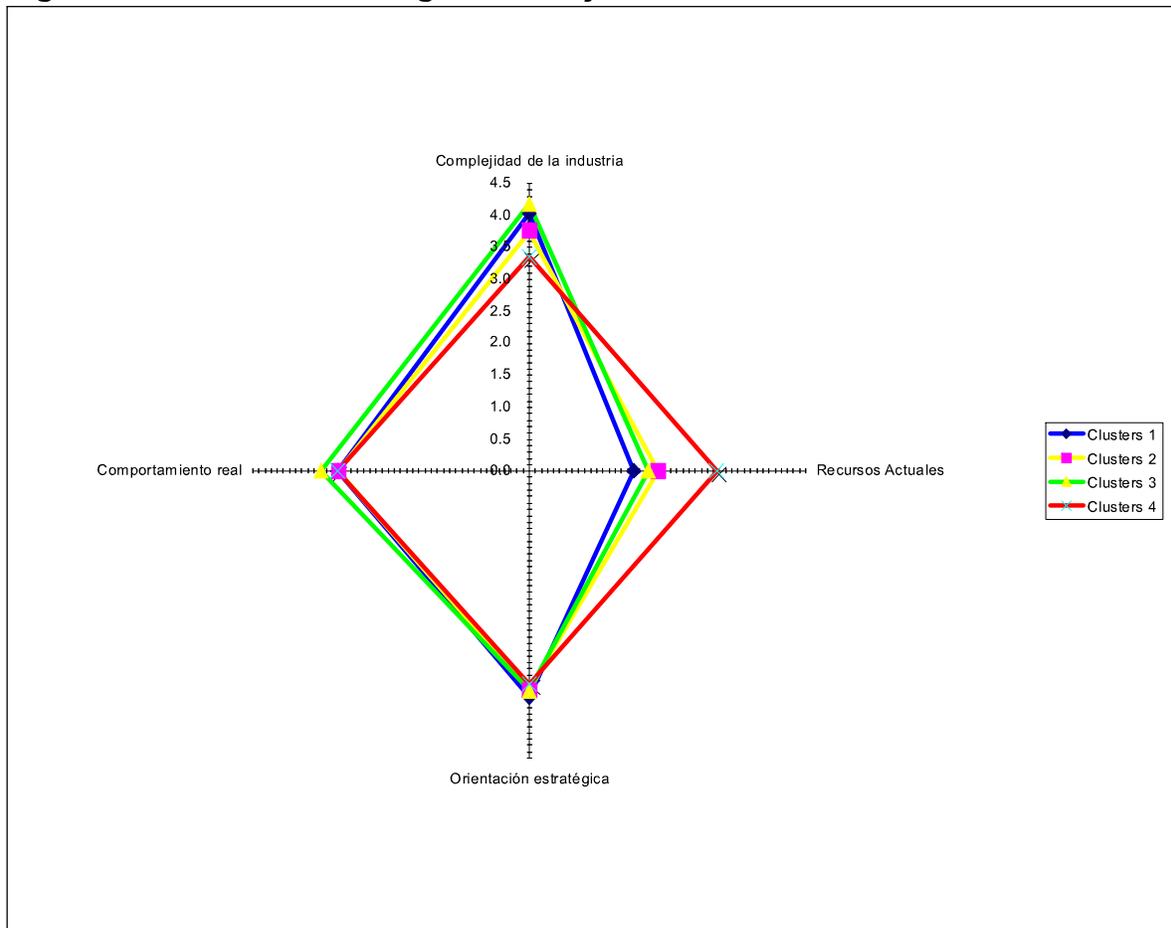
		Valor Producido		
		Bajo	Paridad	Superior
C O S T O S	Bajo	1 Posición Indeterminada	2 Ventaja Competitiva	3 Ventaja Competitiva
	Paridad	4 Desventaja Competitiva	5 Posición de Paridad	6 Ventaja Competitiva
	Superior	7 Desventaja Competitiva	8 Desventaja Competitiva	9 Posición Indeterminada

**Fuente:** Rodríguez y Vásquez, 2002.

**Figura N° 3 Matriz de Posiciones Aplicada al Precio**

		Precio Esperado		
		Inferior	Igual	Superior
Precio Lograd 0	Inferior	1	2	3
	Igual	4	5	6
	Superior	7	8	9

**Figura N°4 Perfiles Estratégicos Reflejados en Cuatro Clusters**



**Figura N° 5 Relación de Precio Esperado con Precio Logrado**

Número de Empresas Orientación de Precio Esperado

		Precio Esperado (Orientación)			Total
		Inferior	Igual	Superior	
Número de Empresas por Patrón de Precio Logrado	Precio Logrado (Patrón Actual)	Inferior	Igual	Superior	
	Inferior	1	3	10	14
	Igual	4	6	10	16
	Superior	7	1	2	3
	Total	1	10	22	33

**Figura N° 6 Relación de Capacidad Percibida con Precio Logrado.**

Número de Empresas según Capacidad Percibida

		Capacidad Percibida (Patrón)			Total
		Inferior	Igual	Superior	
Número de Empresas por Patrón de Precio Logrado	Precio Logrado (Patrón)	Inferior	Igual	Superior	
	Inferior	2	5	4	11
	Igual	9	4	6	19
	Superior	1	8	2	3
	Total	12	9	12	33

**Figura N° 7 Relación de Recursos Físicos con Orientación Estratégica Hacia el Mercado.**

Número de Empresas según Recursos Físicos

		Recursos Físicos (Recursos)			Total
		Inferior	Igual	Superior	
Orientación al Mercado (Orientación)	Inferior	1	3	10	14
	Igual	4	6	10	16
	Superior	7	1	2	3
Total		1	10	22	33

José Antonio Tello Avila  
 Facultad de Ciencias Empresariales  
 Universidad de Talca  
 Avenida Lircay s/n, ciudad de Talca, Chile  
 Teléfono : 56-71-200405  
 Fax : 56-71-200358  
 E-mail : [jtello@utalca.cl](mailto:jtello@utalca.cl)

Arturo Z. Vasquez-Parraga  
 University Texas - Pan American,  
 U.S.A.