

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

CONFIGURACIÓN DE UNA ESTRUCTURA ESPECIALIZADA EN LA  
COMERCIALIZACIÓN DEL VINO PARA UNA COMERCIALIZADORA  
DE VINOS Y DESTILADOS

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de  
Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, como requisito  
parcial para optar al grado de Magíster en Administración y  
Dirección de Empresas con Énfasis en Gerencia

DAVID ANDRÉS PERALTA DI LUCA

Ciudad Universitaria "Rodrigo Facio", Costa Rica  
2003

## **DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO**

A mis padres, por su incondicional amor y estímulo a lo largo del Programa

Al Profesor Abel Salas, por sus enseñanzas durante el camino

Un especial agradecimiento para la empresa, por su decidido apoyo e interés hacia el proyecto.

## HOJA DE APROBACIÓN

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster con énfasis en Gerencia.

\_\_\_\_\_  
Lic. Marco Antonio Morales Zamora, MBA  
Director del Programa

\_\_\_\_\_  
Dra. Flory Fernández Chaves  
Profesora Coordinadora

\_\_\_\_\_  
Lic. Abel Salas Mora, MBA  
Profesor Guía

\_\_\_\_\_  
Jan Holtermann Sáenz, MBA  
Supervisor laboral

\_\_\_\_\_  
Lic. David Andrés Peralta Di Luca  
Estudiante

## CONTENIDO

	Pág
Dedicatoria y agradecimientos	iii
Hoja de Aprobación	iv
Contenido	v
Lista de Tablas	viii
Lista de Diagramas	ix
Lista de Gráficos	x
Lista de Siglas y Abreviaturas	xi
Resumen	xii
<i>Introducción</i>	<i>14</i>
<i>Capítulo I: Fundamentación teórica de variables que afectan la estructura organizacional de la empresa</i>	<i>19</i>
1.1 El proceso estratégico	19
1.1.1 Propósito y valores esenciales de la organización	20
1.1.2 Misión y visión de futuro	22
1.1.3 Formulación de estrategias	25
1.1.4 Recapitulación del proceso estratégico	30
1.2 Desarrollo organizacional	32
1.2.1 El comportamiento dentro de la organización	32
1.2.2 El diseño de la estructura de la organización	35
1.2.3 Los procesos de la organización	36
1.3 Organizaciones inteligentes	37
1.3.1 El enfoque sistémico y las disciplinas de la organización inteligente	38
1.3.2 El proceso de aprendizaje	44
<i>Capítulo II: Entorno y perspectivas de la empresa</i>	<i>48</i>

2.1	El mercado de vinos y licores en Costa Rica	48
2.1.1	Antecedentes y tendencias del mercado de vinos	51
2.1.2	El futuro de la categoría del vino	54
2.2	Antecedentes de Holtermann & Compañía	56
2.3	Estructura organizacional actual	62
<i>Capítulo III: Diagnóstico de la estructura organizacional del Área de vinos</i>		69
3.1	Estructura y comportamiento organizacional actual	69
3.1.2	La cadena de valor hacia el cliente	69
3.2	Procesos de aprendizaje	75
3.2.1	Niveles de conocimiento especializado requerido	75
3.2.1	Procesos de desarrollo humano: capacitación, educación, tecnología	77
3.3	Diagnóstico situacional	80
Capítulo IV: Determinación de la brecha organizacional		89
4.1	Análisis del diagnóstico FODA	89
4.1.1	Análisis de las fortalezas	89
4.1.2	Análisis de las debilidades	96
4.1.3	Análisis de las amenazas	106
4.1.4	Análisis de las oportunidades	109
4.2	Análisis de los procesos de aprendizaje	112
4.2.1	Evaluación de los niveles de conocimiento especializado	112
4.2.2	Evaluación de la efectividad de los procesos de aprendizaje	114
4.3	Las brechas en la cadena de valor	118
<i>Capítulo V: Propuesta de una estructura especializada en la comercialización del vino</i>		121
5.1.	Propuesta de proceso estratégico para el área de vinos	121
5.2	Propuesta de proceso estratégico para la división Vinum Aura	124

5.3	Estrategia de desarrollo organizacional	128
5.3.1	Estrategia de la gestión estratégica	129
5.3.2	Estrategia Área de Mercadeo	130
5.3.3	Estrategia Área de Ventas	137
5.3.4	Estrategia Áreas de Abastecimiento y Logística Interna	140
5.3.5	Estrategia Área de Logística Externa	140
5.3.6	Estrategia de la gestión de recursos humanos	140
5.3.7	Estrategia División <i>Retail</i>	141
5.4	Hacia una organización inteligente	142
5.4.1	Programa de desarrollo de conocimiento y habilidades	142
5.4.2	Factores críticos del éxito hacia una organización inteligente	146
	<i>Conclusiones y recomendaciones</i>	149
	<i>Bibliografía</i>	154
	<i>Anexo Metodológico</i>	156

**LISTA DE TABLAS**

	Pág.
Tabla No.1: Factores de resistencia al cambio organizacional	34
Tabla No.2: Las actividades de la cadena de valor	71
Tabla No.3: Las unidades y puestos a cargo de las actividades primarias	72
Tabla No.4: Las unidades y puestos a cargo de las actividades de apoyo	73
Tabla No.5: Niveles de conocimiento y especialización requeridos	76
Tabla No.6: La herramienta de <i>E-Learning</i>	79
Tabla No.7: Análisis FODA – Fortalezas	80
Tabla No.8: Análisis FODA – Debilidades	83
Tabla No.9: Análisis FODA – Amenazas	85
Tabla No.10: Análisis FODA – Oportunidades	86
Tabla No.11: Brechas en el nivel requerido de conocimiento especializado	113
Tabla No.12: Escala numérica para determinación de brechas	114
Tabla No.13. Determinación de brechas en la cadena de valor	119
Tabla No.14: Las estrategias genéricas del Área de Vinos	123
Tabla No.15: Las estrategias genéricas de la División Vinum Aura	126

**LISTA DE DIAGRAMAS**

	Pág.
Diagrama No.1: La formulación de la misión y la visión de futuro	23
Diagrama No.2: El proceso de formulación de estrategias	27
Diagrama No.3: Recapitulación del proceso estratégico	29
Diagrama No.4: El proceso de aprendizaje dentro de la organización	44
Diagrama No.5: Organigrama general	62
Diagrama No.6: Organigrama Gerencia de Ventas	63
Diagrama No.7: Organigrama Gerencia de Mercadeo	64
Diagrama No.8: Organigrama Gerencia de Finanzas	65
Diagrama No.9: Organigrama Gerencia de Operaciones	66
Diagrama No.10: Organigrama Gerencia Desarrollo de Negocios	67
Diagrama No.11: La cadena de valor del vino	70
Diagrama No.12: La segmentación de clientes <i>On-Trade</i>	95
Diagrama No.13: Organigrama actual Gerencia de Mercadeo	133
Diagrama No.14: Nuevo organigrama en la Gerencia de Mercadeo	133
Diagrama No.15: El proceso de control estratégico	152

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág
Gráfico No.1: El mercado de vinos y licores de Costa Rica, año 2002	48
Gráfico No.2: Importación de vinos por país de origen, año 2002	50
Gráfico No.3: Las importaciones de vino chileno 2001-2002	51
Gráfico No.4: Participaciones de mercado por distribuidor, año 2002	53
Gráfico No.5: Volumen de ventas de Holtermann & Compañía por categoría, año 2002	58
Gráfico No.6 ¿Es fácil introducir nuevas ideas?	90
Gráfico No.7: ¿Cómo describiría la cultura organizacional?	91
Gráfico No.8: ¿Cuáles son los objetivos del área de vinos?	97
Gráfico No.9: ¿Cómo definiría la misión del área de vinos?	97
Gráfico No.10: ¿Cuál debería ser la visión del área de vinos?	98
Gráfico No.11: ¿Qué aspectos cambiaría para lograr la visión?	98
Gráfico No.12: ¿Se cuenta con canales de comunicación establecidos?	99
Gráfico No.13: ¿Qué cambios ha sufrido el área de vinos?	100
Gráfico No.14: ¿Incluyen los procesos de inducción la información sobre las funciones de cada puesto?	101
Gráfico No.15: ¿Están claramente delimitadas las áreas de influencia y responsabilidad?	101
Gráfico No.16: ¿Está el programa de capacitación acorde con las necesidades?	115
Gráfico No.17: ¿Qué elementos harían más efectivo el programa?	115
Gráfico No.18: ¿Repercute la capacitación en la motivación?	116
Gráfico No.18: ¿Repercute la capacitación en el desempeño?	116

## LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

CAD: Centro de Almacenamiento y Distribución

CRM: *Customer Relationship Management*

FODA: Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas

IAFA: Instituto sobre Alcohol y Farmacodependencia

## RESUMEN

Peralta Di Luca, David Andrés

Propuesta de una estructura especializada en la comercialización del vino para una comercializadora de vinos y destilados.

Trabajo final de Graduación Posgrado en Administración y Dirección de Empresas.

San José, C. R.:

D. A. Peralta D., 2003.

165h.: 48 il. 39 refs.

El objetivo general del proyecto es analizar la estructura y los procesos actuales de la división de vinos de Holtermann & Compañía, para proponer un proceso de desarrollo organizacional que fortalezca el liderazgo de la compañía en el mercado.

Holtermann & Compañía se especializa en la comercialización de bebidas alcohólicas y es la más importante del ramo en Costa Rica. En el año 1992 se establece una alianza estratégica con dos firmas líderes en el mercado mundial de bebidas, Bacardí y Diageo, lo que ha permitido una interesante combinación de empresa familiar con estándares de operación de una transnacional.

Como líder en el mercado de vinos, un proceso de desarrollo organizacional que lleve a una mayor especialización de la estructura de Holtermann & Compañía en la comercialización del vino en nuestro país, significará un cambio en el pensamiento y el establecimiento de nuevas estructuras de liderazgo que fortalecerán la organización.

El proyecto inicia con un compendio de los conceptos requeridos para ubicar la investigación en el contexto teórico de las variables que afectan la estructura organizacional de la empresa.

Continúa con una visión panorámica del mercado de licores en nuestro país y la ubicación de la compañía dentro de su entorno, su historia y las perspectivas de competencia actual y futura en el mercado del vino. Se presenta asimismo su estructura, la que servirá de marco de referencia para el análisis de los procesos y el grado de especialización de aquella.

El estudio de la cadena de valor hacia el cliente del vino, permite diagnosticar la estructura organizacional de la división de vinos y la gestión del conocimiento especializado, mediante un esquema tipo FODA.

Posteriormente, se analizan los componentes de la cadena de valor con base en el diagnóstico tipo FODA mencionado y se determinan las brechas estratégicas en cada una de las áreas y los posibles caminos de acción que llevan a una propuesta formal de estrategias y planes.

Con base en el diagnóstico y el análisis, se presenta la propuesta para una estructura especializada basada en el proceso estratégico, la estrategia de desarrollo organizacional y los programas de desarrollo del conocimiento. Adicionalmente, se ponen de manifiesto los factores críticos para que la empresa pueda convertirse con éxito en una organización inteligente.

La configuración de una estructura ágil y eficiente debe obtener una máxima ventaja de las competencias y habilidades únicas y esenciales de las personas, de la tecnología, de los recursos, de la experiencia, de las capacidades de aprendizaje y de las iniciativas de cambio. Pero esa configuración implica cambios profundos; entonces la gerencia debe promover el cambio como algo natural, lo que lleva a formular estrategias y tomar acciones para implementar el proceso cambio y disminuir la incertidumbre y la resistencia.

Un proyecto de desarrollo organizacional y proceso de cambio debe contar con una estrategia de implementación que disminuya la resistencia, aumente la motivación y potencie las ventajas del cambio. Para las iniciativas presentadas en el proyecto se recomienda una estrategia de implantación del proceso de cambio que abarca la creación de un comité estratégico, la asignación de los recursos, el establecimiento de cronogramas, el diseño de una estrategia de comunicación y la fijación de controles e indicadores.

Las recomendaciones incluyen la promoción de una nueva cultura que sustentará los cambios y las mejoras efectuadas. Liderar, educar, formar, motivar, facultar e influir en las personas que se harán cargo de la nueva forma de hacer las cosas para cambiar sus actitudes, comportamientos, cultura y ambiente de trabajo.

Por último, dentro del proceso de aprendizaje y mejoramiento continuo que permite mantener la ventaja competitiva, es importante para la empresa:

Mantener un análisis permanente del entorno y las tendencias del mercado para anticipar los escenarios de competencia futura.

Realizar un continuo *benchmark* de las mejores prácticas tanto en el mercado local como en el mercado internacional.

Determinar las posibles brechas estratégicas.

Implementar acciones para desarrollar las competencias esenciales.

Palabras Clave: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO; FILOSOFÍA EMPRESARIAL; DESARROLLO ORGANIZACIONAL; ORGANIZACIÓN INTELIGENTE.

Director de la Investigación:

MBA Abel Salas Mora.

Unidad Académica:

Sistema de Estudios de Posgrado. Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas.

## INTRODUCCIÓN

El auge del vino en la década de los años noventa, al crearse una mayor conciencia sobre sus beneficios para la salud y un mayor asocio con la gastronomía, tanto a escala del mercado costarricense como del internacional, ha llevado a fuertes crecimientos de la categoría con una expansión en la oferta y variedad. Como ocurre en cualquier mercado en expansión, la cantidad de participantes en el mercado también crece exponencialmente.

El fuerte crecimiento que ha tenido Holtermann & Compañía en el último quinquenio, ha dejado en claro que la comercialización de esa bebida en general es mucho más especializada que la de destiladas como el ron o el vodka.

Holtermann & Compañía es fundada en 1947 por un inmigrante noruego de apellido Holtermann y actualmente es dirigida por la segunda y tercera generación de la familia. Se especializa en la comercialización de bebidas alcohólicas y es la más importante del ramo en Costa Rica. Es el líder absoluto en las categorías de vino, whisky y vodka, y ocupa el segundo lugar en la categoría de ron<sup>1</sup>.

En el año 1992 se establece una alianza estratégica con dos firmas líderes en el mercado mundial de bebidas, Bacardí y Diageo (Johnnie Walker, Smirnoff, Baileys), lo que ha permitido una interesante combinación de empresa familiar con estándares de operación de una transnacional.

La comercialización del vino como producto muestra una gran complejidad por la cantidad de zonas productoras en el mundo, la fuerte variedad de estilos y precios, la poca cultura vinícola en los países latinoamericanos no productores como Costa Rica, una oferta gastronómica en ascenso debido al ritmo de apertura de restaurantes y hoteles, y una fuerte

---

<sup>1</sup> Estimaciones de Holtermann & Compañía, con base en informaciones diversas: Ministerio de Hacienda, Banco Central de Costa Rica y cifras de exportación de países productores.

tendencia a la segmentación de nichos, promovida por las mismas marcas y sus distribuidores locales.

Esto ha llevado a la empresa a dar pasos hacia la especialización creando puestos e inclusive abriendo una nueva división *retail*, bajo la figura de Vinum Aura, S.A.

Por un lado, en el año 2001 se crea la Gerencia de Desarrollo de Negocios, un puesto que dedica la mayor parte del tiempo ejecutivo a la creación de iniciativas y proyectos orientados a desarrollar la cultura del vino y aumentar la participación de la empresa en la categoría. Por otro lado, en el año 2002 la gerencia de marca de vinos se divide en dos gerencias, una especializada en vinos finos y la otra especializada en vinos refrescantes y brandies españoles de embotellado local.

La empresa crea en el año 1999 un Departamento de Desarrollo de Marcas y Cuentas Clave, que forma parte de la gerencia de mercadeo y se encarga del desarrollo de las marcas en las principales cuentas de consumo de botella abierta (hoteles, restaurantes y bares). El Departamento se compone de un gerente y cinco ejecutivos. Uno de éstos está especializado en vinos y se encarga de la atención de hoteles de cinco estrellas y restaurantes de alta gastronomía situados en el Área Metropolitana.

El Gerente de Desarrollo de Negocios se desempeña también como Director de la División Vinum Aura, cuyos principales proyectos son Vinum La Enoteca (tienda especializada) y Vinum La Cofradía (club de consumidores). Para la dirección de estos proyectos se crea la figura de Administrador de Enoteca, para el cual se realiza un reclutamiento de un profesional en el área de Enología (ciencia del vino) en Chile y Argentina. Se escoge una candidata chilena, graduada en Ingeniería Agrícola con mención en Enología de la Universidad Católica de Chile.

Aunque se han dado pasos sólidos hacia la especialización de algunas áreas de la empresa en la comercialización del vino, no se ha establecido un proceso formal para implementar un proyecto integral de cambio organizacional. Entonces, la finalidad del tema es analizar

la estructura y procesos actuales con el fin de realizar una propuesta que le permita alcanzar el objetivo estratégico de prepararse para asumir los retos de la competencia futura, al tiempo que mantiene y afianza su liderazgo en el mercado de vinos.

Las metas del proyecto se inician con la realización de un proceso estratégico que establece la misión, visión, valores y estrategias de la División de Vinos de Holterman & Compañía y de Vinum Aura, la nueva división *retail* de vinos. Continúan con una propuesta de desarrollo organizacional que incluye una estructura especializada, nuevos procesos, interrelaciones y responsabilidades, la reconfiguración de funciones y la especialización de ciertas posiciones clave para convertirlas en agente de cambio y de especialización en cada área.

Una meta adicional es el análisis y mejora de los procesos actuales de entrenamiento y capacitación del personal, con el fin de para ayudar a la empresa a acelerar el proceso de convertirse en una organización más inteligente, más creativa e innovadora.

El tema presenta un elevado grado de interés profesional, pues desde la posición de Gerente de Desarrollo de Negocios de la citada empresa, el suscrito ha iniciado recientemente el análisis de situación tendiente a emprender un proyecto formal de cambio organizacional, cuyo objetivo es el de configurar una estructura especializada en la comercialización del vino, dentro de la estructura general de Holtermann & Compañía.

El presente proyecto presenta una oportunidad de proyección profesional y laboral, ya que el tema ha sido propuesto a la Gerencia General de la compañía como un proyecto por desarrollar dentro del plan anual de la Gerencia de Desarrollo de Negocios y ahora se presenta la oportunidad de plantearlo y desarrollarlo desde el punto de vista académico y, por ende, se amplía el horizonte original.

Adicionalmente, la Gerencia General muestra un alto grado de interés y una gran expectativa respecto a su realización. Las propuestas y recomendaciones le servirán a la empresa para terminar de configurar una estructura y un proceso estratégico del área de

vinos, que le permita alcanzar sus objetivos de mantener y afianzar el liderazgo en el mercado, al mismo tiempo que contribuye fuertemente a formar la cultura del vino en Costa Rica.

Dentro del proceso de realización del proyecto, no se vislumbran limitaciones en el acceso a las fuentes de información o respecto al conocimiento del mercado, pues la empresa cuenta con una buena base de información que estará disponible en todo momento a lo largo del desarrollo del proyecto.

Como líder en el mercado de vinos, un proceso de desarrollo organizacional que lleve a una mayor especialización de la estructura de Holtermann & Compañía en la comercialización del vino en nuestro país, significará por un lado un cambio en el pensamiento y el establecimiento de nuevas estructuras de liderazgo que fortalecerán la organización.

Por otro lado, el proceso genera una serie de iniciativas y estrategias que contribuyen a elevar los estándares de operación y a potenciar el desarrollo de la industria de alimentos y bebidas en general, lo cual deriva en un mejor servicio gastronómico al flujo turístico de nuestro país y, como beneficio colateral, un mejor empleo del vino como factor coadyuvante a la salud de las personas.

El objetivo general del proyecto es analizar la estructura y los procesos actuales de la División de Vinos de Holtermann & Compañía, para proponer un proceso de desarrollo organizacional que fortalezca el liderazgo de la compañía en el mercado.

Los objetivos específicos son:

1. Definir el marco conceptual en el que se ubica el proceso estratégico, el desarrollo organizacional y los procesos de gestión hacia una organización inteligente.
2. Ubicar la compañía dentro de su entorno, su historia y las perspectivas de competencia actual y futura en el mercado del vino.
3. Realizar un diagnóstico de la estructura organizacional del área de vinos y de la gestión del conocimiento especializado, mediante un análisis FODA.

4. Analizar la estructura organizacional y la gestión del conocimiento para determinar la brecha entre la situación actual y la visión de organización inteligente e innovadora que se requiere.
5. Proponer un proceso de desarrollo organizacional para la División de Vinos, que conduzca al logro de una organización más inteligente e innovadora.

En el capítulo I se presenta un compendio de los conceptos requeridos para ubicar la investigación en el contexto teórico de las variables que afectan la estructura organizacional de la empresa: pensamiento estratégico, desarrollo organizacional y organizaciones inteligentes.

En el capítulo II hay una visión panorámica del mercado de vinos y licores en nuestro país así como los antecedentes de la compañía y su interacción con el mercado en la última década. Se presenta asimismo su estructura, la que servirá de marco de referencia para el análisis de los procesos y el grado de especialización de aquella.

En el capítulo III se presenta la cadena de valor hacia el cliente del vino, las unidades administrativas y los puestos clave dentro de esa cadena. Asimismo, muestra los diferentes niveles de conocimiento especializado requerido en esas unidades y puestos, y se describen los procesos actuales para el aprendizaje enológico dentro de la compañía. Con base en el trabajo de campo y otros documentos de la empresa, se procede a plantear el FODA del área de vinos como base para el análisis organizacional.

En el capítulo IV se analizan los componentes de la cadena de valor del vino con base en el diagnóstico tipo FODA del capítulo anterior y se determinan las brechas estratégicas en cada una de las áreas y los posibles caminos de acción que llevan a una propuesta formal de estrategias y planes en el siguiente capítulo.

En el capítulo V se presenta la propuesta para una estructura especializada basada en el proceso estratégico, la estrategia de desarrollo organizacional y los programas de desarrollo del conocimiento. Adicionalmente, se ponen de manifiesto los factores críticos para que la empresa pueda convertirse con éxito en una organización inteligente.

## CAPÍTULO I

### FUNDAMENTACION TEÓRICA DE VARIABLES QUE AFECTAN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

#### 1.1 EL PROCESO ESTRATÉGICO

La planificación estratégica no es pensamiento estratégico. Como ha sido en la práctica, es en realidad programación estratégica: articulación y elaboración de estrategias. La planificación estratégica procura afianzar el negocio actual, ampliando operaciones sobre la base de los productos o mercados actuales para aumentar las utilidades.

El pensamiento estratégico da significado a la organización y es la fuente de identidad, dirección y destino que permite unificar y coordinar las ideas, las decisiones, los proyectos y las acciones dentro de una perspectiva común, que le procura a la organización avanzar hacia el futuro, de una manera satisfactoria para todos. La realidad es que las estrategias más exitosas son visiones, no planes. En palabras de Senge: *“una visión compartida no es una idea... Es más bien una fuerza que está en el corazón de las personas, una fuerza de impresionante poder”*<sup>2</sup>.

Con base en las ideas de Morrisey expresadas en el libro “Pensamiento estratégico” y de Hill y Jones plasmadas en la obra “Administración estratégica”, el pensamiento estratégico de una organización se compone de los siguientes elementos:

- *Propósito de la organización*
- *Valores esenciales*
- *Misión*
- *Visión de futuro compartida*
- *Estrategia*

Pensamiento estratégico eficaz es el proceso de hacer preguntas continuamente y de pensar a fondo en los problemas de una forma creativa, de modo que formular correctamente la

<sup>2</sup> Senge, Peter M. La quinta disciplina. 1ª. Edición, Ediciones Juan Granica, España, Pág. 260 (1992)

estrategia suele ser más importante que encontrar una solución; examinar a fondo el problema por sus diversos aspectos es a menudo más productivo que recopilar y analizar datos ilimitados, y experimentar con nuevas ideas también resulta más productivo que llevar a cabo extensos análisis y discusiones.

Diseñar una estrategia de éxito es también una tarea que no termina nunca. Para triunfar mañana se tendrá que desarrollar una estrategia que sea superior en el mercado de mañana; y para hacerlo así, se tienen que entender los principios básicos de la estrategia que hoy tiene éxito.

### **1.1.1 Propósito y valores esenciales de la organización**

El propósito describe cuál es la razón de ser de la organización y qué es lo que en esencia se pretende lograr con las actividades que se llevan a cabo. Le dice al mundo por qué existe y en qué actividad o negocio está y, en consecuencia, en qué actividad o negocio no está.

El propósito procura la creación de los elementos y condiciones para el logro de una ventaja competitiva y estratégica que pueda sostenerse y garantice supervivencia y utilidades a largo plazo. Define el trabajo que vale la pena realizar, porque tiene un valor que comparten clientes, empleados, accionistas, socios estratégicos y la sociedad misma.

El propósito -si la organización desea sobrevivir en un medio muy competitivo- debe ser altruista, es decir, concentrado en los beneficios que el cliente recibe y en lo que aporta al bienestar de la sociedad, más que en la rentabilidad a corto plazo o en un alto rendimiento sobre la inversión.

El valor intrínseco del propósito estimula el pensamiento y la tensión creativa y constituye la energía y la fuerza desarrolladora que mejora, renueva y reinventa constantemente todos los elementos de base de la organización: las personas, el liderazgo, el modelo de negocios, la cultura, el ambiente, la estructura, los sistemas, los procesos, las aplicaciones de la

tecnología y el propósito mismo, haciéndolo cada vez más exigente y acorde con las necesidades, expectativas y beneficios esperados -continuamente cambiantes- de los clientes, los mercados y la sociedad.

Toda empresa o institución, cualquiera sea la índole de sus actividades o negocios, debe definir o redefinir, mediante un proceso intelectual ampliamente participativo, sistémico y creativo, cuál es el propósito fundamental de su existencia y cuáles son los principios éticos y los valores esenciales que guiarán la forma cómo ésta concebirá, desarrollará y hará realidad la misión, la visión de futuro, las estrategias, los planes y proyectos.

Pero es muy importante que *“los integrantes del equipo de administración examinen los valores actuales de su empresa y lo que deberían de ser, antes de plantear la perspectiva sobre el futuro”*<sup>3</sup>.

Estos principios y valores -que pertenecen a la ley natural y por lo mismo son invariables en su esencia y eternos en su aplicación- aseguran la autoridad, la influencia, el nombre, la supervivencia y la capacidad de la empresa y de las personas para mantenerse firmes en un ambiente de cambio cada vez más confuso y vertiginoso que ocasiona caos e incertidumbre.

Algunos de los valores sobre los que se hace mayor énfasis en las organizaciones de hoy son: honestidad, lealtad, amabilidad, responsabilidad, humildad, perseverancia, enseñanza, aceptación, interés genuino por los demás, generosidad, conocimiento, autodisciplina, consistencia, integridad, comunicación, persuasión, tolerancia y servicio a los demás.

### **1.1.2 Misión y visión de futuro**

---

<sup>3</sup> Morrisey, George L. Pensamiento estratégico. 1ª. Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, Pág. 21 (1996)

La misión describe el carácter y el concepto sistémico del propósito y de los valores esenciales que regirán las actividades futuras de la organización. Establece qué es ésta, qué hace y a quiénes sirve, qué es lo que piensa hacer en el futuro y a quiénes beneficiará; además de las premisas filosóficas centrales, que son y serán cimiento del pensamiento y la acción estratégicos.

Su enunciado es guía para las personas que toman decisiones en la organización y hace que la visión de futuro, la estrategia, los planes y los cambios por realizar tengan significado, sean coherentes con la misión enunciada y compatibles con los valores esenciales.

La misión da sentido de identidad, unidad y destino; debe ser plena y emocionalmente compartida por todos los miembros de la organización y también por los actores externos: clientes, accionistas, proveedores, socios estratégicos y distribuidores.

La misión declara: *“Esto es lo que somos, esto es lo que hacemos, en esto creemos y éste es el lugar y el destino hacia el cual nos dirigimos”*<sup>4</sup>.

La aprobación del enunciado final de la misión es una responsabilidad del más alto nivel jerárquico de la organización, así como su más amplia difusión y explicación, tanto dentro como fuera de ella. Sin embargo, su contenido debe ser el producto del pensamiento participativo, sistémico y creativo de todos los actores de la obra corporativa.

El enunciado de la misión viene a ser la “constitución” de la organización. Es el núcleo invariable e inmutable que le da identidad, continuidad, unidad, dirección y destino; y contiene los principios, el punto de vista y los valores compartidos que constituyen la razón de ser de la empresa.

Normalmente la misión tiene un período de revisión y actualización que podría ser de dos a tres años, dependiendo del dinamismo del área de negocios en que se está o de la necesidad de emprender algo totalmente nuevo.

---

<sup>4</sup> Tomado del material del Seminario sobre Pensamiento Estratégico, impartido por el Ing. David S. Peralta Monge para Gerentes de Holtermann & Compañía, 2002

Toda declaración de misión debe contener los siguientes elementos, que son de suma importancia:

- *El concepto de la organización.*
- *La naturaleza del negocio.*
- *La razón para que exista la empresa y los límites que la configuran.*
- *A quiénes se sirve y se beneficia con los productos y servicios ahora y en el futuro.*
- *Los principios éticos y los valores esenciales bajo los que se pretende funcionar.*
- *Cualquier premisa filosófica de suma importancia.*

La visión de futuro compartida es la creación de una imagen ideal e innovadora del futuro de la organización -que necesariamente implica cambios profundos- como resultado de un proceso intuitivo y creativo de pensamiento y cuestionamiento sistémico, alimentado por las necesidades manifiestas y por las tendencias en las expectativas de los clientes, en el comportamiento de los mercados, en la tecnología y en el entorno. Este proceso debe realizarse con una amplia participación y la más completa apertura hacia las ideas transformadoras.

La visión compartida de futuro emerge, cambia y se desarrolla constantemente debido a las condiciones continuamente cambiantes del ambiente interno y del entorno, de los gustos y preferencias de los clientes, de la tecnología, del conocimiento y del uso de la información; y tiene en cuenta la interactividad e integración del entorno con los sistemas, procesos y prácticas administrativas de la organización.

La visión amplía el horizonte de oportunidades tratando de sacar el máximo provecho de la cartera de talentos, capacidades, habilidades y competencias esenciales, renovando y fortaleciendo aun más los que ya existen y definiendo si es necesario adquirir otros. La visión procura establecer una dirección estratégica y un sentido de destino lo suficientemente claros y flexibles como para permitir la libertad de pensamiento y orientar la creatividad y la acción cuando se formulan estrategias y se ponen en ejecución planes y proyectos.

La visión compartida de futuro parte de las visiones personales de todos los miembros de la organización, y su enunciado es un producto del consenso de diversos equipos de trabajo sobre cómo debe ser el futuro y qué es preciso planear, hacer y construir para lograrlo. Comparada con todas las realidades actuales, la visión descubre y aprovecha nuevos y mejores caminos para competir con éxito y da a la empresa cierto poder sobre su propio destino.

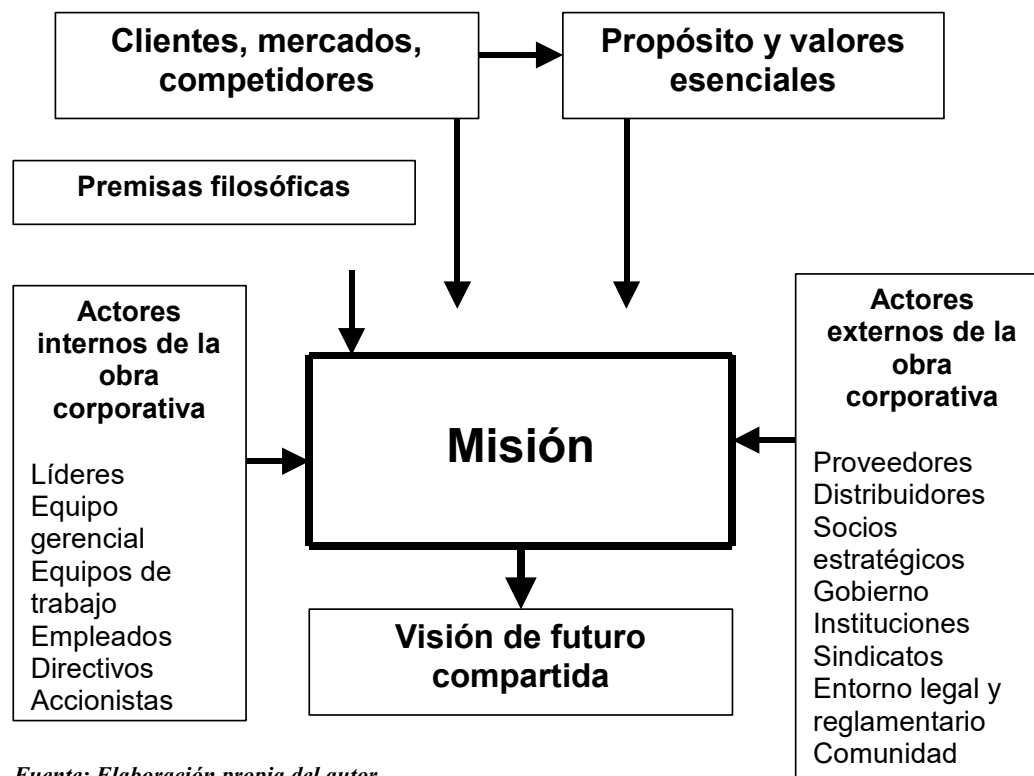
El desarrollo de la visión implica necesariamente cambios y transformaciones sustanciales en la organización y conlleva una mejora profunda en la actitud y el comportamiento de todas las personas –líderes, gerentes, colaboradores y accionistas- porque han concebido, entienden, viven y sienten la visión de futuro como lo más importante y vital en la gestión empresarial para conseguir cohesión, unidad de significado, identidad, energía y compromiso.

En la siguiente figura se sintetiza la interacción del propósito y los valores esenciales con la misión y visión y con los *stakeholders*<sup>5</sup> de la organización.

---

<sup>5</sup> *Stakeholders* es un término del idioma inglés usado para designar a todos aquellos que tienen relación con la organización: accionistas, colaboradores, consumidores, proveedores, socios estratégicos, etc.

*Diagrama No.1: La formulación de la misión y la visión de futuro*



*Fuente: Elaboración propia del autor*

### 1.1.3 Formulación de estrategias

Druker, explicando la estrategia competitiva, menciona que *“cada vez que usted ve una estrategia exitosa, alguna vez alguien tomó una decisión arriesgada”*<sup>6</sup>. La esencia de un plan de negocios a largo plazo es crear, manejar y preservar una ventaja competitiva particular que, a los ojos de los clientes existentes y potenciales, establezca una diferencia significativa respecto a los demás competidores que permita liderar el mercado y obtener resultados más que aceptables a lo largo del tiempo.

Por otro lado, refiriéndose a la estrategia Omae expone que *“habrá mas claridad de pensamiento si reservamos el término estrategia para decisiones y acciones encaminadas a*

<sup>6</sup> Druker, Peter, citado por Koch, Richard. Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la estrategia. 1ª. Edición, Editorial McGraw Hill Interamericana, Colombia, Pág. 1. (2000)

*alterar la fuerza de la empresa en relación con la de sus competidores”*<sup>7</sup>. Se podría afirmar entonces que es el patrón de decisiones que intencionalmente o de otra forma establece la dirección de la organización a largo plazo y determina su destino.

De ella se derivan las metas, las cuales se constituyen en verdaderos compromisos para movilizar las voluntades, los recursos y las energías que permiten construir el futuro. Esas decisiones van conformando planes y proyectos de mejoramiento continuo, cambio e innovación, con el máximo aprovechamiento del conocimiento, el talento, la diversidad y la creatividad para lograr un alto nivel de desempeño en todo lo que se hace.

Porter expresa que *“la estrategia competitiva se refiere a ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de diferentes actividades para lograr una mezcla de valor única”*<sup>8</sup>. La estrategia es un intento para construir y llegar al futuro que se ha imaginado e idealizado mediante la visión de futuro compartida, buscando, utilizando y maximizando las posibles fuentes de ventaja que se tiene o se podría tener ante los competidores.

El desarrollo de una perspectiva de largo alcance está definido por la idea del futuro, por las ventajas que se poseen respecto a los competidores y por los clientes y segmentos de mercado que se desea servir, enfocando entonces los recursos y la energía hacia la realización de lo que es necesario para lograr la ventaja competitiva.

Mantener esa diferencia con los competidores a través del tiempo no es fácil. En primer lugar, la ventaja lograda debe ser tan única y significativa que sea muy difícil, lenta y costosa su imitación. En segundo lugar, el líder debe desplazarse constantemente hacia posiciones superiores, de tal manera que se haga casi imposible que un competidor lo alcance. Ambas condiciones se logran cuando verdaderamente se hacen las cosas en forma diferente y para ello se toman decisiones audaces y arriesgadas, que conllevan innovación.

La estrategia se puede definir como

<sup>7</sup> Omae, Kenichi, citado por Koch, Richard. Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la estrategia. 1ª. Edición, Editorial McGraw Hill Interamericana, Colombia, Pág. 4. (2000)

<sup>8</sup> Porter, Michael, citado por Koch, Richard. Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la estrategia. 1ª. Edición, Editorial McGraw Hill Interamericana, Colombia, Pág. 5. (2000)

*“un curso de acción con un propósito consciente; es el patrón sistémico que integra los principales valores, metas, políticas, esfuerzos, planes, proyectos y programas a largo plazo, y define, a la vez, la asignación óptima de los recursos, las competencias esenciales y el camino y secuencia coherente de las acciones para el logro de la misión y de la visión de futuro compartida de la organización”<sup>9</sup>.*

La estrategia es una perspectiva cuyo contenido no sólo consiste en una posición elegida mediante una amplia participación, sino también en un modo peculiar de ver el mundo; es la imaginación, la energía y la acción que requieren las iniciativas de cambio para mejorar la calidad de todo lo que se hace.

Es desarrollar las capacidades de aprendizaje, es utilizar de la mejor forma las capacidades y habilidades internas y externas de la organización, fortaleciendo e integrando los sistemas, los modelos de negocios, los procesos, las relaciones, las competencias esenciales, las aplicaciones de la tecnología y el ambiente de trabajo. Es hacer posible el logro de la inspiración, la calidad, el alto desempeño y la innovación que crean la ventaja competitiva significativa y ayudan a consolidar una posición estratégica superior.

Estrategia es incorporar el conocimiento, el aprendizaje, la información, la intuición, la tecnología, la investigación, la experimentación, la evaluación y la retroalimentación al pensamiento estratégico, a la toma de decisiones, al desarrollo de planes y proyectos, al quehacer diario y al crecimiento de la organización.

Es la administración del talento y el capital humano con un claro sentido estratégico; es lograr en todo el personal un grado muy alto de autoestima, aprendizaje, conocimiento, autorrealización, motivación, participación, compromiso e inteligencia emocional, satisfacción y creatividad.

La estrategia debe ser tan posible, ingeniosa, audaz y factible, que en sí misma genere la convicción de que, aunque el camino sea arduo, valdrá la pena emprenderlo porque será

---

<sup>9</sup> Tomado del material del Seminario sobre Pensamiento Estratégico, impartido por el Ing. David Peralta Monge para Gerentes de Holtermann & Compañía, 2002

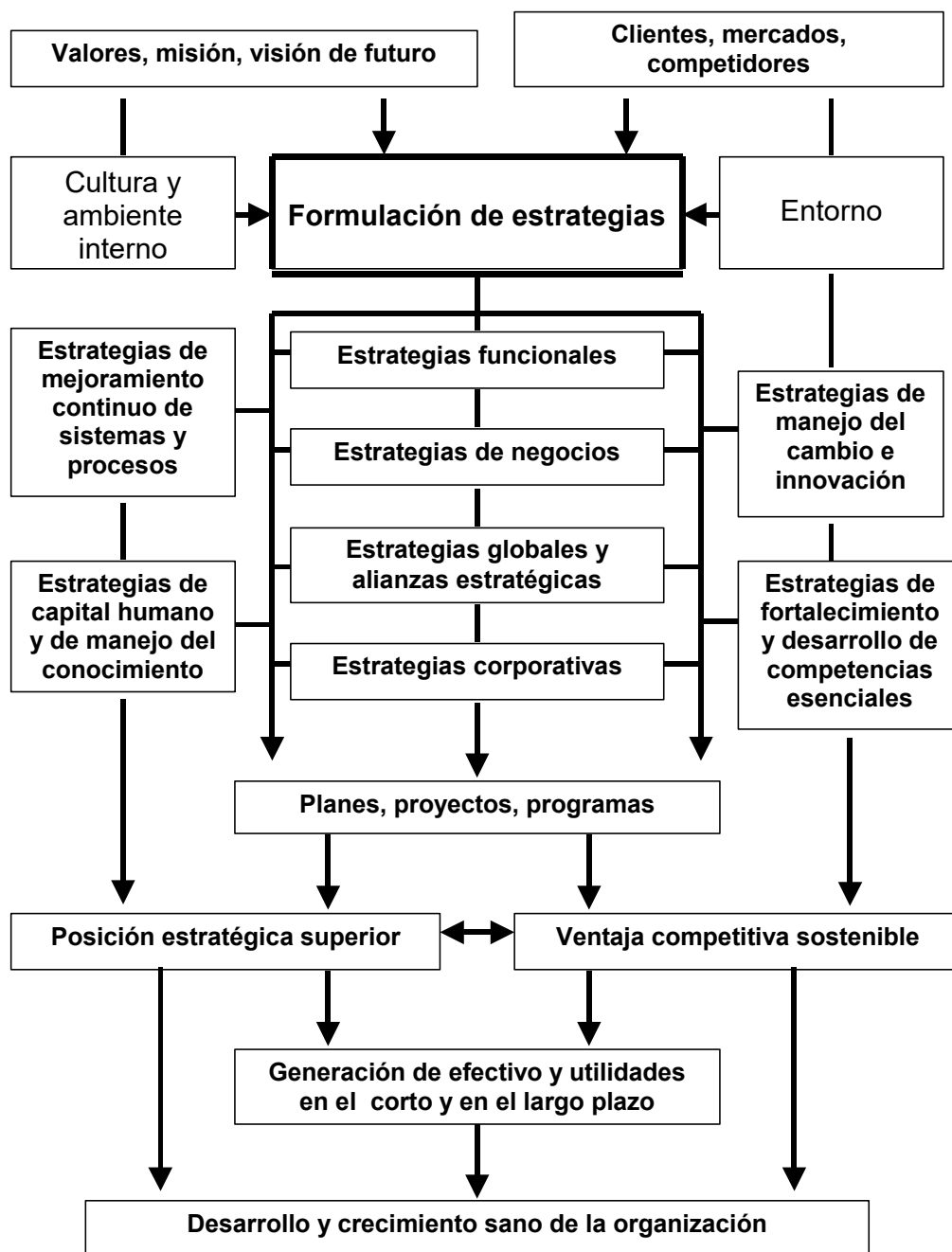
fuerza de energía y satisfacción; y hará posible construir capacidades y habilidades que facilitarán el logro de una importante ventaja competitiva, que se convertirá en la llave del éxito.

Un proceso eficaz y exitosamente formulado hará posible la creación de una organización fuerte y flexible capaz de:

- Competir por el futuro buscando, creando, comprendiendo y dominando las oportunidades que van surgiendo, a la vez que se delimita un nuevo espacio competitivo regido por la calidad, la excelencia y el mejor uso de la información y la tecnología.
- Tener un punto de vista independiente sobre las oportunidades futuras y sobre la mejor manera de explotarlas.
- Desaprender gran parte del pasado y vivir intensamente el presente para poder encontrar y construir el futuro.
- Realizar y no temer los cambios profundos necesarios para transformar y orientar la organización hacia el cliente.
- Estar dispuesta a llegar mucho más lejos que los competidores en la administración de las relaciones y en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, creando, inclusive, algunas que ellos mismos ni siquiera han imaginado aún.

Como síntesis, lo esencial en la estrategia es definir y asegurar el beneficio y las capacidades que los clientes adquieren como resultado de interactuar con la organización. Se debe saber con total claridad cómo los clientes están mejorando realmente su calidad de vida, su desempeño y su bienestar, cómo se contribuye a ello y qué es lo que más valoran y les agrada de los productos y servicios que se les entrega.

*Diagrama No.2: El proceso de formulación de estrategias*



Fuente: Seminario sobre Pensamiento Estratégico, Holtermann, 2002 (Ing. David Peralta Monge)

#### 1.1.4. Recapitulación del proceso estratégico

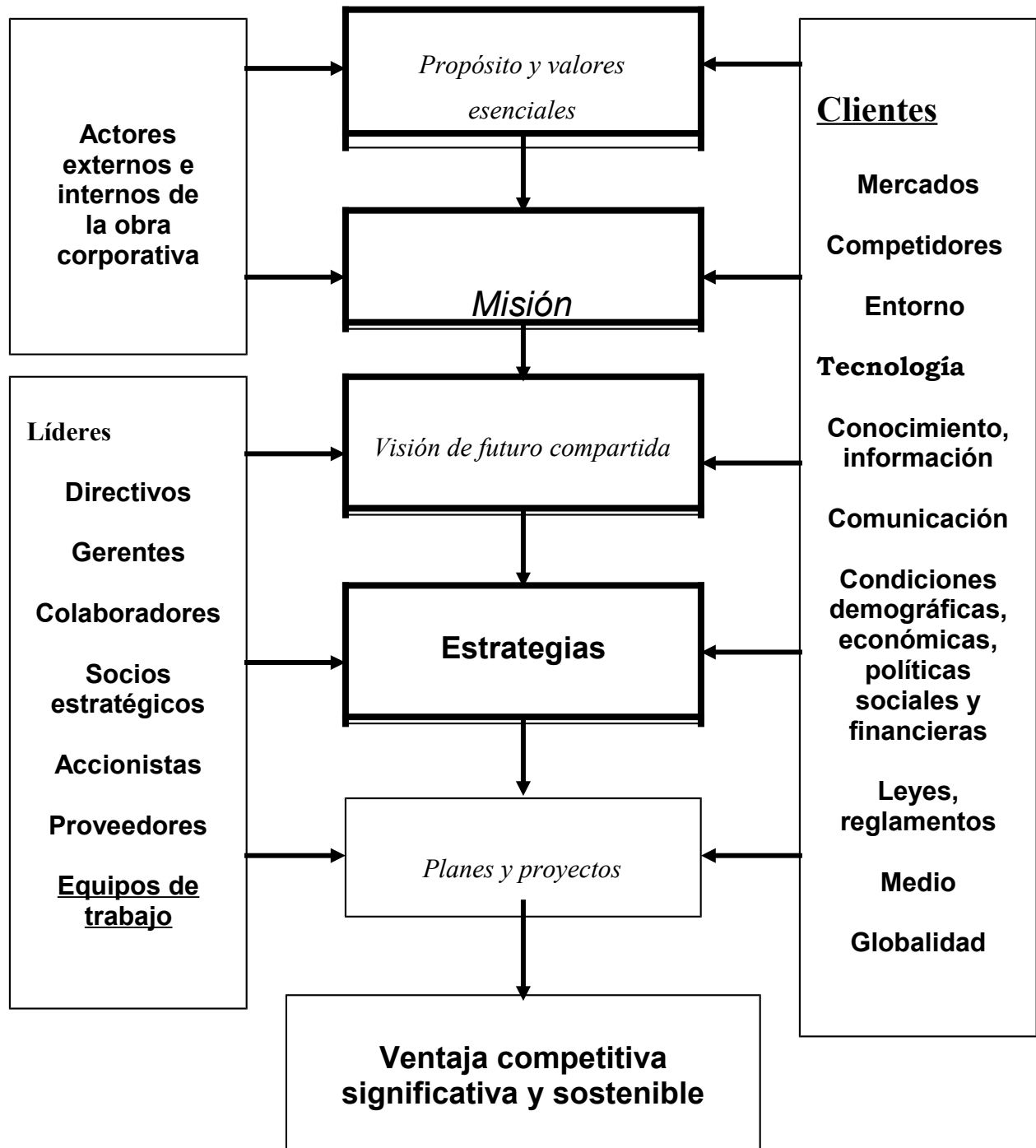
En el diagrama No.3 se presenta una recapitulación del proceso estratégico, donde la misión y las estrategias se constituyen en el motor de la organización hacia el logro y el mantenimiento de una ventaja competitiva significativa y sostenible. Si la ventaja competitiva no es significativa, se pierde rápidamente ante acciones de la competencia; por esa razón la ventaja, además de significativa, debe ser sostenible a través del tiempo, para lo cual es necesario estar revisando y replanteando la visión de futuro y las estrategias.

El diseño y formulación de la estrategia se ven afectados por las acciones y expectativas de todos los *stakeholders* de la empresa, clientes, accionistas, proveedores, competidores, socios estratégicos, grupos de presión o autoridades gubernamentales. Pero también las condiciones y tendencias demográficas, económicas, sociales, políticas, legales, tecnológicas y ambientales serán factores clave en la estrategia de la organización.

Los gerentes, directivos y colaboradores forman equipos de trabajo internos y después con sus proveedores y socios estratégicos para diseñar las estrategias e implementar los planes y proyectos que permitirán lograr la visión de futuro compartida. El proceso estratégico requiere además el compromiso y el apoyo decidido de los accionistas para convertirse en la piedra angular de todas las acciones de la empresa.

Las condiciones competitivas –mercados, clientes, competidores, tecnología- influyen la visión de futuro y por consiguiente las estrategias; estas últimas pueden tener un plazo corto de validez y proyección si el mercado y el entorno cambian muy rápidamente. En consecuencia, el monitoreo del entorno competitivo debe ser constante para poder adaptar planes y proyectos en la continua construcción de la ventaja competitiva.

*Diagrama No.3: Recapitulación del proceso estratégico*



*Fuente: Seminario sobre Pensamiento Estratégico, Holtermann, 2002 (Ing. David Peralta Monge)*

## 1.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La organización es un sistema social y técnico muy complejo, con propósitos, valores, intereses, necesidades y partes interdependientes que interactúan entre sí y con el entorno, y forman un conjunto, una totalidad, una verdadera red de sistemas, personas, procesos, recursos, actividades y relaciones, que se identifican y unifican alrededor de un propósito estratégico bien definido y tienen perfectamente claro su destino, valores y responsabilidades como grupo y como parte que son de sistemas políticos, económicos, legales, sociales y ambientales más complejos aún.

La capacidad y habilidad de la organización para sobrevivir y responder con eficacia a las necesidades y requerimientos de los clientes, los mercados y el entorno, dependen fundamentalmente de su buen funcionamiento sistémico y de cómo se integran positiva y cooperativamente a la totalidad cada uno de sus sistemas, procesos recursos y partes.

También de cómo se gestionan y lideran en forma sistémica, estratégica e innovadora los valores, las personas, los líderes, las visiones de futuro, los aspectos emocionales, culturales y estructurales, las unidades de negocios, los equipos de trabajo, los recursos, las tecnologías y las redes de relaciones; de manera que todos contribuyan a crear las competencias esenciales, la cultura y el ambiente organizacional propicios para lograr los propósitos de la entidad.

### **1.2.1 El comportamiento dentro de la organización**

No es posible cambiar, modificar o mejorar una organización si no se la ve en su totalidad y en el conjunto de sus interrelaciones internas y con el entorno. Eso significa, además, que se es consciente de la cultura y del ambiente imperante, de la realidad y comportamiento de cada uno de los miembros individualmente y en conjunto, de su papel y aporte a la misión de la totalidad.

En la mayoría de las ocasiones, la eficacia se podrá lograr solamente después de un cambio significativo en la organización. Gibson, Ivancevich y Donnelly definen el desarrollo

organizacional como *“el proceso de preparación y administración para el cambio organizacional”*<sup>10</sup>.

El cambio organizacional es una estrategia que ha sido planificada por la gerencia para mejorar sustancialmente el desempeño y la eficacia de los individuos, los grupos y la organización como un todo; para esto se requerirán cambios en la estructura, el comportamiento y los procesos. Si el cambio está bien estructurado y planificado, la organización logrará un mejor desempeño de los individuos y de los grupos y conseguirá mayor cohesión, unidad de significado, identidad, y compromiso.

Para determinar si el sistema organizacional, o cualquiera de los elementos que lo integran, está funcionando bien, es indispensable tener un propósito claro y una visión de futuro bien definida, la habilidad para identificar las disfunciones y los medios para medir y evaluar si los resultados alcanzados responden a ese propósito y a esa idea del futuro.

Los resultados esperados sólo se conseguirán, en primer lugar, por la comprensión de por qué y cómo los sistemas, los subsistemas y los procesos que los forman funcionan bien e interactúan correctamente; de lo contrario, todo esfuerzo en cualquier sentido estará condenado al fracaso.

En segundo término, por el conocimiento y la capacidad para corregir las disfunciones e identificar con claridad las variaciones y sus causas. Nunca debe olvidarse que el propósito esencial de un sistema es agregar valor y beneficios que satisfacen totalmente a clientes internos y externos. En tercer lugar, por el compromiso total y sistémico para realizar las mejoras, los cambios y las innovaciones necesarias en los sistemas, subsistemas y procesos.

El cambio en las organizaciones presenta tres realidades: está en todas partes, es constante y su ritmo es cada vez más acelerado. Davis y Newstrom sostienen que para sobrevivir *“la decisión que enfrentan las organizaciones no es la de si cambiar o no, sino la de cuándo y*

---

<sup>10</sup> Gibson, James L; Ivancevich, John M. y Donnelly, James H. Las organizaciones, Comportamiento-estructura-procesos. 10ª. Edición, McGraw Hill Interamericana, Chile, Pág. 26 (2001)

*cómo lograr que el cambio ocurra más exitosamente*<sup>11</sup>. La mayor dificultad para implementar el cambio en la empresa será el factor humano, pues los individuos tienden a mostrar renuencia al cambio en su entorno laboral.

En la siguiente tabla se esboza una serie de trastornos que puede ocasionar el cambio organizacional en los individuos y grupos y sus posibles causas. Un buen gerente debe anticipar esas debilidades y limitaciones y evitar que se conviertan en un obstáculo para la gestión del cambio.

**Tabla No.1: Factores de resistencia al cambio organizacional**

<i>El cambio organizacional provoca...</i>	<i>Debido a que...</i>	<i>Porque hay debilidades y limitaciones en la organización debido a...</i>
Resistencia	No se quiere perder algo que se considera valioso	Ausencia de liderazgo
		Falta de confianza
		Bajo grado de credibilidad
Incertidumbre	No se comprende la naturaleza y las verdaderas implicaciones del cambio	Comunicación deficiente
		No se maneja y analiza la misma información
		No hay un verdadero sentido de urgencia
Trastornos emocionales	Se cree que el cambio no tiene sentido ni utilidad para la organización	No se crea una coalición lo suficientemente fuerte y diversa
		La gente no sabe trabajar y aprender en equipo
		No hay claridad en la visión de futuro y en la estrategia
Estrechez de miras	Se tiene una baja tolerancia al cambio	No hay un verdadero sentido de identidad y destino
		Existe el temor de no poseer las competencias necesarias
		Hay precipitación en el manejo del proceso de cambio
Sensación de pérdida	Existen fuertes barreras para que el cambio se realice	En general, prevalece un bajo nivel de autoestima
		Se tienen actitudes mezquinas de autoprotección
		Se defienden cuotas de poder e intereses particulares

**Fuente:** *Elaboración propia del autor*

## 1.2.2 El diseño de la estructura de la organización

<sup>11</sup> Davis, Keith y Newstrom, John, W. *Comportamiento humano en el trabajo*. 10ª. Edición, McGraw Hill Interamericana, México, Pág. 428 (1999)

La estructura de la organización se puede definir como el “*padrón de tareas y conjunto de tareas en una organización. Una causa importante de comportamiento individual y grupal*”<sup>12</sup>. La estructura de la organización se puede ilustrar por medio de un organigrama, pero definitivamente es un concepto más complejo y abstracto que un organigrama.

Lo que se observa en una organización es la evidencia de una estructura, que en la realidad se comporta como una red de procesos, actividades, funciones, personas y recursos que interactúan entre sí para lograr el propósito esencial de la organización: la plena satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

Para comprender el funcionamiento de la estructura, se estudian los procesos, que son el conjunto de actividades e interrelaciones que dan vida, como por ejemplo los patrones de comunicación, los procesos de toma de decisiones y de desarrollo profesional, para mejorarlos continuamente.

La cultura es un aspecto primordial de la organización, representa su personalidad y su atmósfera. Es el conjunto de valores, creencias, símbolos y patrones de comportamiento que constituyen un grupo de parámetros por el que se guían los individuos y grupos para su desenvolvimiento en la organización. La cultura “*define el comportamiento y los límites apropiados, motiva a los individuos y rige la forma en que la compañía procesa la información, las relaciones internas y los valores*”<sup>13</sup>.

Las culturas de las organizaciones pueden ser positivas o negativas. Es positiva si ayuda a mejorar la productividad. En contraste, la negativa afecta el ambiente de trabajo y los flujos de tareas y comunicaciones, disminuye la eficacia de los procesos y fomenta las actitudes negativas hacia la empresa y entre individuos y grupos.

El diseño de la estructura para una organización eficaz sabe aprovechar la diversidad de talentos, ideas y oportunidades para obtener una máxima ventaja de las competencias y

---

<sup>12</sup>Gibson, James L; Ivancevich, John M. y Donnelly, James H. Las organizaciones, Comportamiento-estructura-procesos. 10ª. Edición, McGraw Hill Interamericana, Chile, Pág. 367. (2001)

<sup>13</sup> *Ibid.* Pág. 8.

habilidades únicas y esenciales de las personas, de la tecnología, de los recursos, de la experiencia, de las capacidades de aprendizaje y de las iniciativas de cambio.

La configuración de una estructura ágil y eficiente implica cambios profundos; entonces la gerencia debe promover el cambio como algo natural, lo que lleva a formular estrategias y tomar acciones para renovar y diferenciar continuamente todo aquello que le proporciona a la organización una ventaja competitiva significativa.

En la organización del siglo XXI, el mejoramiento continuo es primordial y permite establecer una organización de aprendizaje donde los individuos, los equipos de trabajo, los líderes, los gerentes y toda la organización, están continuamente aprendiendo y compartiendo el desarrollo, los conocimientos, la tecnología, el talento, las capacidades y las destrezas, en un ambiente de trabajo flexible, ágil y cooperativo.

El mejoramiento continuo como valor de la organización lleva a formular estrategias y tomar acciones para renovar y diferenciar continuamente todo aquello que le proporciona una ventaja competitiva significativa.

### **1.2.3 Los procesos de la organización**

Los procesos de comportamiento dan vida a una estructura organizacional. Cuando no funcionan, pueden surgir problemas graves. Los más importantes del comportamiento dentro de una organización eficaz son la comunicación y la toma de decisiones.

El proceso de la comunicación une a la entidad en su interno y con su entorno. *“La información fluye sin barreras hacia y desde la organización y al interior de ella. La información integra las actividades de la organización”*<sup>14</sup>. La falta de una comunicación fluida y eficaz entre los grupos e individuos en todos los niveles de la organización, ocasiona un desgaste innecesario y la consecuente disminución en la productividad.

---

<sup>14</sup>*Ibid.* Pág 14.

Como parte del proceso estratégico, la gerencia de la empresa influencia los procesos de toma de decisiones, al seleccionar las metas y asignar los recursos para alcanzarlas. La integración de factores de comportamiento y estructurales, como la facultación, la motivación y la capacitación, pueden mejorar la calidad de los procesos de toma de decisiones.

El mejoramiento o la innovación de los sistemas requiere de esfuerzos combinados bien planeados e interfuncionales, y con el apoyo de la gerencia. Cuando se mejora o cambia un sistema, en la mayoría de los casos, es necesario variar lo que las personas hacen y cómo lo hacen, lo que implica alterar o mejorar los procesos, subprocesos y actividades que forman parte de él, sin afectar la calidad y la productividad en otros sistemas.

Además, las decisiones gerenciales afectan la motivación y el bienestar de las personas, por lo que la ética, la justicia y la equidad juegan un papel importante y necesitan una seria atención en los procesos de decisión.

### 1.3 ORGANIZACIONES INTELIGENTES

Como parte de modernos esquemas de desarrollo y cambio organizacional, las empresas se han planteado la meta de convertirse en “organizaciones inteligentes”, *“organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto”*<sup>15</sup>.

Las organizaciones inteligentes se caracterizan por la capacidad de su liderazgo, por el mejoramiento continuo y la innovación en todos los ámbitos y por la más completa satisfacción de los clientes. Este tipo de entidad aprende a crear las capacidades y habilidades, el prestigio y la credibilidad que la distingue de sus competidores; aprendizaje

---

<sup>15</sup> Senge, Peter M. La quinta disciplina. 1ª. Edición, Ediciones Juan Granica, España, Pág. 11 (1992)

continuo y colectivo que le facilita conseguir la ventaja competitiva significativa y una posición estratégica única y duradera en el mercado.

El mundo, la sociedad humana y todas las organizaciones son sistemas sociales con valores y propósitos esenciales bien definidos y una visión de futuro compartida, que aprenden continuamente y tienen estrategias específicas para desafiar los modelos mentales prevalecientes, cambiar y conseguir sus metas.

Las organizaciones son sistemas sociales contruidos por redes interdependientes de personas, equipos de trabajo, fuerzas, sistemas, procesos, conceptos, ideas y relaciones íntimamente ligados entre sí y con cuanto les rodea; un todo que es susceptible de mejorarse y cambiarse en forma sistémica y continua, mediante el aprendizaje, el trabajo colectivo y la creatividad.

Cuando se tiene claro este concepto sistémico y se lo toma en cuenta en las decisiones, se puede construir “organizaciones inteligentes” donde las personas expanden y mejoran constantemente sus aptitudes y actitudes para crear los resultados que desean, donde se cultivan nuevos y creativos patrones de pensamiento, donde la iniciativa y la aspiración individual y colectiva quedan en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto y desarrolla iniciativas de cambio en un ambiente de confianza, aliento y apoyo mutuos.

### **1.3.1 El enfoque sistémico y las disciplinas de la organización inteligente**

Con base en el modelo establecido por Senge en el libro “La quinta disciplina”, en la construcción de organizaciones inteligentes es necesaria la convergencia de cinco disciplinas. Cada una es parte del conjunto total e indivisible de la organización y es indispensable para el desarrollo de las demás; su integración e interdependencia constituyen una dimensión vital para el éxito en la innovación de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje.

Esas disciplinas son:

- *El pensamiento sistémico*
- *El dominio personal*
- *Los modelos mentales*
- *La visión compartida de futuro*
- *El aprendizaje en equipo*

Senge define el concepto de disciplina como “*un corpus teórico y técnico que se debe estudiar y dominar para llevarlo a la práctica. Una disciplina es una senda de desarrollo para adquirir ciertas aptitudes o competencias*”<sup>16</sup>. El enfoque sistémico requiere disciplina para entender que todo se relaciona y que tanto el mundo y la naturaleza así como las empresas, son entes indivisibles que no se pueden estudiar sin un enfoque integral.

### ***El pensamiento sistémico***

“*Hoy el pensamiento sistémico se necesita más que nunca porque la complejidad nos abruma. La complejidad puede erosionar la confianza y la responsabilidad*”<sup>17</sup>. El pensamiento sistémico es la disciplina que integra a las demás, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Sin una orientación sistémica no hay posibilidades de examinar cómo interactúan y se relacionan entre sí todos esos conceptos. Tanto las personas como las organizaciones y la sociedad misma son un todo indivisible y totalmente interdependiente, aunque con características propias y únicas.

Practicar una disciplina e integrarla al todo mediante el pensamiento sistémico no es simplemente emular un modelo; es encontrar una práctica acorde con la realidad personal y colectiva, que será siempre holística, original y diferente en su esencia de cualquiera otra.

El mundo es un conjunto indivisible. La naturaleza, los seres humanos y sus organizaciones no están constituidos por partes dentro de conjuntos; se hallan formados por conjuntos dentro de conjuntos. Cada individuo es una totalidad indivisible en su realidad fisiológica,

---

<sup>16</sup> *Ibid.* Pág 20.

<sup>17</sup> *Ibid.* Pág 92.

intelectual, emocional y espiritual; en su talento, energía y sentimientos; en sus pensamientos, palabras y acciones; en sus capacidades y habilidades de cualquier índole y en todas sus relaciones con el mundo que le rodea.

Lo mismo sucede con las empresas; en general, todas las organizaciones humanas son sistemas totales e indivisibles de gran complejidad y ligados por tramas invisibles de pensamientos, sentimientos y actos interrelacionados, que podrían tardar largo tiempo en exhibir sus efectos mutuos.

El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado para dar claridad y comprensión al todo, una disciplina que nos permite ver con mayor claridad totalidades, interrelaciones y patrones de cambio interdependientes que afectan a las organizaciones.

Es una disciplina que ayuda a aprender acerca de las estructuras y dimensiones humanas, los modelos mentales y los patrones de conducta, estableciendo los procesos más eficaces para lograr transformaciones e integrar actividades, funciones y talentos en una totalidad eficiente, productiva e innovadora.

### ***El dominio personal***

Las organizaciones sólo aprenden mediante individuos que aprenden individual y colectivamente. El aprendizaje individual no es garantía de que las organizaciones adquieran conocimiento, pero es una condición indispensable para que esto suceda.

El capital real y verdadero de una organización está constituido por su gente; por el conjunto y la diversidad de sus modos de pensar y actuar, sus talentos y culturas; y por sus capacidades y habilidades para aprender colectivamente, trabajar en grupo y cooperar creativamente para visualizar y construir un futuro y comprometerse con entusiasmo a edificarlo.

La organización del futuro es sustancialmente más congruente con la dignidad e integridad de la naturaleza humana; uno de sus propósitos esenciales es satisfacer los valores y las necesidades superiores de sus miembros.

El dominio personal es la disciplina del aprendizaje y el crecimiento emocional y espiritual del ser humano. *“La gente con alto nivel de dominio personal expande continuamente su aptitud para crear los resultados que busca en la vida. De su búsqueda de aprendizaje continuo surge el espíritu de la organización inteligente”*<sup>18</sup>.

El dominio personal trasciende talentos, capacidades y habilidades, aunque se sustenta en ellos. Es un aprendizaje y una apertura entusiasta de la mente y del espíritu que permiten abordar la vida como una tarea creativa, divertida y profundamente enriquecedora.

Dominio personal es tener muy claro, en cualquier circunstancia, lo verdaderamente trascendental y aprender a ver con claridad la realidad interna y la realidad de los demás, no temer al cambio, liberarse del pasado, vivir con intensidad el presente y construir un futuro a partir de una visión que se comparte con la familia, los amigos y los compañeros de trabajo.

### ***Los modelos mentales***

La disciplina de los modelos mentales es la manifestación, verificación y mejoramiento de las creencias e imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo y de uno mismo. La mente humana ha sido programada y condicionada durante toda la vida, e incluso antes, por la herencia genética, las emociones, la información, las imágenes, los símbolos, los supuestos y las historias que se han adquirido a lo largo de la existencia; esta programación determina el modo en que se percibe e interpreta el mundo, cómo se construye la realidad y cómo se piensa y actúa ante cada circunstancia real o imaginaria de la vida.

---

<sup>18</sup> *Ibid.* Pág. 181

El comportamiento está condicionado y regido por los modelos mentales que residen en el subconsciente, aun cuando se trate de crear paradigmas propios. *“La inercia de los modelos mentales profundamente arraigados puede sofocar aun los mejores conceptos sistémicos”*<sup>19</sup>.

El desarrollo de la habilidad para trabajar con los modelos mentales y lograr la modificación de creencias, sentimientos y actitudes supone el aprendizaje de nuevas estructuras de pensamiento, aptitudes y paradigmas y la total transformación de las viejas conductas y formas de ver las cosas. Se requiere apertura mental para aceptar, con humildad, que se debe cambiar y mejorar y que las ideas de los demás pueden contribuir grandemente a conseguirlo.

### ***La visión compartida de futuro***

*“Las visiones compartidas surgen de visiones personales. Así es como obtienen su energía y alientan el compromiso”*<sup>20</sup>. El interés genuino y el entusiasmo por una visión de futuro compartida están sólidamente cimentados en las visiones personales y, cuando esto sucede, los miembros de la organización adquieren un fuerte sentido de participación, identidad y destino.

La visión de futuro compartida genera lo que se llama tensión creativa, o sea un profundo sentido de urgencia, creatividad y responsabilidad en un ambiente de alta confianza y trabajo en equipo. Para ello es preciso involucrarse intensamente en un proceso de aprendizaje y transformación personal y colectiva, que lleva a abandonar las habituales zonas de comodidad y asumir el reto de lograr dominio personal y control de los modelos mentales.

Cuando los líderes conciben una visión, deben comunicarla con amplitud y absoluta claridad, someterla al diálogo abierto y creativo, alentar y aceptar con humildad las ideas y

---

<sup>19</sup> *Ibid.* Pág 226

<sup>20</sup> *Ibid.* Pág 267

opiniones de los demás, e incorporarlas a su propia visión, dándoles el valor y el reconocimiento que merecen.

La visión de futuro ampliamente compartida y comunicada, se convierte en una realidad mental colectiva que provoca un fuerte efecto de sinergia creativa en la organización. Cada quien ve como suya la visión, siente orgullo, entusiasmo y compromiso por lo que significa y se identifica plenamente con lo que se pretende lograr. Esta es la piedra fundamental de una organización de alto desempeño.

### ***El aprendizaje y el trabajo en equipo***

*“Cuando un equipo logra mayor alineamiento, surge una dirección común y las energías individuales se armonizan. El alineamiento es la condición necesaria para que la potencia del individuo infunda potencia al equipo”<sup>21</sup>.*

La disciplina de aprendizaje y trabajo en equipo es la de desarrollar y alinear los diversos talentos y competencias, para crear los resultados que los miembros del grupo realmente desean. Es un método colectivo que supone y aprovecha en grupo, la diversidad de aptitudes, conocimientos y habilidades individuales para aprender y afrontar positiva y constructivamente las poderosas fuerzas que se oponen al diálogo, al cambio y a las soluciones productivas.

El equipo lo integran personas que se necesitan y complementan mutuamente para aprender, pensar, actuar, solucionar y expandir su capacidad creativa. Personas unidas e identificadas con una visión de futuro, que poseen dominio personal y controlan sus modelos mentales en beneficio del grupo. Personas con un alto coeficiente de inteligencia emocional y que saben trabajar sistémicamente.

---

<sup>21</sup> *Ibid.* Pág. 294.

El consciente intelectual y emocional del equipo es potencialmente muy superior al de cada individuo. El pensamiento es ante todo un fenómeno colectivo que mejora y se perfecciona colectivamente. Aun el individual es expresión de la sinergia que se establece de diferentes maneras en las relaciones con otros seres humanos, con sus pensamientos, ideas y sentimientos.

El aprendizaje en equipo tiene tres aspectos críticos:

- La necesidad de pensar sistémicamente para buscar solución a problemas complejos, explotando en conjunto el talento, la diversidad, el potencial y la sinergia creativa de muchas mentes.
- La necesidad de desarrollar acciones innovadoras y coordinadas para procurar soluciones y aprovechar oportunidades, para lo que se aprovecha el conocimiento, las experiencias y la energía renovadora del equipo.
- El papel integrador y coordinador de los miembros del equipo en otros equipos. Un grupo que aprende y encuentra soluciones, alienta continuamente a otros a aprender, y transmite e inculca las prácticas y destrezas del aprendizaje generativo en equipo.

### **1.3.2 El proceso de aprendizaje**

El proceso de aprendizaje individual y colectivo en una organización es interdependiente y se ve influenciado por el entorno, por los sistemas y los procesos, por los valores y las actitudes, por el grado de motivación, por el alcance de la facultación y por los niveles de resistencia al cambio.

Un equipo de trabajo de alto rendimiento alinea exitosamente los talentos y competencias de sus miembros con las metas y estrategias de la organización, para crear los resultados deseados. El pensamiento sistémico le permite al equipo la solución de problemas

complejos y le ayuda a integrar las lecciones aprendidas en la formulación de la estrategia para ajustar sistemas, procesos y métodos e identificar qué más se necesita aprender.

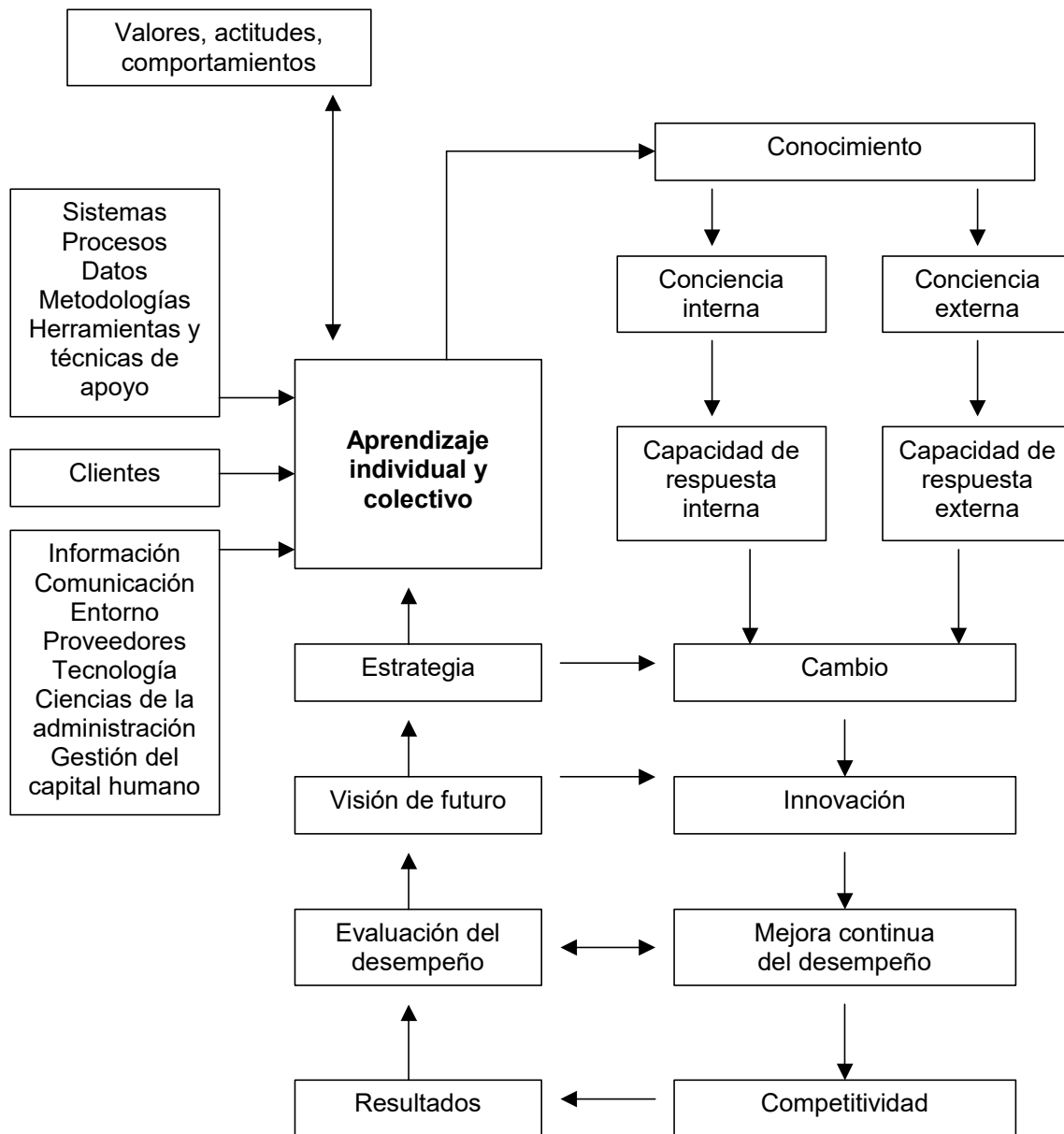
Un equipo que aprende y consigue los resultados esperados, es ejemplo viviente que enseña y motiva a otros grupos a aprender, a utilizar sus talentos y destrezas, a desarrollar todo su potencial y utilizar las mejores prácticas para conseguir lo que se propone. Además, busca nuevas lecciones para aprender, problemas por solucionar, oportunidades por aprovechar y cambios por efectuar o por enfrentar en el entorno.

En el diagrama No.4 se visualiza el proceso de aprendizaje enmarcado en el ámbito de actividades de la organización. Por un lado, el aprendizaje es influenciado por una serie de variables internas y externas a la empresa. Entre las primeras están los procesos, los sistemas, las herramientas, los procesos de comunicación y la gestión del capital humano. Como ejemplos de las segundas se hallan los clientes, los proveedores, la tecnología y la interacción con el entorno.

Por otro lado, el aprendizaje establece un conocimiento que condiciona la capacidad de respuesta interna y externa de la empresa y que además será la base para los procesos de cambio e innovación, que repercutirán en una mejora continua del desempeño y por consecuencia en la competitividad de la organización. Por último, la visión de futuro orienta los procesos de aprendizaje para convertirlos en una herramienta de apoyo en el logro de las estrategias.

**Diagrama No.4: El proceso de aprendizaje dentro de la organización**

Fuente: Elaboración propia del autor con base en Ensayo sobre Organizaciones Inteligentes del



Ing. David Peralta Monge, 2002

No cabe duda de que el entorno de las empresas modernas está girando hacia la compañía basada en el conocimiento y en la competencia fundamental por la supervivencia: la gerencia del conocimiento. El gerente inteligente se dirige instintivamente hacia ella, a la

que considera como *“una manera de nutrir y promover lo que representa la diferencia entre el valor de una organización en los libros y su valor en el mercado”*<sup>22</sup>.

Koulopoulos y Frappaolo establecen que en una economía basada en el conocimiento, la gerencia del conocimiento es un *“elemento crítico de la estrategia de negocios que le permitirá a la organización acelerar la velocidad con que maneja los nuevos retos y oportunidades del mercado”*<sup>23</sup>, y esto se logra administrando el más valioso de los recursos: el talento y la experiencia colectivos.

Finalmente, los conceptos y teorías estudiados en este capítulo servirán de base para el diagnóstico y el análisis de la estructura del área de vinos en Holtermann & Compañía. Dentro del marco teórico establecido y con base en el análisis se podrán establecer propuestas prácticas para lograr un desarrollo organizacional que agregue valor a la comercialización del vino y, por lo tanto, contribuya a mejorar la ventaja competitiva y la satisfacción de los consumidores, derivando una expansión del mercado actual.

En el próximo capítulo se presenta una visión panorámica del mercado de vinos y licores en nuestro país, así como los antecedentes de la compañía y su interacción con el mercado en la última década. Las condiciones del entorno especialmente los beneficios hacia la salud y las acciones estratégicas de la empresa, han permitido un acelerado desarrollo de la categoría y la promesa de un mayor desarrollo en el futuro cercano.

Se presenta, asimismo, la estructura actual de la empresa, la que servirá de marco de referencia para el análisis de los procesos y el grado de especialización de la estructura actual.

## CAPÍTULO II

---

<sup>22</sup> Koulopoulos, Thomas M. y Frappaolo, Carl. Gerencia del conocimiento. 1ª. Edición, Editorial McGraw Hill Interamericana, Colombia, Pág. Xv. (2000)

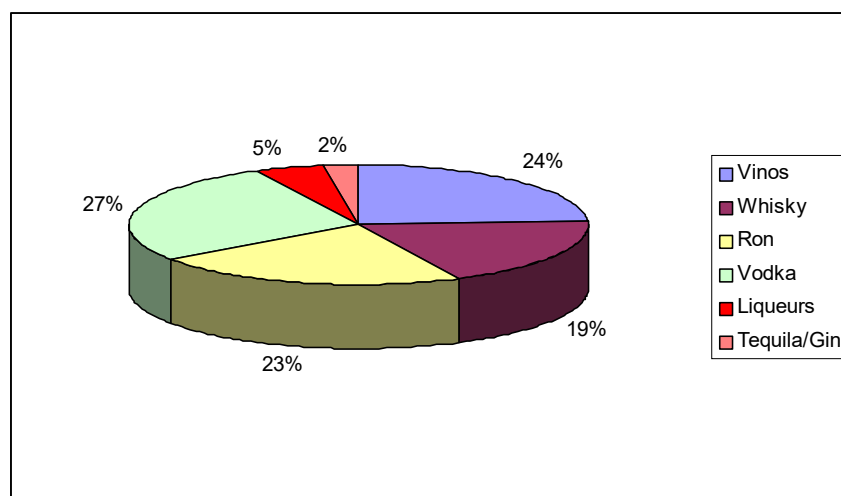
<sup>23</sup> *Ibid.*

## ENTORNO Y PERSPECTIVAS DE LA EMPRESA

### 2.1 EL MERCADO DE VINOS Y LICORES EN COSTA RICA

El mercado de licores total en Costa Rica<sup>24</sup> representa unos 17 millones de cajas de 9 litros, la medida estándar en la industria mundial de bebidas alcohólicas. Este volumen se traduce en unos 153 millones de litros, lo que implica un consumo per cápita de unos 40 litros de alcohol. La cerveza representa un 88% y el guaro un 6% de ese volumen de consumo. El resto de bebidas alcohólicas representa sólo un 6% del mercado y la participación de cada categoría es la siguiente:

*Gráfico No.1: El mercado de vinos y licores de Costa Rica, año 2002  
(sin guaro y cerveza)*



*Fuente: Documentos de la empresa*

<sup>24</sup> Estimaciones de Holtermann & Compañía, con base en informaciones diversas: Ministerio de Hacienda, Banco Central de Costa Rica, cifras de exportación de países productores, información suministrada por la Administración de Categorías de las Cadenas de Supermercados y otros.

Entre los destilados la categoría del vodka es la más grande, con un volumen aproximado de unos 285 mil cajas de 9 litros. Esta ha crecido mucho en los últimos dos años debido a una dinámica promoción de vodkas de bajo precio, que han venido minando el consumo de guaro.

La categoría del ron ha sido tradicionalmente la más fuerte en el mercado de destilados, pero se muestra estancada desde hace una década y está tendiendo a perder participación en los últimos dos años; en este momento se estima en unas 235 mil cajas de 9 litros.

La categoría del whisky es la que ha mostrado mayor dinamismo en los últimos 5 años con crecimientos promedio del 5% anual, para situarse en un estimado de 195 mil cajas de 9 litros para el período actual. El consumo de otros destilados como el tequila, la ginebra y las cremas, no es significativo.

El mercado de vinos en Costa Rica viene mostrando altos niveles de crecimiento en el volumen desde principios de la década de los años noventa. Los porcentajes de aumento promedio anual se sitúan entre el 5% y el 7%, exceptuando la crisis de los años 1995 y 1996, cuando el mercado se mantiene estable pero sin crecimiento.

La crisis que se menciona es un período de inestabilidad económica de nuestro país durante el gobierno del Ing. José María Figueres. La devaluación y la inflación en ese período son muy superiores al promedio de los años anteriores (1993 y 1994) y los años posteriores (1997 y 1998). El gobierno del Presidente Figueres aduce que hereda una fuerte crisis fiscal del gobierno anterior y se toman medidas drásticas que empiezan a aliviar el problema económico a finales del año 1996.

Al crecimiento mencionado de la categoría del vino, se agrega uno incluso mayor en el valor del mercado en dólares, pues en el último quinquenio se observa una tendencia de mejora en el “*mix*”<sup>25</sup> de ventas, donde proporcionalmente están creciendo más los segmentos de vinos de precio medio y alto.

---

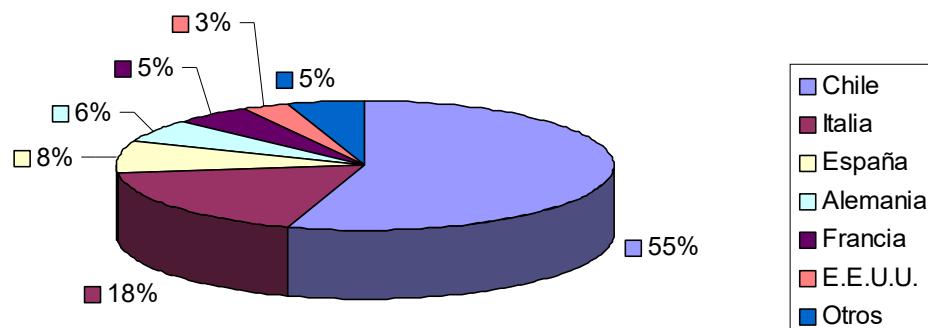
<sup>25</sup> *Mix* de ventas se refiere a la mezcla de ventas entre las diferentes líneas de productos.

El volumen del mercado de vinos para el año 2003, según estimaciones de Holtermann & Compañía, basadas en las cifras de importación del Banco Central de Costa Rica para el año 2002, se sitúa en un nivel aproximado de 250 a 255 mil cajas de 9 litros. El consumo per cápita se sitúa en 0,55 litros.

En esta descripción de la categoría se consideran los vinos blancos, tintos, rosados, espumantes y fortificados. No se consideran las bebidas destiladas a base de uva como el brandy y el cognac.

Con respecto a los orígenes del vino o los países de los cuales se importa, los principales son Chile e Italia, como se observa en la siguiente gráfica:

**Gráfico No.2: Importación de vino por país de origen, año 2002**



*Fuente: Documentos de la empresa*

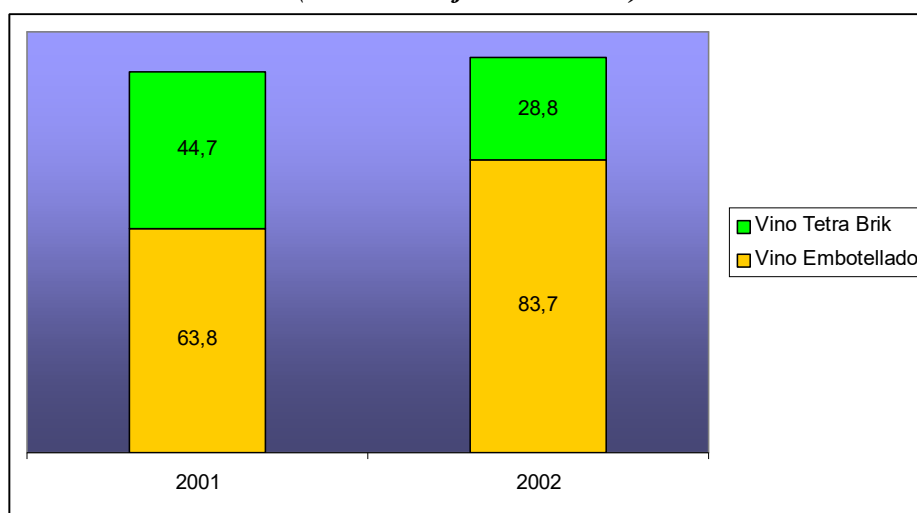
Los vinos de Chile empiezan su entrada en el mercado costarricense en la década de los setenta del siglo anterior e inmediatamente desplazan a los vinos franceses, los cuales

tienen el liderazgo de la importación hasta ese momento. El éxito de los vinos chilenos se basa en la competitividad de los precios al detalle y en una excelente relación calidad / precio.

Italia ocupa el segundo lugar como país de origen en las importaciones de vino y esto es influenciado por la marca Riunite, la cual produce vinos frutosos, de bajo grado alcohólico y ligeramente espumantes, que son sumamente atractivos para los consumidores de 18 a 23 años. La importación de vinos finos de Italia es relativamente pequeña.

Con la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio con Chile en el año 2002, el segmento de los vinos chilenos se torna más competitivo y dinámico. Las importaciones totales solo crecen un 4% del año 2001 al año 2002, por efecto de una acumulación de inventarios de varios distribuidores del mercado, entre ellos Holtermann & Compañía. Pero si se observa de un año a otro un incremento en la calidad del vino importado, pues aumenta el volumen de vino embotellado y disminuye el volumen de vinos tipo *tetra-brik*, como se observa en el siguiente gráfico:

**Gráfico No.3: Las importaciones de vino chileno 2001-2002**  
(Miles de cajas de 9 litros)



**Fuente: Documentos de la empresa**

### **2.1.1 Antecedentes y tendencias del mercado de vinos**

El factor salud es el pilar del fuerte crecimiento de la categoría de vinos en Costa Rica. En la última década los consumidores han recibido un fuerte flujo de información de los medios de comunicación sobre sus beneficios. El vino tiene propiedades que benefician el buen funcionamiento del sistema cardiovascular y del digestivo, además de contener betacarotenos que ayudan a evitar la oxidación de las células del organismo.

Este flujo de información de los medios ha incluido una fuerte publicidad sobre los efectos de la dieta mediterránea y la “paradoja francesa”. Esta se refiere a que los franceses consumen altas cantidades de grasa y colesterol en forma de embutidos y quesos, pero aun así este país tiene índices muy bajos de enfermedades cardiovasculares. Se ha descubierto que dentro de varios aspectos de la dieta mediterránea, como lo son alto el consumo de vegetales y de aceite de oliva, el vino es el principal factor en las buenas estadísticas de salud de los galos.

En años recientes inclusive se han descubierto otros efectos beneficiosos del vino, como el retardo o disminución del efecto sobre el organismo de las enfermedades de Párkinson y Alzheimer<sup>26</sup>.

Otra tendencia del mercado que beneficia la comercialización del vino es el factor de moderación. Se considera una bebida de moderación, por sus bajos contenidos alcohólicos con respecto a las destiladas.

Por otro lado, el vino se posiciona cada vez mejor como una bebida gastronómica, es decir, que acompaña la buena mesa. Esto tiene como consecuencia adicional que su consumo sea visto con buenos ojos por las autoridades gubernamentales y no se considere un factor causante de alcoholismo.

---

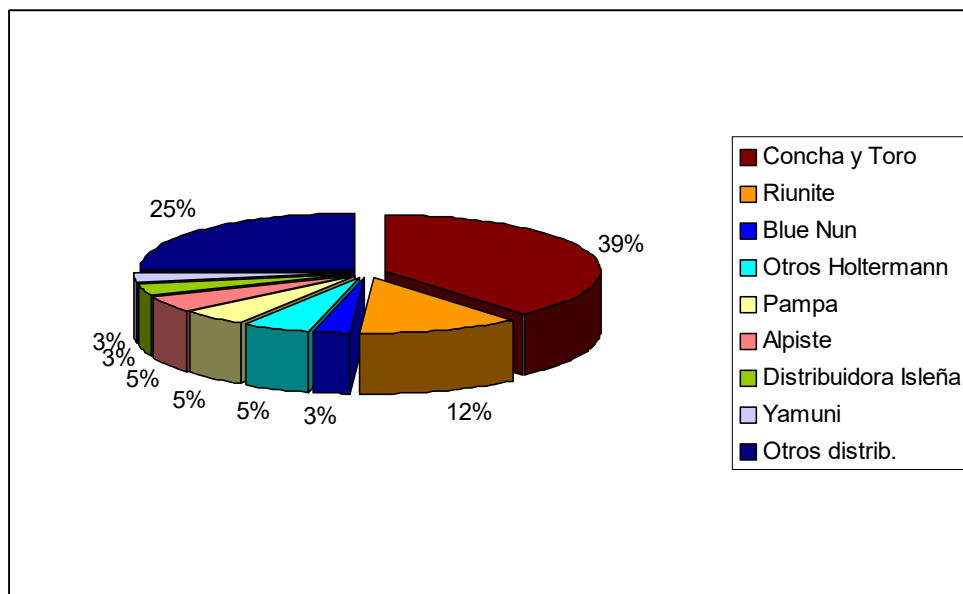
<sup>26</sup> Revista “Saber el vino”, Publicación coleccionable editada por Leoncio Arizu, S.A., productor de vinos en Mendoza, Argentina. Edición No. 2 Mayo 2001.

Holtermann & Compañía ha mantenido el liderazgo en este mercado desde mediados de la década de los años setentas, cuando inicia la importación de la marca Concha y Toro, y le imprime a la categoría más dinamismo en la comercialización, al ofrecer la excelente relación calidad - precio de los vinos chilenos.

Concha y Toro se mantiene en la actualidad como el líder indiscutible del mercado, con una participación estimada del 38%. En el año 1992, se agrega la marca Riunite al portafolio de Holtermann & Compañía y se mantiene como la segunda marca del mercado con un 12% de participación estimada.

Un portafolio actual de 35 marcas de vinos procedentes de las regiones más prestigiosas del mundo, le ha permitido a Holtermann & Compañía aumentar su participación en el mercado de vinos de 55% en el año 2000 a un 59% en el año 2002<sup>27</sup>, como se observa en el siguiente gráfico al sumar las marcas Concha y Toro, Riunite, Blue Nun y los otros vinos distribuidos por esta:

**Gráfico No.4: Participaciones de mercado por distribuidor, año 2002**



**Fuente: Documentos de la empresa**

<sup>27</sup> Estimaciones de Holtermann & Compañía, con base en informaciones diversas: Ministerio de Hacienda, Banco Central de Costa Rica, cifras de exportación de países productores, Información suministrada por la administración de categorías de las cadenas de supermercados y otros.

Con respecto a la competencia en el mercado de vinos, el número de participantes en el año 1990 es menor a diez y en la actualidad supera las 40 empresas. Las firmas Alpiste, Pampa, Yamuni y Distribuidora Isleña cuentan con portafolios un poco más completos, lo que les permite alcanzar participaciones estimadas entre 3% y 5% cada una. La mayoría de las compañías restantes tienen un portafolio de una a tres marcas de vinos y cuentan con participaciones menores al 1%.

Por otro lado, se ha localizado un nivel de contrabando importante procedente de Panamá, en las líneas más reconocidas de la empresa y en productos de alto valor<sup>28</sup>. Este mercado “paralelo” es rentable por la diferencia abismal en los impuestos pagados en el mercado costarricense con respecto al panameño<sup>29</sup>, lo que puede incidir hasta un 30% en el precio del producto al consumidor.

No se puede dejar de lado la consideración de la cerveza como sustituta del vino en el acompañamiento de la comida. Florida Bebidas, S.A. visualiza el fuerte crecimiento del consumo del vino como una amenaza real al desarrollo de sus volúmenes y crecimiento. Por esta razón, desde hace algún tiempo esta empresa ha venido desarrollado programas para posicionar su producto como una acompañante de la buena mesa.

Uno de los programas consiste en desarrollar eventos con consumidores de alto poder adquisitivo para mostrarles una serie de posibilidades de combinación de platillos con cerveza. Estos se han organizado con grupos de empresas, grupos de clientes de Automercado e incluso con el Gabinete Presidencial del gobierno anterior. Otro de los programas ha consistido en promocionar sus cervezas finas en restaurantes de gastronomía tipo mexicana popular o en marisquerías de alto tráfico.

### **2.1.2 El futuro de la categoría del vino**

---

<sup>28</sup> Documentos internos de Holtermann & Compañía.

<sup>29</sup> *Ibid*

De acuerdo con las proyecciones de Holtermann & Compañía, el consumo per cápita seguirá creciendo y en cinco o seis años estará situado en 0,70 litros. El vino tiene la ventaja de no ser un competidor directo de las categorías de destilados, y la probabilidad de que un consumidor de bebidas destiladas prefiera una copa de vino para acompañar la comida, es muy alta.

Los patrones de consumo están cambiando constantemente en el mercado del vino. Hace una década el consumo del blanco y rosado representa el 60% del mercado. En la actualidad este porcentaje ha disminuido a un 40% del consumo, concentrándose el volumen en el tinto. Con esta tendencia, en un plazo de cinco años, la proporción del tinto en el mercado posiblemente alcanzará el 70% del volumen.

Este cambio se origina en varias causas: la primera es que la información acerca de los beneficios para la salud indica claramente que son superiores los beneficios del vino tinto para la salud, lo que se explica por la mayor presencia de betacarotenos (antioxidantes) y un componente llamado Resveratrol.

La segunda causa es el crecimiento en la cultura del vino, los consumidores muestran cada vez mayores niveles de conocimiento enológico. Este se ha venido generando de varias maneras, una de ellas es una estrategia de largo plazo trazada por Holtermann & Compañía en el año 1993, para culturizar tanto a la industria como a los consumidores.

Otro factor de crecimiento en la cultura del vino es el hecho de que muchos consumidores objetivo son ejecutivos de compañías internacionales o profesionales con amplias relaciones comerciales, tanto a escala local como internacional. Los viajes al exterior y las frecuentes reuniones de negocios, motivan a este tipo de consumidor a aprender más sobre protocolo y etiqueta, de los cuales la cultura del vino es un componente medular.

Los patrones de consumo también se han visto influenciados por una “revolución gastronómica” en nuestro país. En los últimos cinco años la oferta y variedad gastronómica representada por un amplio espectro de restaurantes, se han multiplicado exponencialmente.

Adicionalmente, la afición por la cocina y un mayor conocimiento culinario se han puesto de moda, en los segmentos medio alto y alto de la sociedad<sup>30</sup>.

Esto ha causado que los consumidores estén más abiertos a experimentar con los vinos de países y regiones que hasta hace pocos años son totalmente desconocidos en nuestro mercado. Como ejemplos se puede citar la introducción exitosa, por parte de empresas como Holtermann & Compañía y Grupo Pampa, de vinos procedentes de naciones exóticas como Australia, Nueva Zelanda, Sudáfrica y Grecia.

En el próximo quinquenio el mercado seguirá evolucionando hacia una mayor oferta de vinos de las más variadas regiones del mundo por parte de todos los distribuidores<sup>31</sup>; esto incrementará las posibilidades del consumidor de encontrar localmente marcas de renombre que, hasta hace poco tiempo, sólo era posible conseguir en el exterior.

La competencia en el nivel *retail* será cada vez mayor, el desarrollo de la relación uno a uno con el consumidor será cada vez más importante. Holtermann & Compañía continuará la expansión de su División Vinum Aura con la apertura de otras enotecas; otros distribuidores y aún empresarios nacionales o extranjeros no relacionados con la distribución de vinos verán oportunidades en este sentido y se aventurarán a crear otros conceptos de tiendas especializadas<sup>32</sup>. El crecimiento del mercado *retail* se apoyará fuertemente en conceptos de mercadeo relacional y programas de lealtad<sup>33</sup>.

Los supermercados de cadena o los independientes de buen tamaño procurarán aumentar su pieza del pastel en un mercado en crecimiento, pero perderán competitividad en los segmentos medio y alto de precio y calidad, ante la imposibilidad de ofrecer un amplio surtido y un servicio especializado y personalizado<sup>34</sup>.

---

<sup>30</sup> Información obtenida de estudios de mercado de Holtermann & Compañía.

<sup>31</sup> Documentos internos de Holtermann & Compañía.

<sup>32</sup> *Ibid*

<sup>33</sup> *Ibid*

<sup>34</sup> *Ibid*

## 2.2 ANTECEDENTES DE HOLTERMANN & COMPAÑÍA

En julio de 1947 Lorentz Holtermann y Carr Pechtel firman la escritura de constitución de Holtermann & Pechtel Ltda., con un aporte de capital cercano a los \$1000.

La empresa inicia con un departamento de representación de casas extranjeras y con la distribución de algunas marcas de licores como whisky McCallums y ginebra Beefeater. Con el paso de los años, se agregan otras marcas de licores como Cinzano, cognac Hennessy, las cervezas Tuborg y Budweiser, Champagne Veuve Clicquot, y los vinos Blue Nun y Concha y Toro.

En sus primeras décadas de existencia, la empresa está en otros negocios. En la década de los años 50 del siglo pasado, junto con la compañía Curacao Trading Inc, forma la compañía Bodega Hopec Ltd. y se relaciona con la exportación de cacao y café.

En la década de los años 60 de ese mismo siglo, incursiona en el negocio de las pinturas; posteriormente la empresa se asocia con Glidden y mantendría esta figura hasta inicios de los años 90 del siglo XX.

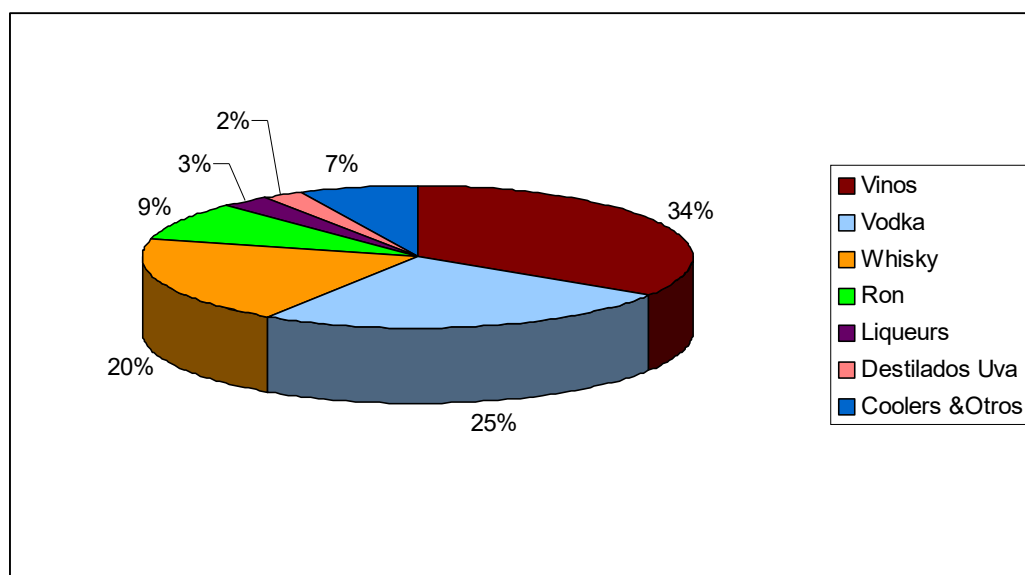
La compañía también desarrolla otros negocios como Durkee, productora de néctares, frutas y vegetales enlatados; Plastikart, productora y distribuidora de artículos de fibra de vidrio; Lordan Internacional, productora y distribuidora de cosméticos y perfumes; y Seicom, servicios de computación.

En el año 1992 se realiza una alianza con las firmas Guinness-UDV (actualmente Diageo) y Bacardi & Company, convirtiéndose en la comercializadora de vinos y licores más grande del país y una de las más importantes en la región de Centroamérica y el Caribe.

La empresa cuenta con la representación exclusiva para el territorio nacional –incluyendo tiendas Duty Free de aeropuertos- de una serie de marcas líderes como whisky Johnnie Walker, ron Bacardí, vodka Smirnoff, Baileys, vinos Concha y Toro y vinos Riunite.

Holtermann & Compañía es el líder de mercado en las categorías de vinos whisky, y vodka. En el siguiente gráfico, se observa la distribución de su operación en cuanto a volumen por categoría:

**Gráfico No.5: Volumen de ventas de Holtermann & Compañía por categoría, año 2002 (unidades)**



*Fuente: Documentos de la empresa*

Como consecuencia de las oportunidades que presenta un mercado de vinos y una cultura enológica en franco crecimiento, en el año 2001 la empresa decide iniciar un fuerte proceso de expansión de su operación en ese campo y dar pasos hacia la especialización creando puestos y empresas.

La estrategia de expansión del área de vinos tiene como objetivo atender cada segmento o nicho del mercado, que presenta una oportunidad en cuanto a las regiones o apelaciones de origen que marcan las tendencias tanto a escala del mercado local como del mercado internacional.

De esta manera, se ha agregado al portafolio una serie de marcas de primer orden a escala mundial, y actualmente la compañía representa y distribuye más de 25 marcas provenientes de los países y regiones más prestigiosos del mundo: Francia, Italia, España, Portugal, Alemania, Hungría, Australia, Nueva Zelanda, Sudáfrica, Chile, Argentina y Estados Unidos.

En el año 2001, la empresa vislumbra la necesidad de establecer un contacto más cercano con el consumidor de vinos finos y en setiembre de ese año, abre una nueva división *retail*, bajo el nombre Vinum Aura, S.A. Unos meses después, esta nueva división pone en el mercado “Vinum La Cofradía”, un club de consumidores que muestran afición por el vino y el deseo de culturizarse en un ambiente social y gastronómico que les llevará a disfrutar más de su viaje por ese fabuloso mundo.

Vinum La Cofradía cuenta actualmente con 1500 miembros, la membresía es gratuita. Cada uno de los miembros recibe periódicamente boletines con información sobre el mundo del vino, recomendaciones gastronómicas, las promociones de Vinum La Enoteca, y el calendario de eventos especiales.

Vinum La Cofradía organiza todo tipo de actividades relacionadas con la cultura del vino y la gastronomía, entre ellas:

- **Catas Temáticas:** eventos para pasar un rato agradable y aprender mientras disfruta una buena copa de vino, guiados por la enóloga encargada o por invitados especiales de La Enoteca.
- **Eventos y Festivales Gastronómicos:** eventos organizados en diferentes ambientes, orientados a disfrutar de exquisita gastronomía complementada con vinos de las mejores regiones del mundo.
- **Seminarios y Cursos de degustación:** sesiones didácticas orientadas a un aprendizaje más profundo de los principales tópicos del mundo viticultural y enológico.

En noviembre del año 2002, esta división abre la primera enoteca o tienda de vinos especializada del país. “Vinum La Enoteca” viene a llenar las necesidades de un mercado

que hasta ese momento estaba limitado al poco surtido y escaso servicio de los supermercados nacionales.

Vinum La Enoteca es un espacio especialmente diseñado para funcionar tanto como tienda como sede de las actividades del club de vinos Vinum La Cofradía; es una mezcla de innovación y tradición para crear un agradable ambiente de compra que lleve al consumidor a disfrutar aún más sus experiencias en relación con el vino.

En Vinum La Enoteca se pueden recorrer las regiones de países tradicionales como Italia, España, Francia, Alemania y Chile, o ser un poco más audaces y probar Grecia, Hungría, Nueva Zelanda, Sudáfrica, Australia, Estados Unidos y Argentina, todo en un mismo lugar y de la mano de guías expertos que le permiten al consumidor escoger los vinos más adecuados al estilo y sabor preferidos por este, así como el complemento de una amplia variedad de literatura y accesorios para su servicio.

A continuación, algunas fotos de Vinum La Enoteca, situada en el Centro Comercial Plaza Los Laureles en San Rafael de Escazú:

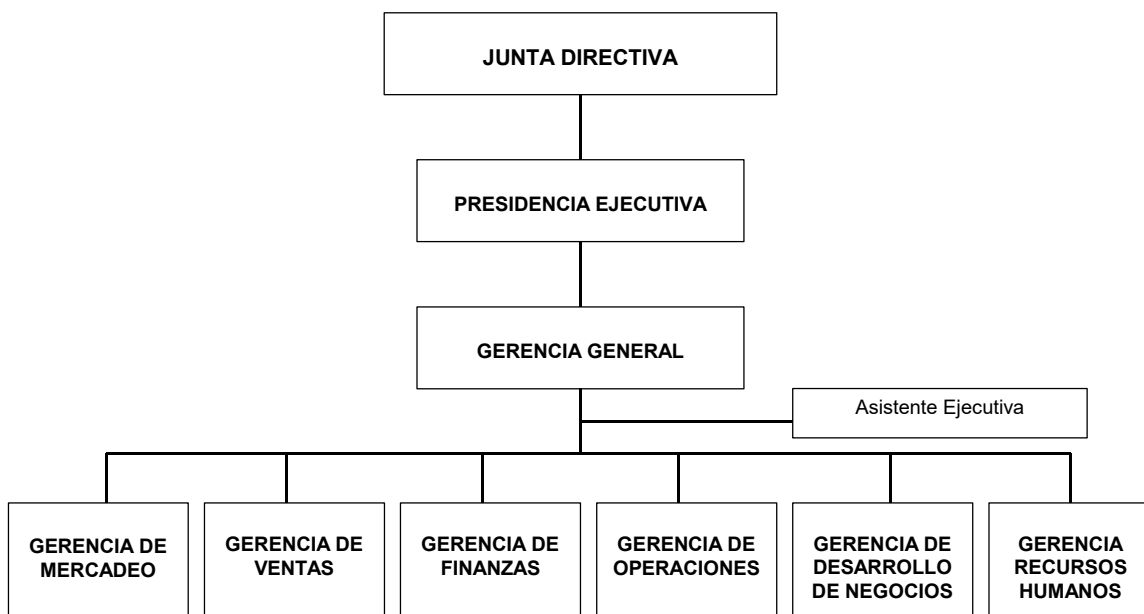




## 2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

En esta sección se presentan tanto el organigrama general de Holtermann & Compañía como los organigramas de cada una de las principales áreas de la empresa: Gerencia de Ventas, Gerencia de Mercadeo, Gerencia de Finanzas, Gerencia de Operaciones y Gerencia de Desarrollo de Negocios.

*Diagrama No.5: Organigrama general*



*Fuente: Holtermann & Compañía, S.A.*

### Descripción de los organigramas

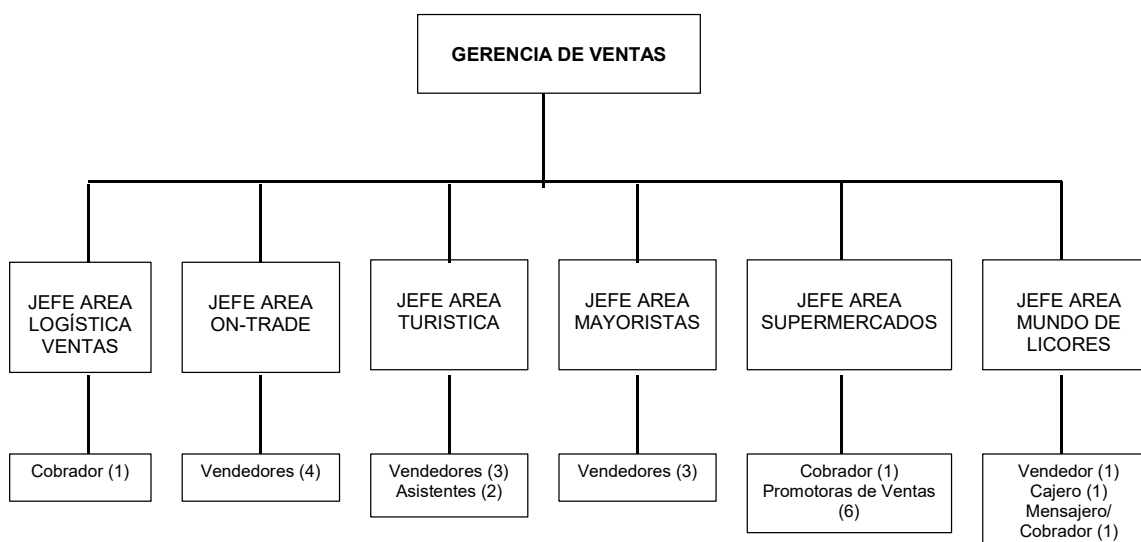
Es importante explicar que las empresas de licores dividen el mercado en dos grandes áreas: *On-Trade* y *Off-Trade*. El sector *On-Trade* se refiere a los canales donde el consumo del producto se efectúa “*in situ*” (restaurantes, hoteles, bares, etc); el área *Off-Trade* se refiere a los canales donde el consumo se hace en otro lugar (supermercados, tiendas, licorerías, etc).

La estructura cuenta con las áreas funcionales básicas: Mercadeo, Ventas, Operaciones Finanzas y Recursos Humanos; esta última empezará a funcionar en octubre del 2003.

El organigrama muestra una sexta gerencia que no es típica en las estructuras de las empresas en el medio local, la Gerencia de Desarrollo de Negocios.

## Gerencia de Ventas

*Diagrama No.6: Organigrama Gerencia de Ventas*

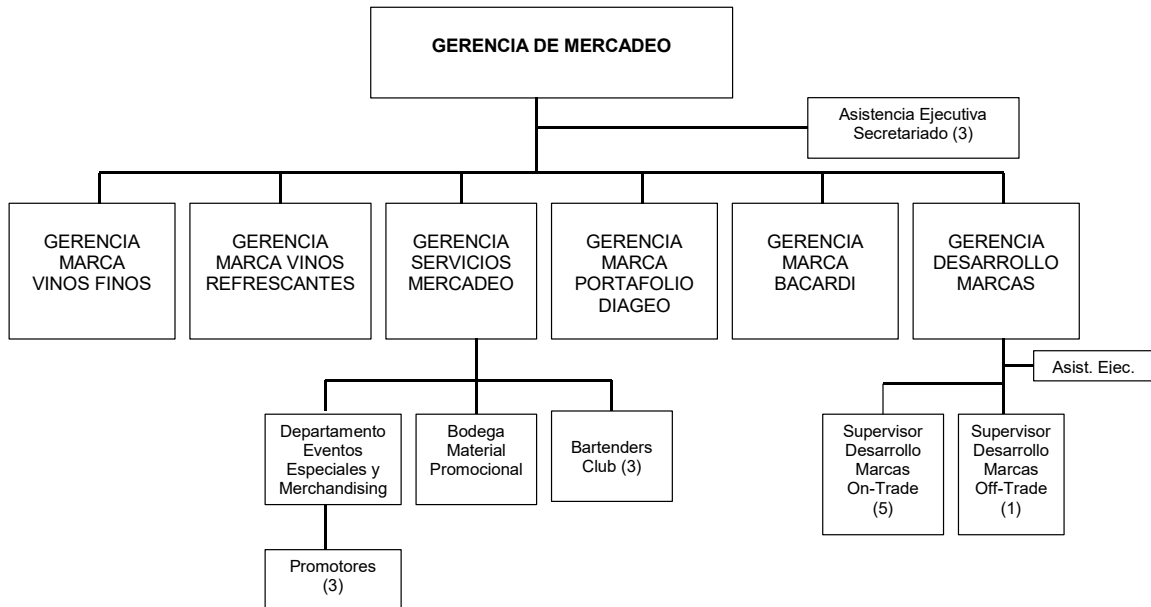


*Fuente: Holtermann & Compañía, S.A.*

La Gerencia de Ventas cuenta con 6 jefaturas de área, 11 vendedores y 6 promotoras de ventas. La fuerza de ventas abarca los negocios de mayor volumen e imagen a escala nacional, dejando los pequeños clientes a una red de cuarenta mayoristas con distribución a lo largo del país.

## Gerencia de Mercadeo

**Diagrama No.7: Organigrama Gerencia de Mercadeo**



**Fuente: Holtermann & Compañía, S.A.**

La Gerencia de Mercadeo cuenta con cuatro gerencias de marca, que están a cargo de los portafolios de productos de cada uno de los socios de Holtermann & Compañía. En el portafolio de Diageo, los productos más importantes son whisky Johnnie Walker, vodka Smirnoff y Baileys.

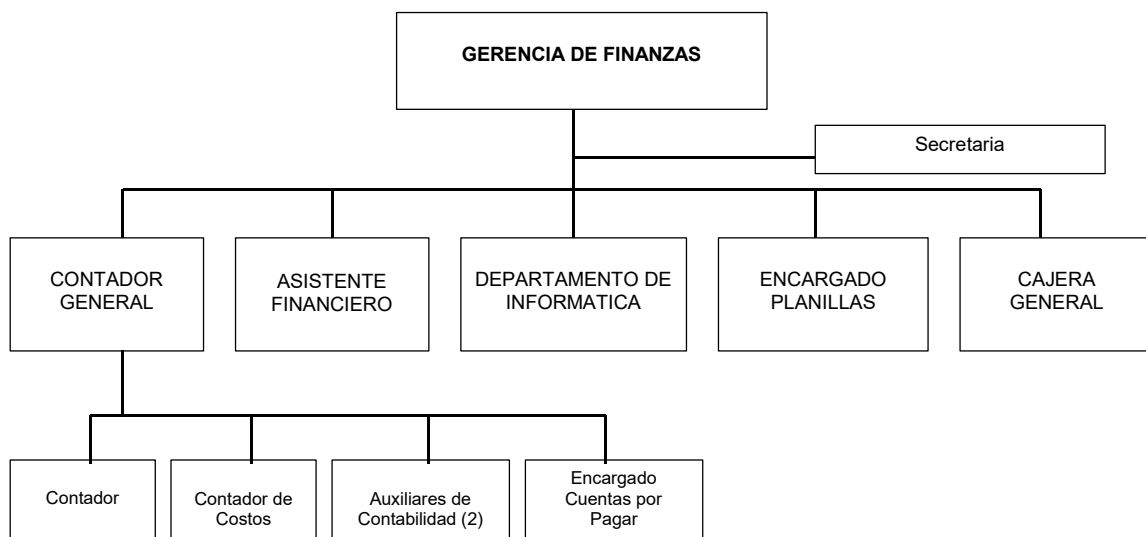
La Gerencia de Marca de Vinos Refrescantes se encarga del manejo de los vinos Riunite y Blue Nun, además de algunos productos de fabricación local como Licor de Café Britt y Vodka Oso.

La Gerencia de Marca de Vinos Finos se encarga de un amplio portafolio de alrededor de veinticinco marcas de vinos y destilados a base de uva provenientes de las regiones más prestigiosas de nueve países. Esta gerencia se encarga de todo el manejo publicitario y promocional de las marcas y establece una serie de Programas Multimarca, para apalancar el desarrollo de las marcas más pequeñas con los recursos de las más grandes. También se encarga de los programas de capacitación internos y externos.

La Gerencia de Desarrollo de Marcas se encarga del *Trade Marketing* o atención de cuentas claves, con cobertura nacional. La concentración del departamento es hacia el *On-Trade* (5 ejecutivos), pues en esta área se producen las tendencias de consumo que después de trasladan al *Off-Trade* (1 ejecutivo). En el *On-Trade*, uno de los ejecutivos se especializa en la atención de las cuentas claves para vinos, la mayoría de ellas hoteles de cinco estrellas y restaurantes finos.

## Gerencia de Finanzas

**Diagrama No.8: Organigrama Gerencia de Finanzas**

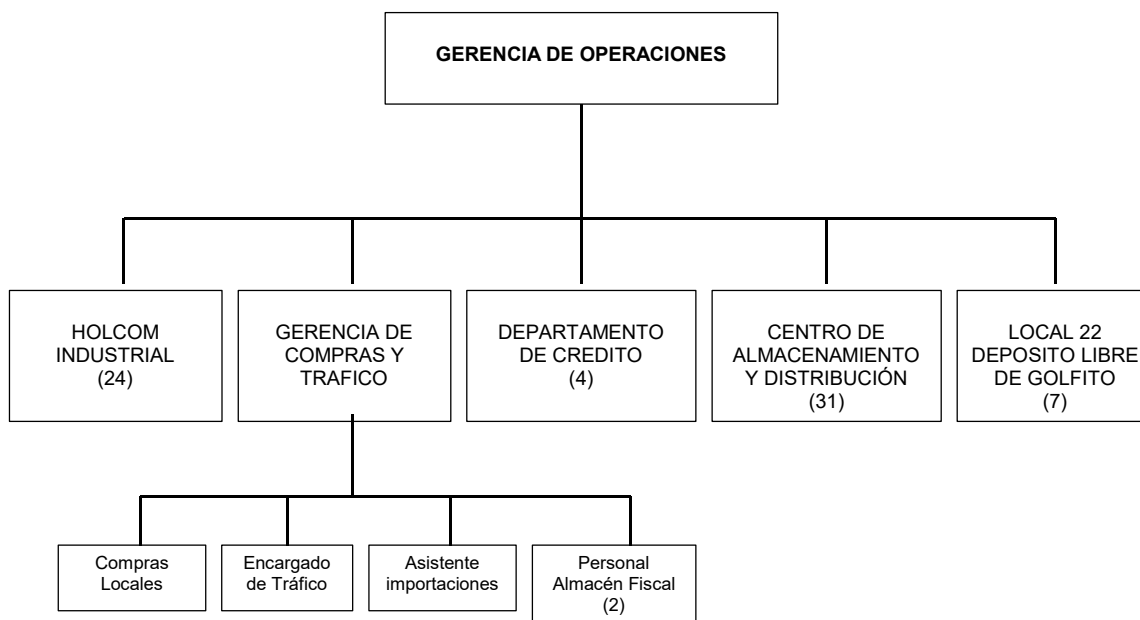


*Fuente: Holtermann & Compañía, S.A.*

La Gerencia de Finanzas tiene a cargo toda las funciones administrativas, contables y financieras de la empresa e incluye, además, el Departamento de Informática.

## Gerencia de Operaciones

**Diagrama No.9: Organigrama Gerencia de Operaciones**



**Fuente: Holtermann & Compañía, S.A.**

La Gerencia de Operaciones tiene a cargo una serie de departamentos, que incluyen aproximadamente el 60% del recurso humano de la empresa.

Holcom Industrial es la planta de producción y embotellado de la empresa y se encuentra situada carretera a Heredia, cerca de Atlas Eléctrica. Productos tan variados como Licor de Café Britt, ron Bacardí, Brandy Valdespino, whiskies secundarios y vodkas locales, se producen o se embotellan a partir de concentrados importados en esta planta.

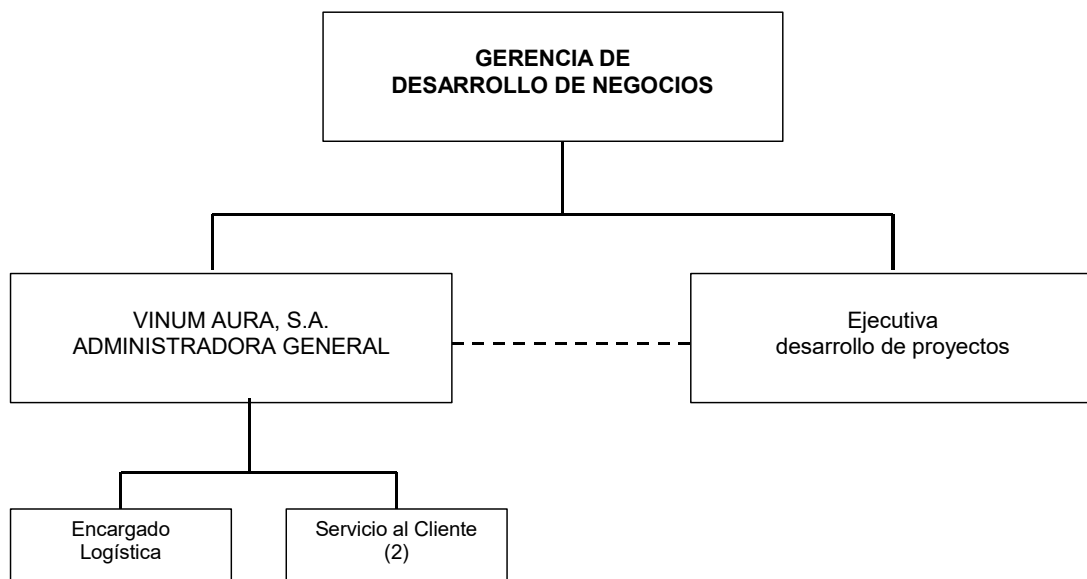
El Centro de Almacenamiento y Distribución se halla en la Zona Franca Metropolitana en Heredia y desde este lugar se despachan los productos a todos los puntos del país.

Holtermann & Compañía es propietaria del Local 22 en el Depósito Libre Comercial de Golfito, donde se vende directamente al consumidor la mayor parte de las marcas de vinos y licores que la firma representa.

La Gerencia de Compras y Tráfico se encarga de las operaciones de importación, almacén fiscal y tráfico aduanal. También incluye una pequeña sección de compras y proveeduría local.

## Gerencia Desarrollo de Negocios

**Diagrama No.10: Organigrama Gerencia Desarrollo de Negocios**



**Fuente: Holtermann & Compañía, S.A.**

La Gerencia de Desarrollo de Negocios cuenta con una ejecutiva que apoya el desarrollo de la división mencionada y todos los proyectos asignados al departamento. Esta Gerencia tiene a su cargo la División Vinum Aura, S.A., la división *retail* de la empresa que opera Vinum La Enoteca, tienda especializada de vinos y accesorios situada en Plaza Los Laureles en Escazú. Vinum La Enoteca es, además, la sede de Vinum La Cofradía, club de consumidores de vino.

El objetivo de esta Gerencia es apuntalar el desarrollo de competencias esenciales y el de las estrategias de expansión, con un mayor enfoque en el área de vinos.

La visión panorámica del mercado de vinos y sus tendencias, así como el entorno competitivo de la empresa, son un elemento indispensable en el diagnóstico situacional de la compañía y en el análisis de la estructura y los procesos que sirve de base para las propuestas de especialización.

En el próximo capítulo se presenta la cadena de valor hacia el cliente del vino, las unidades administrativas y los puestos clave dentro de esa cadena. Asimismo, se muestran los niveles de conocimiento especializado requerido en esas unidades y puestos, y se describen los procesos actuales para el aprendizaje enológico dentro de la empresa.

Con base en el trabajo de campo y otros documentos de la empresa, se procede a plantear el FODA del área de vinos como base para el análisis organizacional y las posibles vías de acción que se presentarán en el siguiente capítulo.

## CAPÍTULO III

### DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL AREA DE VINOS

#### 3.1 ESTRUCTURA Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL ACTUAL

##### 3.1.1 La cadena de valor hacia el cliente

Como se menciona en el primer capítulo, la organización es un sistema social y técnico muy complejo con propósitos, valores, intereses, necesidades y partes interdependientes que interactúan entre sí y con el entorno, y que forman un conjunto, una totalidad, una verdadera red de sistemas, personas, procesos, recursos, actividades y relaciones, que se identifican y unifican alrededor de un propósito estratégico, una verdadera fuerza impulsora bien definida.

La capacidad y habilidad de la organización para sobrevivir y responder con eficacia a las necesidades y requerimientos de los clientes, los mercados y el entorno, dependen fundamentalmente de su buen funcionamiento sistémico, y de cómo se integran positiva y cooperativamente a la totalidad cada uno de sus sistemas, procesos, recursos y partes.

La cadena de valor es una herramienta que permite examinar de forma sistémica todas las actividades de una empresa, cómo ellas interactúan entre sí para agregar valor, y para identificar y analizar las fuentes de ventaja competitiva. *“En términos competitivos, el valor para el cliente es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona”*<sup>35</sup>.

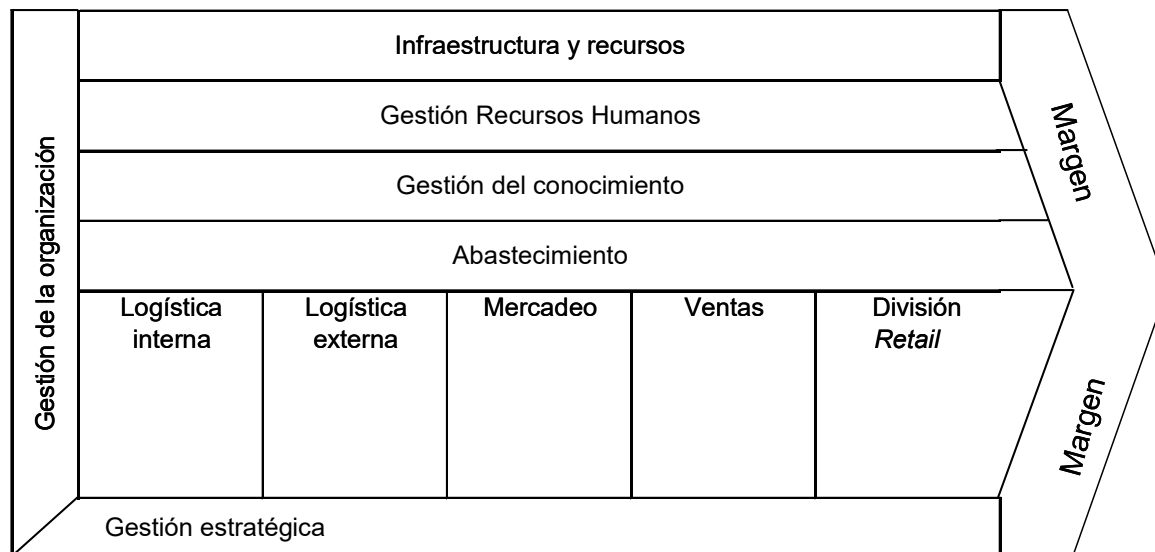
La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su cultura y de su enfoque para formular e implementar la estrategia.

---

<sup>35</sup> Porter, Michael E. Ventaja competitiva. 1ª. Edición, Compañía Editorial Continental, México, Pág. 54 (1998)

Con base en el modelo de Porter, se presenta la cadena de valor hacia el cliente del vino con el fin de visualizar el flujo e interrelación de los procesos, y así poder realizar un diagnóstico de las fortalezas y debilidades potenciales de la cadena actual.

**Diagrama No.11: La cadena de valor del vino**



*Fuente: Elaboración propia del autor.*

En la siguiente tablas, se establecen los procesos principales de cada una de las actividades primarias, de apoyo, de la gestión estratégica y de la gestión de la organización. Además, se visualizan las unidades administrativas y los puestos que interactúan en y con cada uno de los eslabones de la cadena de valor. Los comentarios de las tablas aparecen al final de la sección.

**Tabla No.2: Las actividades de la cadena de valor**

ACTIVIDADES PRIMARIAS	ACTIVIDADES DE APOYO
-----------------------	----------------------

<b>Logística interna</b>	<b>Infraestructura</b>
Procesos tráfico. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puerto - aduana</li> <li>• Aduana - CAD</li> <li>• Aduana - mercados exentos</li> <li>• Aduana - Vinum La Enoteca</li> </ul> Almacenamiento. Control de Inventarios.	Instalaciones. Puntos de venta.
<b>Logística externa</b>	<b>Gestión de recursos humanos</b>
Procesamiento pedidos. Logística entregas.	Reclutamiento, selección, contratación. Programas de inducción. Clasificación y descripción de puestos.
<b>Mercadeo</b>	<b>Gestión del conocimiento</b>
Estrategias de marca. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad y promoción</li> <li>• Distribución</li> </ul> Servicios de valor agregado. <i>Trade Marketing</i> .	Procesos culturización enológica. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internos</li> <li>• Externos</li> </ul> Desarrollo habilidades y destrezas.
<b>Ventas</b>	<b>Abastecimiento</b>
Proyecciones de ventas. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por mercados, marcas y presentaciones</li> </ul> Fuerza de ventas. Procesos de venta. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado local</li> <li>• Mercados exentos</li> </ul>	Relación con proveedores. Gestión de inventarios. Procesos de compra.
<b>División Retail</b>	<b>Gestión de la organización</b>
Logística abastecimiento. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcas propias</li> <li>• Marcas Holtermann y proveedores locales</li> </ul> Operación Vinum La Enoteca. Vinum La Cofradía. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias CRM.</li> <li>• Eventos especiales.</li> </ul>	Estructura y procesos. Sistemas de evaluación y desempeño. Procesos de comunicación. Control gerencial. Asuntos corporativos y relaciones externas.
	<b>Gestión estratégica</b>
	Filosofía empresarial. Estrategia empresarial. Estrategias de portafolio.

*Fuente: Elaboración propia del autor.*

En las siguientes dos tablas se visualizan las unidades administrativas y puestos que interactúan en cada una de los eslabones de la cadena de valor.

**Tabla No.3: Las unidades y puestos a cargo de las actividades primarias**

<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>	<b>UNIDADES ADMINISTRATIVAS Y PUESTOS CLAVE</b>
<b>Logística interna</b>	
Procesos tráfico.	Gerencia de Operaciones
• Puerto - aduana	Gerencia de Compras
• Aduana - CAD	Asistente de Importaciones y Tráfico
• Aduana - mercados exentos	Encargado de Tráfico
• Aduana - Vinum La Enoteca	Jefe CAD
Almacenamiento.	Personal CAD
Control de inventarios.	
<b>Logística externa</b>	
Procesamiento pedidos.	Jefe CAD
Logística entregas.	Personal CAD
<b>Mercadeo</b>	
Estrategias de marca.	Gerencia de Mercadeo
• Publicidad y promoción	Gerencias de Marca
• Distribución	Gerencia de Desarrollo de Marcas
Servicios de valor agregado. <i>Trade Marketing.</i>	Supervisores Desarrollo de Marcas
	Agencia de publicidad
<b>Ventas</b>	
Proyecciones de ventas.	Gerencia de Ventas
• Por mercados, marcas y presentaciones	Jefes de área
Fuerza de ventas.	Ejecutivos de ventas
Procesos venta.	Gerencia de Operaciones (Golfito)
• Mercado local	Personal Golfito
• Mercados exentos	Personal Mundo de Licores
<b>División Retail</b>	
Logística abastecimiento.	Gerencia de Desarrollo de Negocios
• Marcas propias	Administradora Vinum La Enoteca
• Marcas Holtermann y proveedores locales	Personal Enoteca
Operación Vinum La Enoteca.	Gerencia de Compras
Vinum La Cofradía.	Encargado de Tráfico
• Estrategias CRM.	Rapp Collins de Centroamérica
• Eventos especiales.	

*Fuente: Elaboración propia del autor.*

**Tabla No.4: Las unidades y puestos a cargo de las actividades de apoyo**

<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>	<b>UNIDADES ADMINISTRATIVAS</b>
-----------------------------	---------------------------------

<b>Infraestructura</b>	<b>Y PUESTOS CLAVE</b>
Instalaciones.	Gerencia General
Puntos de venta.	Gerencia de Desarrollo de Negocios
<b>Gestión de recursos humanos</b>	
Reclutamiento, selección, contratación.	Gerencia de Recursos Humanos
Programas de inducción.	Gerencias funcionales
Clasificación y descripción de puestos.	
<b>Gestión del conocimiento</b>	
Procesos culturización enológica.	Gerencia General
• Internos	Gerencia de Desarrollo de Negocios
• Externos	Gerencia Mercadeo
Desarrollo habilidades y destrezas.	Gerencias de Marca
	Gerencia de Desarrollo de Marcas
	Gerencia de Ventas
<b>Abastecimiento</b>	
Relación con proveedores.	Gerencia General
Gestión de inventarios.	Gerencia de Desarrollo de Negocios
Procesos de compra.	Gerencias de Marca
	Gerencia de Compras
<b>Gestión de la organización</b>	
Inteligencia de negocios.	Gerencia General
Sistemas de evaluación y desempeño.	Gerencias funcionales
Procesos de comunicación.	Porter Novelli
Asuntos corporativos y relaciones externas	
<b>Gestión Estratégica</b>	
Filosofía empresarial.	Gerencia General
Estrategia empresarial.	Gerencia de Desarrollo de Negocios
Estrategias de portafolio.	

*Fuente: Elaboración propia del autor.*

La participación de cada una de las áreas en las actividades de la cadena de valor permite observar de forma más clara las interacciones, flujos y comunicaciones entre esas áreas y visualizar mejor qué se puede fortalecer y hacer crecer.

Al analizar las actividades de la cadena, se puede intuir un mayor nivel de desarrollo y fortaleza en las actividades primarias. Las actividades de apoyo y la gestión de la organización presentan más áreas grises y por consiguiente oportunidades para desarrollar la cadena de valor y disminuir las brechas estratégicas.

Como ejemplo, la gestión de recursos humanos como tal no existe hasta el día de hoy y será lanzada en el mes de noviembre. La filosofía empresarial del área de vinos tampoco existe y ésta debe ser la base e inspiración de la estrategia empresarial.

El desarrollo de la gestión del conocimiento es muy importante para Holtermann & Compañía; representa para la empresa una ventaja competitiva muy difícil de emular por los competidores en el mediano plazo.

El estudio de las unidades administrativas y puestos que participan e interactúan en cada uno de las actividades de la cadena de valor, la medición de la especialización y el conocimiento requeridos, así como las estrategias para mejorar esa especialización y mejorar los procesos de comunicación, inciden en el fortalecimiento de la estructura organizacional y contribuyen a lograr procesos más eficientes y eficaces.

La Gerencia General y la Gerencia de Desarrollo de Negocios participan en la mayoría de las actividades de apoyo, por lo que su liderazgo y apoyo será clave en todo el proceso de pensamiento estratégico y de desarrollo organizacional, pero sobre todo en la implementación y administración del cambio.

### **3.2 PROCESOS DE APRENDIZAJE**

### **3.2.1 Niveles de conocimiento especializado requerido**

Con base en la cadena de valor mostrada y el papel que lleva a cabo cada una de las unidades administrativas, se definen los niveles de conocimiento y especialización requeridos en cada una de los puestos que participan en los procesos.

Los niveles de conocimiento se refieren propiamente al aprendizaje técnico sobre los aspectos básicos del vino, así como a un conocimiento más profundo de los países, las regiones, las cepas principales y sobre el portafolio de marcas de la empresa.

La especialización combina el conocimiento técnico general sobre vinos con las variables que intervienen en el desempeño de la unidad o posición específica. Por ejemplo: un ejecutivo de ventas debe tener una mayor especialización en los argumentos comerciales que emplea para la comercialización de las marcas y, además, ser capaz de recomendar a cada cliente las mejores opciones con base en las necesidades y características propias de su negocio.

En contraste, para un funcionario del Centro de Almacenamiento y Distribución (CAD), es más importante la especialización en aspectos relacionados con la manipulación y transporte del vino, lo que incluye un aprendizaje detallado sobre las líneas de cada marca de vinos y la interpretación de las etiquetas, a fin de lograr mayores niveles de eficiencia y eficacia en la preparación y despacho de pedidos.

Para la construcción de la tabla siguiente se ha tomado como base la cadena de valor establecida y el rol que juegan las unidades y puestos en cada uno de los eslabones.

**Tabla No.5: Niveles de conocimiento y especialización requeridos**

<b>PUESTO</b>	<b>NIVEL REQUERIDO</b>
Presidencia Ejecutiva	<i>Excelente</i>
Gerencia General	<i>Excelente</i>
Gerencia de Mercadeo	<i>Excelente</i>
Gerencia de Ventas	<i>Excelente</i>
Gerencia de Operaciones	<i>Excelente</i>
Gerencia de Finanzas	<i>Aceptable</i>
Gerencia de Desarrollo de Negocios	<i>Excelente</i>
Gerente de Marca Vinos Finos	<i>Excelente</i>
Gerencia de Marca Vinos Refrescantes	<i>Excelente</i>
Gerencia de Servicios de Mercadeo	<i>Excelente</i>
Jefatura de Eventos Especiales	<i>Bueno</i>
Gerencia de Desarrollo de Marcas	<i>Excelente</i>
Jefaturas de Área ventas	<i>Excelente</i>
Ejecutivos de Ventas	<i>Excelente</i>
Supervisores de Desarrollo de Marcas	<i>Excelente</i>
Gerencia de Compras	<i>Excelente</i>
Encargado de Tráfico	<i>Bueno</i>
Asistente de Importaciones y Tráfico	<i>Bueno</i>
Jefatura del CAD	<i>Bueno</i>
Personal del CAD	<i>Bueno</i>
Jefatura de Golfito	<i>Bueno</i>
Personal de Golfito	<i>Bueno</i>
Personal del Mundo de Licores	<i>Excelente</i>
Administradora de Enoteca	<i>Excelente</i>
Personal de la Enoteca	<i>Excelente</i>

*Fuente: Elaboración propia del autor*

En la definición de la tabla se usa una escala de cinco posiciones: excelente, bueno, aceptable, regular y deficiente, las cuales se interpretan de la siguiente manera:

- **Excelente:** implica un nivel muy amplio y profundo.
- **Bueno:** implica un nivel medianamente amplio y profundo.
- **Aceptable:** implica el nivel mínimo para ejercer las labores.
- **Regular:** implica un nivel inferior al mínimo para ejercer las labores.

- **Deficiente:** *implica un nivel muy inferior al mínimo requerido para ejercer las labores.*

En el siguiente capítulo se analizan los niveles actuales de especialización y conocimiento en cada una de las unidades y puestos mencionados, con la finalidad de determinar las brechas entre la situación actual y la visualizada, para establecer estrategias y planes de acción.

### **3.2.1 Procesos de desarrollo humano: capacitación, educación, tecnología**

Los procesos de desarrollo humano abarcan dos dimensiones principales: los procesos de inducción para personal nuevo y los de capacitación generales en cuanto al conocimiento enológico y el portafolio de marcas.

Los procesos de inducción para personal nuevo empiezan a estructurarse de una manera más formal hasta hace unos pocos años. En general, el plan detallado para cada puesto es definido por el gerente o jefe de departamento respectivo, basado en su criterio sobre el perfil y las necesidades del puesto. Una vez definido, se solicita a cada colaborador o departamento involucrado su anuencia a participar en la inducción de la persona recién reclutada.

En cuanto a los programas de conocimiento enológico y portafolio de marcas, en el pasado no existía ningún método o programa específico, únicamente se impartían sobre la base de alguna urgencia o necesidad específica. Conforme se determinaba la necesidad de realizar alguna capacitación o entrenamiento, se programaba a la medida.

Esta situación presentaba varias desventajas. La falta de consistencia y frecuencia de las sesiones diluía su impacto en el desempeño comercial. Por otro lado, los niveles de conocimiento adquirido por cada uno de los colaboradores diferían totalmente entre sí, y era imposible medir y potenciar el crecimiento individual.

Ante esta situación y debido al fuerte proceso de expansión en que está envuelta la empresa desde el año 2001, se empiezan a estudiar las formas de configurar los procesos y las herramientas de capacitación para apoyar la comercialización del nuevo portafolio de vinos.

En el segundo semestre del año 2002, se decide iniciar la preparación de un programa de capacitación interactivo en formato CD ROM y para tal fin se contrata a la empresa Aura Interactiva. Ésta se especializa en programas de formación para adultos en formato de *E-Learning*, o sea capacitación interactiva con el uso de computadoras y el apoyo de audio y vídeo.

Aura Interactiva traduce el conocimiento y lo transforma en soluciones tecnológicas de capacitación. El modelo educativo usado se enfoca a lograr la transferencia efectiva del saber a la memoria de largo plazo de los individuos; a este efecto, se usa un modelo de aprendizaje que lleva al individuo a explorar, hacer, colaborar e interactuar con el ambiente real de trabajo.

El objetivo del proyecto se orienta a estandarizar los procesos de capacitación de las áreas comerciales para mejorar el desempeño en la comercialización. Los objetivos específicos que se fijan son los siguientes:

1. *Manejar los conceptos básicos del vino.*
2. *Conocer las diferencias entre países, regiones y cepas.*
3. *Comprender las diferencias entre las marcas.*
4. *Identificar segmentos de clientes para cada vino.*

Con base en lo anterior, la herramienta se configura en módulos y cada uno de ellos tiene una cierta ponderación en cuanto a desarrollo y alcances. La ponderación se establece con base en la importancia relativa que tiene el conjunto de marcas de cada país específico, para la estrategia de desarrollo del portafolio de vinos de la empresa.

**Tabla No.6: La herramienta de E-Learning**

<b>MÓDULO</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
I. El mundo del vino	10%
II. El cliente del vino	10%
III. Los vinos de Francia	20%
IV. Los vinos de Italia	20%
V. Los vinos de la Península Ibérica	14%
VI. Los vinos de Alemania	4%
VII. Los vinos de América	14%
VIII. Los vinos de África y Oceanía	8%

*Fuente: Elaboración propia del autor.*

El período de desarrollo del proyecto se prolonga por varios meses y finalmente se comienza en mayo del 2003, con un grupo inicial de cincuenta colaboradores. La implementación está a cargo de la Gerencia de Marca de Vinos Finos y de la Asistente Ejecutiva del Área de Mercadeo.

El grupo se divide en equipos de cinco personas para organizar su participación con base en un sistema de incentivos individuales y grupales. Con esto y una sesión de lanzamiento muy dinámica, donde los equipos juegan boliche y comparten la noche, se logra motivar su esfuerzo y apoyo al cumplimiento del programa.

Cada módulo tiene una duración aproximada de una hora y el plan es abarcar un módulo por semana, y al final realizar un examen comprensivo en la novena semana. Cada módulo contiene una serie de ejercicios que enfoca la solución a los principales problemas de desempeño que se han localizado y estudiado en los últimos dos años.

Cada departamento posee computadoras asignadas para instalar el programa y cada uno de los participantes tiene su propio código de acceso. Este código permite a los encargados de la implementación monitorear el avance individual durante el período, informar a los

gerentes respectivos el avance de sus equipos y tomar medidas si hay algún problema de cumplimiento del cronograma.

En el próximo capítulo se analizan los resultados individuales y grupales del examen comprensivo y la evaluación cualitativa del programa .

### 3.3 Diagnóstico situacional

Para realizar el diagnóstico situacional, se utiliza un formato FODA, donde se diagnostica cada área de la cadena de valor. El análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, se basa en el trabajo de campo, en documentos internos de la empresa y en una entrevista profunda con la Gerencia General.

Las fortalezas y debilidades se refieren al interno de la empresa y las oportunidades y amenazas son aquellas que presenta el mercado y en general el entorno en que se desenvuelve la organización.

**Tabla No.7: Análisis FODA - Fortalezas**

<p><b>Gestión estratégica</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Joint-Venture (alianza estratégica) con compañías líderes en el mundo: Diageo y Bacardi &amp; Company.</i></li> <li>➤ <i>Liderazgo absoluto del mercado de vinos.</i></li> <li>➤ <i>La innovación, la creatividad y la apertura al cambio, son parte de la cultura organizacional.</i></li> <li>➤ <i>Portafolio actual de marcas internacionales de prestigio. Representación de las regiones más importantes dentro del mercado mundial.</i></li> <li>➤ <i>Gerencia de Desarrollo de Negocios. Unidad especializada para estudio y desarrollo de proyectos de mejora, expansión e innovación.</i></li> </ul>
-----------------------------------	---

<p><b>Gestión de la organización</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Estatus de empresa reconocida ante la Dirección Nacional de Migración y Extranjería, lo que permite la contratación de personal especializado extranjero.</i></li> </ul> <p style="text-align: center;">---- 0 ----</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Excelente relación con medios de comunicación del país. Uso de agencia especializada.</i></li> <li>➤ <i>Muy buena imagen de la empresa en el mercado.</i></li> <li>➤ <i>Excelente ambiente de trabajo.</i></li> </ul> <p style="text-align: center;">---- 0 ----</p>
<p><b>Infraestructura y recursos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Buena ubicación y alto nivel de las oficinas centrales.</i></li> <li>➤ <i>Mundo de Licores.</i></li> <li>➤ <i>Local 22 en Golfito.</i></li> <li>➤ <i>Vinum La Enoteca.</i></li> <li>➤ <i>Disponibilidad de recursos de inversión, de marketing, de recursos humanos y otros.</i></li> </ul> <p style="text-align: center;">---- 0 ----</p>
<p><b>Gestión del Conocimiento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Filosofía fuertemente arraigada de culturización y transmisión del conocimiento enológico.</i></li> <li>➤ <i>Programa E-Learning. Con la base actual, se presentan oportunidades: material para estudio fuera de la oficina, un componente práctico como teatros y situaciones con clientes, y un enfoque hacia las necesidades de los departamentos. También el diseño de un programa de culturización para clientes, mediante la adaptación del Programa E-Learning para uso en Intranet.</i></li> </ul> <p style="text-align: center;">---- 0 ----</p>
<p><b>Mercadeo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Fuerte inversión en publicidad y promoción dirigida a la construcción de marcas.</i></li> <li>➤ <i>Gerencias de Marca Especializadas.</i></li> </ul>

<b>Mercadeo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Gerencia Desarrollo de Marcas, servicios de valor agregado. Cuenta con 6 ejecutivos de Trade Marketing que atienden 400 cuentas claves a escala nacional.</i></li> <li>➤ <i>Bartenders Club. Programa de Lealtad con cobertura de las mejores cuentas clave, 5000 miembros.</i></li> </ul>
<b>Ventas</b>	<p style="text-align: center;">---- 0 ----</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Avanzados sistemas y herramientas de trabajo provenientes de Diageo, socio de la empresa.</i></li> </ul>
<b>División Retail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>División Vinum Aura. Especialización retail ,mayor flexibilidad de acción y agilidad de respuesta al estar fuera del marco corporativo.</i></li> <li>➤ <i>Vinum La Cofradía, Club de Vinos. Único programa de lealtad (Estrategia CRM) en el mercado. Se pueden lograr mayores niveles de lealtad y conocimiento del consumidor al potenciar el programa CRM de Vinum La Cofradía.</i></li> <li>➤ <i>Administradora Enoteca, única enóloga en el país.</i></li> </ul>

***Fuente: Elaboración propia del autor.***

Las fortalezas de la empresa son amplias y vale la pena resaltar la alianza estratégica con compañías líderes, la infraestructura, el portafolio de marcas y la fuerte inversión de recursos en publicidad y promoción. Una cultura organizacional que estimula la creatividad y la innovación, así como una filosofía fuertemente arraigada de culturización y transmisión del conocimiento, representan para la compañía una ventaja competitiva muy fuerte y muy difícil de copiar. La división es otro aspecto con el que Holtermann & Compañía se adelanta varios años a sus competidores.

**Tabla No.8: Análisis FODA - Debilidades**

<b>Gestión de la organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Procesos internos de comunicación de estrategias son débiles. El 61% de los entrevistados menciona no conocer los objetivos y estrategias del área de vinos.</i></li> <li>➤ <i>Estructura organizacional, requiere mayor especialización en vinos. Optimización estructura y procesos ayuda a crear competencias esenciales.</i></li> <li>➤ <i>No existen sistemas de evaluación del desempeño.</i></li> <li>➤ <i>No hay suficiente facultación (autonomía e información) de los puestos medios y de servicio al cliente (línea de fuego) para la toma de decisiones.</i></li> </ul> <p style="text-align: center;">---- o ----</p>
<b>Gestión estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>No existe filosofía empresarial del área de vinos: Misión, Visión, Valores.</i></li> <li>➤ <i>Estrategias no están formalizadas ni escritas.</i></li> </ul> <p style="text-align: center;">---- o ----</p>
<b>Gestión de recursos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>No ha empezado a operar la Gerencia de Recursos Humanos.</i></li> <li>➤ <i>No existe una descripción y valoración de puestos. No están claramente delimitadas las áreas de influencia y responsabilidad.</i></li> <li>➤ <i>Debilidad en procesos de inducción. No están bien estructurados y estandarizados.</i></li> </ul> <p style="text-align: center;">---- o ----</p>
<b>Gestión del conocimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>No existe un programa estructurado de capacitación y entrenamiento.</i></li> <li>➤ <i>Procesos de culturización y transmisión de conocimientos consumen recursos importantes de la empresa.</i></li> </ul> <p style="text-align: center;">---- o ----</p>
<b>Abastecimiento y logística interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Sistemas de gestión de inventarios. Debilidades en sistemas de proyección de ventas y falta de monitoreo de tendencias causa faltantes o acumulación y deterioro de inventarios.</i></li> </ul>

<p><b>Logística externa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Personal CAD (Centro de Almacenamiento y Distribución). falta especialización, muy pocos están incluidos en programa de E-Learning. Complejidad de manejo del portafolio causa errores en despachos.</i></li> </ul> <p style="text-align: center;">---- o ----</p>
<p><b>Mercadeo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Gestión Desarrollo de Marcas (Atención de cuentas clave). Falta especialización. Necesidad de sistemas evaluación y desempeño. Debilidades tácticas en canal de restaurantes y hoteles.</i></li> <li>➤ <i>Gestión canal supermercados, servicios de valor agregado. Debilidad en la administración de categorías, participación de la empresa es menor en el canal que en el mercado total.</i></li> <li>➤ <i>Estrategias de distribución no están claramente definidas y no existen controles de evaluación y desempeño.</i></li> <li>➤ <i>No existen mediciones de servicio al cliente y de la imagen de la compañía.</i></li> <li>➤ <i>No se conocen a fondo las necesidades y expectativas de los clientes, lo que podría incidir negativamente en la localización de tendencias y oportunidades.</i></li> </ul> <p style="text-align: center;">---- o ----</p>
<p><b>Ventas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Sistemas de proyección de ventas requieren mayor desarrollo, problemas distribución de la proyección por mercados y presentaciones. Monitoreo de tendencias es pobre.</i></li> <li>➤ <i>Fuerza de ventas no acorde con retos. Perfil subestimado, faltan especialización, educación, capacitación.</i></li> <li>➤ <i>No existe fuerza de ventas especializada para vinos.</i></li> <li>➤ <i>Percepción débil en la fuerza ventas sobre programas de entrenamiento y capacitación. Un buen porcentaje los considera secundarios en su trabajo y no hace buen uso de las herramientas.</i></li> <li>➤ <i>Operación Local 22 Golfito. Condiciones no aptas para vinos, personal de bajo nivel educacional. Falta conocimiento y especialización, no está incluido en programa de E-Learning</i></li> </ul>

<b>Ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Estrategia y resultados mercado Duty Free. Falta de enfoque y estrategia en este canal.</i></li> <li>➤ <i>Proyección Retail Mundo Licores. Actualmente sala de exhibición y ventas con horario de oficina.</i></li> </ul>
---------------	---

*Fuente: Elaboración propia del autor.*

Al hablar de las debilidades, el punto de comparación no se basa en los competidores, sino que se consideran los aspectos de cada área de la cadena de valor para los cuales la empresa debe diseñar estrategias y desarrollar proyectos que la fortalezcan para seguir siendo competitiva y alejarse todavía más de sus competidores en el mercado. La meta de la empresa es ser una organización especializada e inteligente que se adapte más rápido y sea más efectiva en todas las acciones que emprende.

**Tabla No.9: Análisis FODA - Amenazas**

<b>Gestión estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Riesgos provenientes del deterioro de situación económica nacional. Devaluación e inflación golpean fuertemente, 100% de productos son importados.</i></li> <li>➤ <i>Riesgo de nuevas leyes, reglamentos, tributos fiscales, aranceles.</i></li> <li>➤ <i>Fuerte cantidad de competidores en la industria.</i></li> </ul> <p style="text-align: center;">---- o ----</p>
<b>Recursos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Escasez de recurso humano con conocimiento enológico y del negocio de vinos.</i></li> </ul> <p style="text-align: center;">---- o ----</p>
<b>Ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Contrabando viene en aumento, diferencias de aranceles e impuestos con mercado panameño lo estimula.</i></li> <li>➤ <i>Vacío de conocimiento enológico por parte de los clientes repercute negativamente en manejo del producto en hoteles, restaurantes, supermercados.</i></li> </ul>

<p><b>División Retail</b></p>	<p style="text-align: center;">---- 0 ----</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Ataque competitivo en segmento retail. Grupo Pampa abrirá su tienda en Terramall diciembre y otros distribuidores podrían abrir sus propias tiendas.</i></li> <li>➤ <i>Creación de otros programas CRM por parte de empresas competidoras.</i></li> <li>➤ <i>Difícil lograr la lealtad de los clientes.</i></li> </ul>
-----------------------------------	---

*Fuente: Elaboración propia del autor.*

Las amenazas más importantes que sufre la empresa son los riesgos provenientes de la situación económica del país, de la promulgación de nuevas leyes y reglamentos y del contrabando que viene en aumento por efecto de las diferencias de impuestos con otros mercados como el panameño. Otros aspectos importantes a considerar son la cantidad de competidores en la industria y la posibilidad de que algunos de ellos imiten la estrategia *retail* que la empresa inicia hace dos años.

**Tabla No.10: Análisis FODA – Oportunidades**

<p><b>Gestión estratégica</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Fuerte tendencia de crecimiento del mercado.</i></li> <li>➤ <i>Buena imagen del vino por beneficios para la salud.</i></li> <li>➤ <i>La industria y el mercado son altamente atractivos para el desarrollo y la carrera profesional, lo cual ayuda a reclutar profesionales de calidad.</i></li> <li>➤ <i>Un continuo Benchmarking brinda la oportunidad de conocer e implementar las mejores prácticas de otros mercados.</i></li> </ul> <p style="text-align: center;">---- 0 ----</p> <p><b>Mercadeo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Mediante la medición de la imagen y el servicio al cliente se pueden encontrar necesidades y requerimientos de servicio, que representan oportunidades de mejora.</i></li> </ul>
---------------------------------------	--



**Las mayores debilidades**

- *Fuerza de ventas no acorde con retos. Perfil subestimado, faltan especialización, educación, capacitación.*
- *Gestión Desarrollo de Marcas (Atención de cuentas clave). Falta especialización. Necesidad de sistemas evaluación y desempeño. Debilidades tácticas en canal de restaurantes y hoteles.*

**Las peores amenazas**

- *Vacío de conocimiento enológico por parte de los clientes repercute negativamente en manejo del producto en hoteles, restaurantes, supermercados.*
- *Ataque competitivo en segmento retail. Grupo Pampa abrirá su tienda en Terramall diciembre y otros distribuidores podrían abrir sus propias tiendas.*

**Las mejores oportunidades**

- *Buena imagen del vino por beneficios para la salud.*
- *Fuerte tendencia de crecimiento del mercado.*

El modelo de la cadena de valor de Porter y el diagnóstico situacional presentado en forma de FODA, permiten analizar a fondo las fortalezas y debilidades para presentar una radiografía de la empresa y contrastarla con las oportunidades y amenazas del mercado y del entorno en que se desenvuelve la organización.

En el próximo capítulo se presenta el análisis de los componentes de la cadena de valor del vino con base en el diagnóstico tipo FODA y se determinan las brechas estratégicas en cada una de las áreas así como los posibles caminos de acción. Esta es la base de la propuesta formal de estrategias y planes de acción en el siguiente y último capítulo.

## CAPÍTULO IV

### DETERMINACIÓN DE LA BRECHA ESTRATÉGICA

#### 4.1 ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO FODA

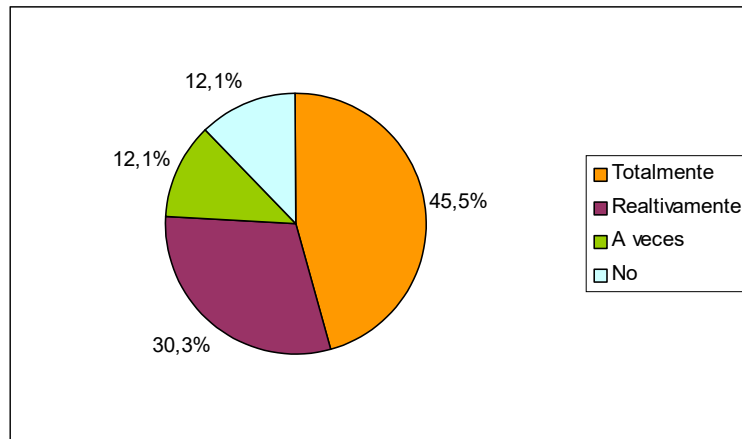
##### 4.1.1 Análisis de las fortalezas

La alianza de Holtermann & Compañía con líderes mundiales en la industria de los licores como lo son Diageo y Bacardí, le permite a la empresa incrementar sus volúmenes de operación, construir una mayor y mejor infraestructura en todas sus áreas, fortalecer la estructura y crear sinergia, al incorporar innovadores sistemas de trabajo y tecnología aunados al flujo de conocimiento y al *know-how* de las mejores prácticas de la industria dentro de un concepto global.

Aunque antes de la alianza estratégica Holtermann & Compañía ya era líder en el mercado de vinos, con la llegada de nuevas marcas y una mayor infraestructura de mercadeo y ventas, la empresa ha logrado apalancar su crecimiento y participación en ese mercado. Una alta dosis de innovación y creatividad, así como la asunción de riesgos calculados al implementar proyectos novedosos de gran magnitud, han influido en la cultura organizacional, para lograr una estructura con mayor apertura hacia el cambio y donde se estimula la generación de ideas.

En el gráfico No.6 se observa la percepción de los entrevistados sobre la relativa facilidad para introducir ideas. Como se observa, un 76% opina sobre la total o relativa facilidad para presentar ideas en la empresa, lo cual refleja el buen ambiente y la apertura de los gerentes hacia las ideas innovadoras de los colaboradores.

**Gráfico No.6: ¿Es fácil introducir nuevas ideas?**

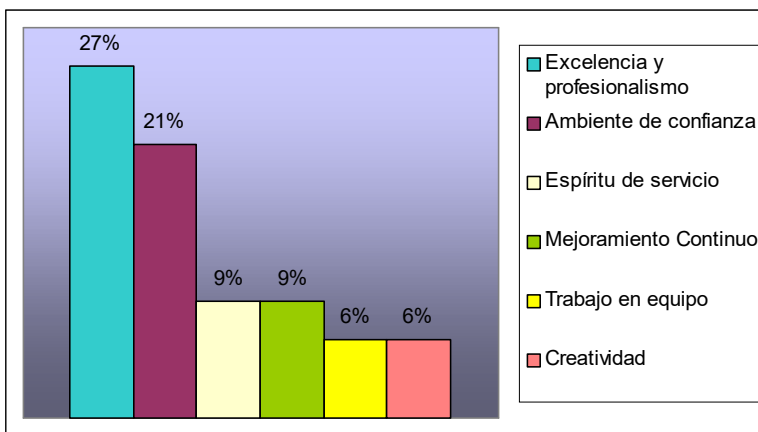


*Fuente: Elaboración propia del autor*

El auge del vino y su interrelación con la gastronomía en la última década han convertido esta bebida en un complemento de las mejores situaciones sociales y, hasta cierto punto, en un símbolo de estatus. Un mercado cada vez más competitivo y un producto con un mercadeo más selectivo e interesante, hacen a la industria cada vez más atractiva para ejecutivos y profesionales jóvenes y talentosos, y también para personas de más edad, con poder adquisitivo, por razones de salud y de placer gastronómico.

Holtermann & Compañía cuenta con una muy buena imagen en el mercado, tanto para los clientes y consumidores en general como para las instituciones gubernamentales y los medios de comunicación. Aquella se ha ido creando a través de los años debido a actuaciones responsables, a la proyección social y a excelentes relaciones con los organismos e instituciones del país. A lo anterior, se suma el prestigio de la empresa en relación con el excelente ambiente de trabajo en que se desenvuelven sus colaboradores.

**Gráfico No.7: ¿Cómo describiría la cultura organizacional?**



*Fuente: Elaboración propia del autor*

Con base en las opiniones emitidas, se puede inferir que la cultura de la empresa propicia un buen ambiente laboral, donde los pilares de la confianza y un espíritu de servicio estimulan en los colaboradores muestran un alto nivel de compromiso hacia la excelencia y el profesionalismo en su trabajo.

El portafolio actual de marcas de vinos y destilados a base de uva le permite a la empresa brindar un servicio integral a las cuentas de cada canal de distribución. El prestigio de las marcas, aunado a un equilibrio entre la representatividad de las regiones más importantes y la amplitud de los niveles de precios, crea una barrera natural a la competencia en la gestión comercial.

Como se menciona brevemente en el capítulo II, la Gerencia de Desarrollo de Negocios dentro de la estructura de la empresa es una muestra palpable del dinamismo estratégico y del compromiso con que se visualiza el futuro y, hasta cierto punto, de la forma en que se prepara para crear las competencias esenciales que le garantizarán la ventaja competitiva y una cuota de participación siempre mayoritaria en las oportunidades futuras.

La creación de la División Vinum Aura para incursionar en el mercado *retail* obedece al análisis de las tendencias mundiales y a las mejores prácticas en otros mercados, donde se nota una fuerte tendencia hacia el surgimiento de tiendas especializadas y programas de

mercadeo relacional, como medios para establecer una relación uno a uno con el consumidor.

La creación de una división bajo otra razón social le brinda a la empresa mayor flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones, así como una forma más transparente y natural para incorporar a la plataforma *retail* a otros comercializadores del vino en el mercado.

Pese a que las relaciones con los medios de comunicación siempre han sido buenas, en el año 2000 se contrató una agencia de relaciones públicas y manejo de prensa, con el objetivo de canalizar la comunicación de una serie de iniciativas y proyectos, así como el logro de más espacio en los medios, el conocido “*publicity*” o publicidad no pagada. El resultado ha sido un mayor acercamiento a medios y periodistas claves, con lo que se han logrado mayores niveles de cobertura hacia las actividades de la empresa, lo cual se traduce en un fortalecimiento de la imagen corporativa.

En cuanto a infraestructura, las oficinas centrales y la sala de exhibición y ventas están bien situadas y son instalaciones atractivas para clientes y consumidores. En Golfito, Holtermann & Compañía cuenta con el local más grande y la mayor variedad de vinos y licores en el Depósito Libre.

Vinum La Enoteca marca un hito y establece un alto estándar de tienda especializada en el país. Su diseño se le encarga al Arquitecto Jaime Rouillon, un profesional con gran sensibilidad artística y el cual goza de mucho prestigio en el medio nacional y ha sido el ganador de la Bienal Nacional de Arquitectura en dos ocasiones.

Cuando se establece la alianza estratégica en el año 1992, se estructura un Departamento de Mercadeo más profesional al crear el rol de los Gerentes de Marca, cuya figura se desarrolla en las grandes compañías de consumo masivo en la década de los años ochenta del siglo anterior. Esto causa un cambio completo en la gestión del portafolio del vino; la empresa establece por un lado, una estrategia de largo plazo para culturizar tanto a la industria como al consumidor individual y por otro, un mercadeo más especializado de las

marcas principales de vinos. El desempeño y el posicionamiento de las marcas mejora ostensiblemente en el período de 1993 a 1995.

Este proceso arraiga en la empresa una filosofía de transmisión del conocimiento enológico, que hoy es un componente importante de la cultura organizacional. La expansión que arranca en el año 2000 y la visión de estandarizar los procesos de capacitación para mejorar el desempeño, llevan a la implementación del programa *E-Learning* de capacitación interactiva, descrito en el capítulo anterior. Este ha sido ampliamente elogiado por los suplidores y ha sido catalogado como único en la región centroamericana.

La construcción de marcas mediante una fuerte inversión en publicidad y promoción y la gestión especializada por Gerencias de Marca, es parte de la filosofía y de la estrategia de la empresa. En un mercado saturado de competidores y marcas, la única manera de lograr el posicionamiento y la rotación mediante una gestión especializada y de una adecuada inversión en mercadeo.

Los programas de construcción y posicionamiento de marcas de Diageo son sumamente dinámicos a nivel mundial. Su programa "*Diageo Way of Brand Building (DWBB)*" ha sido adoptado localmente y es de uso común para los ejecutivos principales de las áreas de mercadeo y ventas. Este Programa presenta una serie de herramientas de análisis, planeamiento estratégico y táctico, y formatos de administración de presupuesto para su aplicación a las marcas principales y lograr así un mejor uso de los recursos que se traduzca en un mejor desempeño y posicionamiento.

Los servicios de valor agregado, que se brindan a cuatrocientas cuentas clave del *On-Trade* y el *Off-Trade* mediante el departamento de desarrollo de marcas, que en el argot del medio se conoce también como "*Trade Marketing*" o atención de cuentas claves, es un arma competitiva que será cada vez más importante.

Los servicios son amplios, asesoramiento en el manejo del vino y en la confección de la carta de vinos, capacitación especializada, “*merchandising*” y negociación de apoyo promocional. El sistema de calificación de clientes claves se maneja en conjunto con el área de ventas y es bastante eficaz. En la actualidad se cuenta con una clasificación de clientes completa, que permite enfocar los servicios y la inversión.

El Club de Bartenders de Holtermann & Compañía es otra arma competitiva importante, en la estrategia de atraer la lealtad de los colaboradores de la industria de alimentos y bebidas en el país. Alrededor de cinco mil miembros afiliados y más de la mitad con una alta tasa de interacción con el programa, muestran una especial motivación para impulsar los productos de la empresa al poder entregar los corchos de las botellas en el club y posteriormente cambiarlos por atractivos artículos promocionales y paquetes de turismo.

La Gerencia de Ventas cuenta con valiosos sistemas de trabajo y herramientas provenientes de Diageo. Los principales programas son el “*Diageo Way of Brand Building Through Customers*” y “Excelencia en el Punto de Venta”.

El primer programa mencionado clasifica los clientes de la empresa en cinco categorías de acuerdo con su proyección al consumidor final. Estas categorías son: comida y bebida fina, fiesta dura, reunión de amigos, el “chante” y salida casual. A esta clasificación se le agregan seis estados de necesidades que permiten un mejor enfoque del posicionamiento deseado de las marcas. La atención especializada de los ejecutivos de *Trade Marketing* y las estrategias y planes promocionales se adaptan mejor a las necesidades de cada punto de venta.

El esquema de clasificación usado para la clasificación de los clientes de Holtermann & Compañía se observa en el siguiente diagrama:

**Diagrama No.12: La segmentación de clientes On-Trade**



*Fuente: Documentos de la empresa*

El “Programa de Excelencia en el Punto de Venta” tiene como objetivo mejorar la implementación de promociones en el punto de venta mediante excelencia en la comunicación con todas las partes, altos estándares de calidad en los materiales y en el montaje y una medición clara de resultados de cada una de las acciones implementadas.

El lanzamiento del primer programa de lealtad y mercadeo relacional bajo la figura de Vinum La Cofradía así como la apertura de Vinum La Enoteca, la primera tienda especializada de vinos en el mercado, afianzan el liderazgo de la empresa y la lleva a adelantarse a sus competidores en adquisición del “*know how*” y a acelerar el recorrido de la curva de experiencia en un negocio que es muy diferente al de importador y distribuidor mayorista.

El estatus de empresa reconocida ante la Dirección Nacional de Migración y Extranjería le brinda a Holtermann & Compañía la oportunidad de contratar personal especializado para su operación proveniente de otros países. Para obtenerlo, se debe demostrar ante la institución mencionada que la empresa tiene un giro de negocio especializado que requiere personal con una preparación técnica con la que no se cuenta en el país. Además, la compañía debe tener un tamaño y una escala de activos de empresa mediana o grande.

La contratación de una enóloga chilena para administrar Vinum La Enoteca y Vinum La Cofradía, es un factor coadyuvante en el éxito de la nueva división.

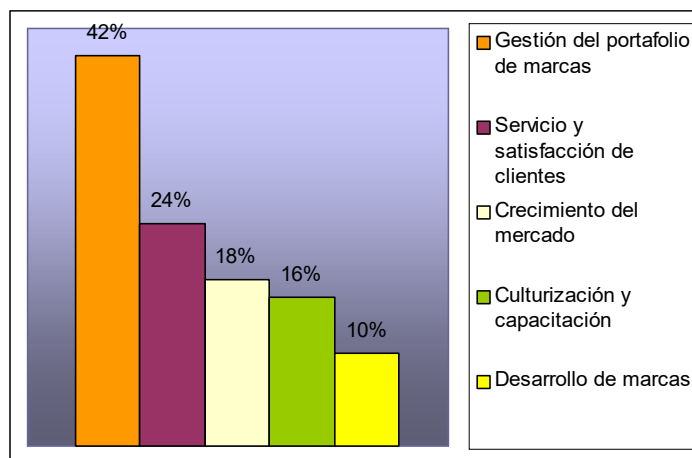
#### **4.1.2 Análisis de las debilidades**

Aunque Holtermann & Compañía cuenta con una Misión y Visión, ésta no contempla y no provee una filosofía, una fuerza impulsora y una dirección estratégica para al área de vinos. En este sentido su comercialización es diferente a la de los destilados y se requiere el desarrollo de un proceso estratégico distinto que les brinde dirección e impulso a todas las acciones de esta área.

El proceso de expansión de la empresa en los últimos dos años ha sido muy rápido e intenso. Esto ha sido causa de áreas grises en la comunicación porque cada uno tiene su propia idea acerca de la misión y la visión de futuro del área del vino, así como de las estrategias que se están implementando. Un 61% de los entrevistados menciona no conocer los objetivos ni la estrategia del área de vinos, un 27% opina que deberían estar definidos más claramente y sólo un 12% menciona conocer bien los objetivos y estrategias.

Como se observa en la siguiente serie de gráficos, ante preguntas relacionadas con la misión, la visión y los objetivos del área de vinos, las respuestas son muy generales y relativamente dispersas:

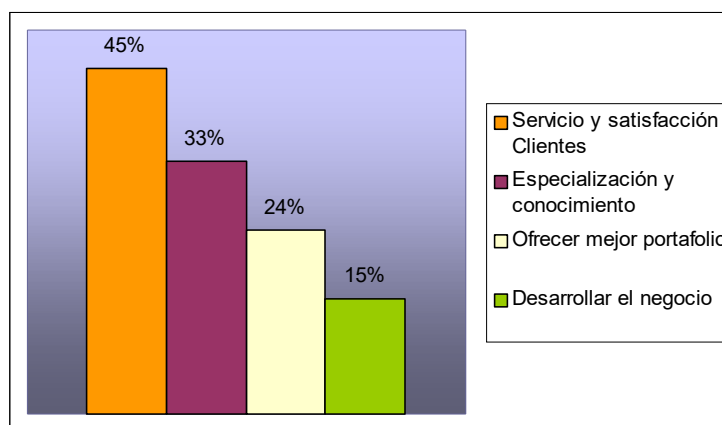
**Gráfico No.8: ¿Cuáles son los objetivos del área de vinos?**



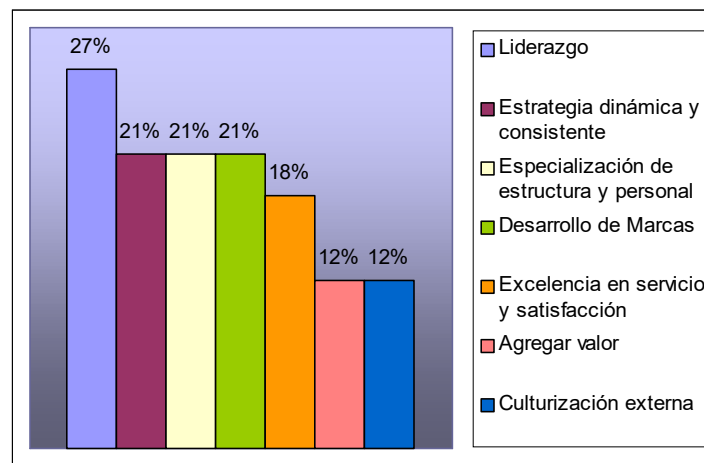
*Fuente: Elaboración propia del autor.*

Para los entrevistados los principales objetivos están relacionados con el mercadeo (desarrollo de las marcas y del negocio), el servicio y la satisfacción del cliente y los programas de culturización enológica. Las respuestas con respecto a la misión del área de vinos son muy similares, en ambas preguntas se obtienen casi las mismas respuestas. Esto deberá plasmarse de alguna manera en la propuesta que se hará sobre una filosofía empresarial para el área de vinos.

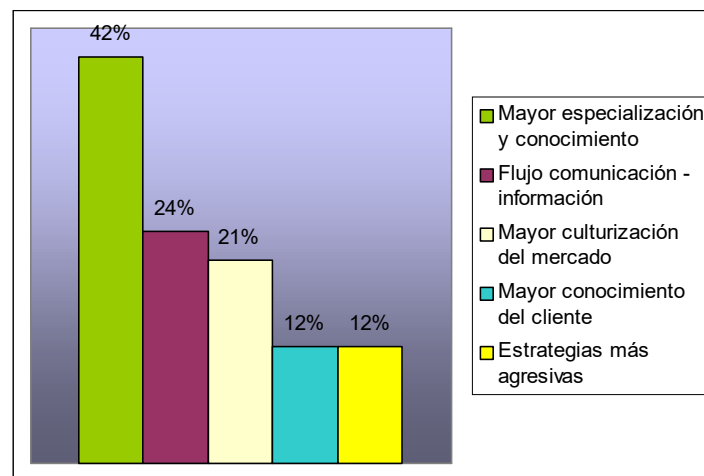
**Gráfico No.9: Cómo definiría la misión del área de vinos?**



*Fuente: Elaboración propia del autor.*

**Gráfico No.10: ¿Cuál debería ser la visión del área de vinos?**

*Fuente: Elaboración propia del autor.*

**Gráfico No.11: ¿Qué aspectos cambiaría para lograr la visión?**

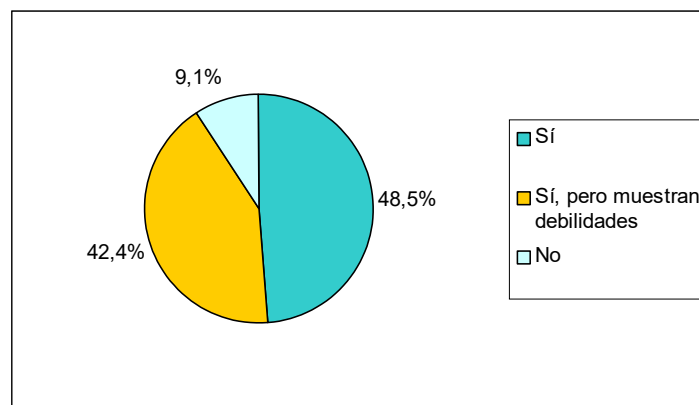
*Fuente: Elaboración propia del autor.*

Al preguntar sobre los factores que cada quien cambiaría para lograr la visión de futuro, la mayoría de los entrevistados se refiere a mayores niveles de especialización y conocimiento, pero también se vislumbran como importantes los aspectos relacionados con los procesos de comunicación y los flujos de información. El rápido crecimiento de la empresa en los últimos dos años sin contar con una filosofía empresarial y una base de comunicación formal y centralizada, tiene como consecuencia una serie de áreas grises y

fallas en los flujos de comunicación e información a lo largo y ancho de la organización, que a su vez pueden causar incertidumbre en los colaboradores acerca del cambio y sus efectos.

Las fallas en los flujos de información se perciben como una debilidad de los canales de comunicación también. Esto obliga a buscar soluciones para mejorar tanto los canales como el caudal de información que debe fluir a través de esos canales para que los colaboradores cambien su percepción y se sientan parte de la estrategia y apoyen los procesos de desarrollo organizacional.

**Gráfico No.12: ¿Se cuenta con canales de comunicación establecidos?**

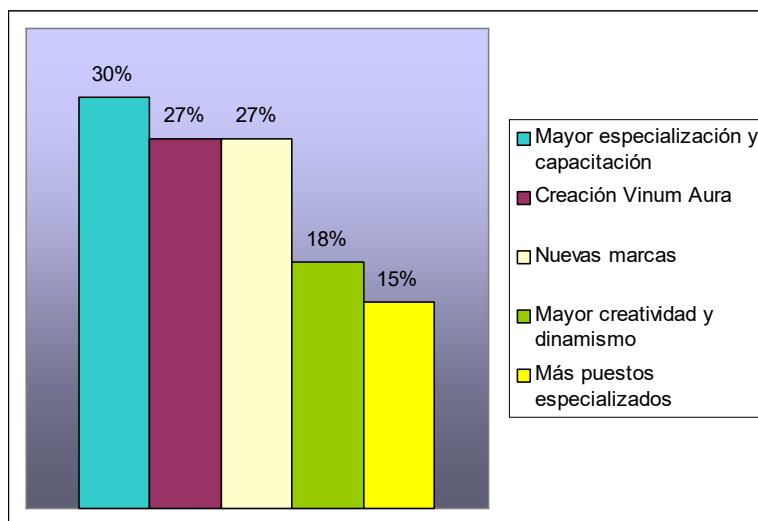


*Fuente: Elaboración propia del autor*

Dentro de la estructura de la empresa se han realizado algunos cambios para lograr una mayor especialización y apoyar el proceso de expansión. Entre éstos se puede mencionar la creación de la Gerencia de Desarrollo de Negocios y de la División Vinum Aura, así como la de una segunda Gerencia de Marca. La percepción general es que la estructura está creciendo y se está especializando.

Aun así, un 45% de los entrevistados opina que la estructura actual no permite cumplir con los objetivos del área de vinos. Un 15% menciona debilidades en especialización de la fuerza de ventas, un 18% expresa que la estructura no permite un mayor foco en la comercialización del vino y un 22% se refiere a problemas en los flujos de comunicación y en la transmisión del conocimiento.

**Gráfico No.13: ¿Qué cambios ha sufrido el área de vinos?**



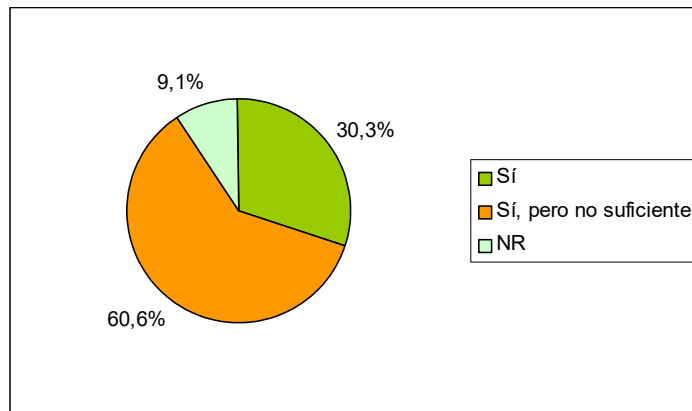
*Fuente: Elaboración propia del autor*

Un 15% de los entrevistados menciona la falta de agilidad en la toma de decisiones como un factor propio de la estructura actual y eso se complementa con un 12% que expresa que debería mejorarse la facultación y la delegación.

Todos estas percepciones son importantes en la elaboración de la estrategia de desarrollo organizacional que se propondrá en el siguiente capítulo. Las propuestas deben mejorar el desempeño de la estructura y fortalecer cada uno de los eslabones de la cadena de valor con el objetivo de construir y mantener la ventaja competitiva. Los procesos de comunicación y la agilidad en la toma de decisiones serán un factor clave en el éxito de la implementación y el manejo de la resistencia al cambio.

Una clara debilidad en la gestión de la organización y del recurso humano es la falta de sistemas de evaluación de desempeño. Un sistema claro y justo, repercute fuertemente en la motivación del personal y permite lograr con menos dificultad el alineamiento estrategias-personas.

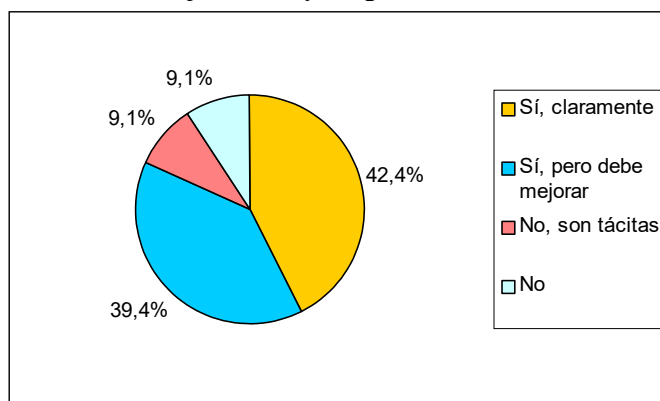
**Gráfico No.14: ¿Incluyen los procesos de inducción la información sobre las funciones de cada puesto?**



*Fuente: Elaboración propia del autor*

En cuanto a la gestión de recursos humanos, la falta de la gerencia respectiva es una debilidad en una empresa con aproximadamente 150 empleados fijos. La compañía no cuenta actualmente con un sistema de clasificación y valoración de puestos; esto trae como consecuencia que un alto porcentaje 62% de los entrevistados visualicen debilidades en los programas de inducción y en la comunicación de las funciones específicas de cada puesto, lo que también repercute en la delimitación de las áreas de influencia y responsabilidad.

**Gráfico No.15: ¿Están claramente delimitadas las áreas de influencia y responsabilidad?**



*Fuente: Elaboración propia del autor.*

Las áreas de abastecimiento y logística interna presentan un problema en la gestión de los inventarios, que puede causar dos efectos igualmente negativos: faltantes de inventario o acumulaciones de inventario. Es obvio que primeros causan pérdida de ventas y problemas de servicio e imagen; en el caso de acumulaciones de inventario, el vino tiene el inconveniente de ser un producto que sufre deterioro paulatino con el transcurso del tiempo.

Las causas del problema en la gestión de inventarios se encuentran en:

- **Sistemas de proyección de ventas.** No existen sistemas o programas computadorizados que permitan proyectar con un buen nivel de eficacia las ventas por canal y establecer las tendencias de cada marca, línea y presentación. Hasta ahora, se han utilizado hojas de cálculo muy rudimentarias con las que no se logra detectar oportunamente los cambios y las variaciones.
- **Monitoreo.** Aunado a lo anterior, no se hace un monitoreo detallado de las ventas para establecer tendencias y localizar posibles problemas en los inventarios.

En el área de logística interna, la complejidad del nuevo portafolio de vinos ha causado algunos problemas en la operación del CAD. La empresa cuenta con más de 300 vinos cuyas etiquetas están escritas en varios idiomas y muestran algunas sutilezas difíciles de localizar para una persona con poco conocimiento y experiencia. Por otro lado, el nivel promedio de conocimiento técnico es muy bajo en los colaboradores de esta área, pues solo unos pocos han recibido entrenamiento y capacitación mediante el Programa *E-Learning* u otros seminarios y talleres que ha organizado la empresa.

En el área de mercadeo, la gestión de servicios de valor agregado representa para la empresa una fortaleza en el sentido de poseer un equipo de *Trade Marketing* consolidado que les brinda servicio y asesoramiento a casi 400 cuentas clave en el país. Ninguna otra empresa nacional cuenta con un equipo de esta magnitud, donde cuatro ejecutivos atienden cuentas del *On-Trade* y uno solo se encarga de la atención al *Off-Trade*, enfocado en los procesos de administración de categorías de las principales cadenas de supermercados del país.

Las debilidades citadas que se apuntan no tienen como referencia a los competidores locales, sino una visión de lo que debe ser una gestión eficiente y eficaz. En este sentido, el departamento de *Trade Marketing* como tal y los ejecutivos respectivos, no cuentan con la suficiente especialización, tanto en el conocimiento técnico del vino y de las marcas como en las habilidades para determinar las expectativas y necesidades específicas de cada cuenta, a fin de lograr la satisfacción plena y la consecuente contribución a la fidelidad y lealtad del cliente.

La posición especializada en la atención de cuentas claves de vinos no ha logrado en su gestión los resultados esperados, causando una brecha significativa con respecto a la visión de una eficaz gestión especializada de vinos.

El problema se puede descomponer en varias dimensiones:

- a. La empresa no cuenta con un sistema CRM<sup>36</sup>, que permita medir el valor de la relación con el cliente en varias dimensiones y, además, generar un conocimiento de sus mejores expectativas para personalizar la relación en función de la satisfacción plena de sus necesidades.
- b. Algunas de las estrategias generadas por las gerencias de marca no se trasladan a planes tácticos, que permitan claridad de acción y medición.
- c. El Departamento de *Trade Marketing* no cuenta con un sistema claro de evaluación del desempeño. No hay metas e indicadores de desempeño claros derivados de las estrategias de empresa y de las de marca, que permitan una evaluación objetiva.
- d. La ausencia de una medición de la satisfacción no permite conocer bien las expectativas del cliente y la imagen que éste tiene de cada aspecto de los productos y servicios de la compañía.

Todo esto se traduce en ineficiencias en el uso de los recursos, tanto humanos como de inversión de mercadeo, con la consecuente brecha en el potencial de generación de volumen de ventas y de utilidades para la empresa. Esto es especialmente importante en el

---

<sup>36</sup> CRM es un término del idioma inglés que significa “*Customer Relationship Management*”, se refiere a un sistema de administración de la relación con los clientes.

caso de las cadenas de supermercados, donde las participaciones de las marcas y del portafolio de la empresa, son menores a las estimadas del mercado total.

Un factor clave del éxito del *Trade Marketing* son las estrategias de distribución y la medición del desempeño. Un portafolio de vinos complejo requiere una fuerte colaboración entre el equipo de *Trade Marketing* y las gerencias de marca, para lograr la colocación de los productos en los puntos de venta más adecuados en cuanto al potencial de volumen o de imagen. En la actualidad, esas estrategias no están claramente definidas y no lo estarán hasta que no sean parte de las mediciones de desempeño de las partes.

La medición de la satisfacción de los clientes y de imagen de la empresa permite localizar tendencias, conocer expectativas y predecir futuros comportamientos, que pueden derivar en oportunidades o amenazas para la gestión y la estrategia empresarial.

El área de Ventas presenta grandes retos para lograr el fortalecimiento de la cadena de valor. La reciente contratación de un nuevo gerente pretende darle nuevos bríos a la gestión de ventas, y en esta área ya se inició un proceso completo de reorganización.

Para empezar, se deben desarrollar sistemas de proyección de ventas y monitoreo de tendencias que cuenten con un mayor grado de confiabilidad, permitan la adecuada gestión de inventarios y la programación de importaciones, así como una disminución de las tasas de ventas no efectuadas.

La fuerza de ventas actual no está acorde con los retos competitivos del mercado ni con la gestión de portafolio de vinos cada vez más amplio y complejo. El perfil del ejecutivo de ventas no está definido claramente, y en el pasado las contrataciones se basaban en la experiencia y en el sentido común del Gerente de Ventas y del respectivo jefe de área. Aunque las contrataciones más recientes pretenden mejorar el nivel de los ejecutivos, siempre será necesario pasar por la definición de un perfil adecuado a los objetivos y los niveles de servicio establecidos en la visión de futuro de la empresa.

La principal razón del Programa *E-Learning* es la capacitación y entrenamiento del personal de la línea de fuego, de aquellos que tienen un contacto más directo y frecuente con el cliente. Aunque una buena parte de los ejecutivos de ventas utiliza adecuadamente el conocimiento técnico y ha estado mejorando su desempeño, algunos no le dan la importancia debida al entrenamiento y a la adquisición de conocimientos, porque lo consideran algo secundario en su trabajo.

La operación del Local 22 de Golfito presenta retos y oportunidades para la empresa. El volumen de ventas de vinos ha venido creciendo en cantidad y calidad. Las condiciones del local, por efecto del calor y la humedad, no son aptas para su manejo y conservación. Solamente la planta principal del local, donde se atiende a los clientes, tiene una climatización adecuada. Hace poco, se toma la decisión de iniciar la climatización de los espacios de almacenamiento para conservar los vinos más finos y delicados.

En cuanto al recurso humano, en Golfito es difícil conseguir colaboradores con un buen nivel educacional. El equipo del Local 22 no cuenta con el conocimiento y la especialización adecuada para continuar ampliando la operación de vinos. La primera etapa de capacitación y entrenamiento será la aplicación del Programa *E-Learning*.

El volumen de ventas de Holtermann & Compañía hacia las tiendas *Duty Free* del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) en el aeropuerto Juan Santamaría, sufre una drástica disminución a partir del proceso de concesión del aeropuerto a Alterra Partners. Los problemas internos del IMAS y el manejo político de varias situaciones acaecidas, así como la falta de una estrategia dinámica y consistente por parte de las áreas de mercadeo y ventas de la empresa, han contribuido a empeorar la situación.

En un país como Costa Rica con un volumen superior al millón de turistas cada año, el potencial de ventas en las tiendas *Duty Free* del aeropuerto es enorme. Una estrategia cuidadosamente estructurada, un servicio profesional y el constante monitoreo de la operación, le permitirán a la empresa recuperar el volumen de ventas y encontrar nuevas oportunidades.

Entre las amenazas del mercado se percibe un ataque competitivo en el segmento *retail*, es decir, el comercio minorista de relación uno a uno con el consumidor. En este sentido, Mundo de Licores, la actual sala de exhibición y ventas, no cuenta con una estrategia para hacer frente a esta nueva tendencia del mercado. Los clientes principales son las compañías y el consumidor individual, pero el énfasis a través de los años ha estado en la atención de un grupo de empresas clave. Para este efecto, se prepara cada año un catálogo corporativo con empaques especiales y atractivas promociones para la temporada navideña.

Mundo de Licores ofrece los servicios de venta por teléfono o por Internet a través del sitio electrónico de la empresa. Pero el horario de ventas no es tan conveniente para el consumidor, pues funciona con el mismo horario de las oficinas centrales. En el caso del vino, la experiencia con Vinum La Enoteca apunta a que el consumidor prefiere hacer sus compras de vino en forma personal y que busca un servicio especializado y profesional, que le agregue valor a su decisión de compra.

#### **4.1.3 Análisis de las amenazas**

La operación de la empresa es muy sensible a los ciclos de la actividad económica y la disminución del poder adquisitivo de los consumidores afecta el negocio. El vino no es un producto básico y puede ser sustituido o eliminado por el consumidor cuando pierde poder adquisitivo; sin embargo, la experiencia de varias crisis y períodos de mediana recesión muestran que los consumidores tienden a bajar la calidad y valor del vino consumido, pero no tanto la cantidad. Entonces la pérdida de rentabilidad se presenta por el cambio en la mezcla de ventas y no por disminuciones en el volumen total.

El ritmo de devaluación del colón con respecto al dólar ha incrementado los precios de los productos. Los problemas de la devaluación del dólar con respecto al Euro en los últimos doce meses, ha puesto una fuerte presión sobre los precios de los vinos europeos, y una disminución en su competitividad con respecto a los vinos chilenos, argentinos y estadounidenses.

Un factor político importante es la constante amenaza de nuevas leyes e impuestos que pueden afectar la industria. Con mucha frecuencia, diferentes instituciones o algún diputado presenta proyectos de ley para regular aun más la industria o proyectos de ayuda social, cuyo financiamiento se basa en aumentos de impuestos para las bebidas alcohólicas.

Esto obliga a la industria a mantener un continuo monitoreo de la actividad en la Asamblea Legislativa y en el Ministerio de Hacienda, para lograr una rápida reacción de cabildeo cuando se presenta alguna idea o iniciativa que afecta al sector. A este efecto se crea ASOPIL, la Asociación de Productores e Importadores de Licores.

ASOPIL ha hecho conciencia en las autoridades gubernamentales sobre los riesgos de incrementar el mercado paralelo (contrabando) cuando se aumentan los gravámenes de los vinos y licores. En el país vecino, Panamá, los impuestos al vino son sumamente bajos y los controles en nuestras fronteras son relativamente débiles, por lo que el negocio del contrabando se vuelve atractivo.

Un factor importante del entorno es el hecho de que la industria de los licores es una de las más reguladas en Costa Rica. Mediante el Instituto sobre Alcohol y Farmacodependencia (IAFA), el Gobierno ejerce un férreo control sobre la publicidad y promoción de las bebidas alcohólicas, pues cualquier comercial o pieza publicitaria e incluso cualquier material de *merchandising* debe ser aprobado por una comisión formada a tal efecto.

Todas las empresas de la industria han tenido diferentes tipos y grados de disputas con el IAFA, por la poca transparencia y alto grado de subjetividad que se muestra en el análisis y aprobación de los materiales sometidos a revisión.

En cuanto a la industria, un mercado que se encuentra en franco crecimiento por la diversidad de factores que se mencionan en el Capítulo II, definitivamente presenta atractivo para la entrada de competidores. El mayor riesgo es el enfoque de muchos de estos nuevos competidores hacia productos de bajo precio y hacia el canal de

supermercados. Es en éste donde la empresa debe afianzar su participación de mercado mediante la inversión en recursos promocionales y una adecuada gestión de la administración de categorías.

En cuanto al recurso humano, no es posible encontrar localmente profesionales con conocimiento enológico y con bases acerca del negocio del vino. Esto obliga a hacer una fuerte inversión en recursos económicos, humanos y de tiempo, y en la preparación de los colaboradores que se integran a las diferentes áreas de la empresa.

El vacío de conocimiento enológico por parte de los clientes repercute negativamente en el manejo del producto en hoteles, restaurantes y supermercados. Para el caso de restaurantes y hoteles, los aspectos claves son:

- *Almacenamiento y conservación del producto.*
- *Capacitación y entrenamiento del personal en técnicas de venta y servicio.*
- *Equilibrio y balance de la carta de vinos con respecto a la oferta gastronómica del negocio.*
- *Establecimiento de márgenes y precios.*

El mal manejo de una o varias de estas variables, afecta el potencial de ventas y el desempeño de la operación de vinos del negocio.

El ataque competitivo en el segmento *retail* o minorista obliga a la empresa a conocer mejor este tipo de operación y acercarse al consumidor para establecer la relación uno a uno; el crecimiento de estas plataformas se apoyará fuertemente en conceptos de mercadeo relacional y programas de lealtad, por lo que podrían surgir programas CRM que compitan directamente con Vinum La Cofradía.

La inauguración en el corto plazo de una tienda especializada del Grupo Pampa en Terramall viene a cubrir el mercado minorista del este de la ciudad, ante lo cual Holtermann & Compañía debe responder inmediatamente mediante la apertura de una segunda Enoteca en ese sector.

La tendencia anticipada de un mayor desarrollo del comercio minorista puede provocar que otros distribuidores y aun empresarios nacionales o extranjeros no relacionados con la distribución de vinos, vean oportunidades en este sentido, y se aventuren a crear otros conceptos de tiendas especializadas.

#### **4.1.4 Análisis de las oportunidades**

El factor salud es el pilar del fuerte crecimiento de la categoría de vinos en Costa Rica. En la última década los consumidores han recibido un fuerte flujo de información de los medios de comunicación sobre sus beneficios para la salud.

El mercado de vinos en Costa Rica viene mostrando altos niveles de crecimiento en el volumen desde principios de la década de los años noventa del siglo XX. El consumo per cápita seguirá creciendo y en cinco o seis años estará situado en 0,70 litros per cápita<sup>37</sup>. Esta bebida tiene la ventaja de no ser un competidor directo de las categorías de destilados; la probabilidad de que un consumidor de destilados prefiera una copa de vino para acompañar la comida, es muy alta.

Al crecimiento mencionado de la categoría del vino, se agrega uno aún mayor en el valor del mercado en dólares, pues en el último quinquenio se observa una tendencia de mejora en el “*mix*” de ventas, donde proporcionalmente están creciendo más los segmentos de vinos de precio medio y alto.

La política interna de que sólo se integrarán al portafolio marcas de primer orden a escala internacional, representa para Holtermann & Compañía una oportunidad real de mejorar la participación de mercado y su rentabilidad al enfocarse en segmentos o nichos con alto potencial de desarrollo.

---

<sup>37</sup> Fuente: Documentos internos de Holtermann & Compañía.

Los patrones de consumo también se han visto influenciados por una “revolución gastronómica” en nuestro país. En los últimos cinco años, la oferta y variedad gastronómica representada por un amplio espectro de restaurantes se ha multiplicado exponencialmente. Adicionalmente, la afición por la cocina y un mayor conocimiento culinario se han puesto de moda en los segmentos medio alto y alto de la sociedad.

Al aumentar y mejorar la oferta la gastronómica en el país, se presenta una oportunidad de negocios si la empresa sabe apalancar la relación de vino y gastronomía creando internamente un mayor conocimiento del maridaje del vino y la comida mediante el amplio portafolio de marcas y la variedad de regiones y estilos que Holtermann & Compañía puede ofrecer.

Esto ha causado que los consumidores estén más abiertos a experimentar con los vinos de países y regiones que hasta hace pocos años eran totalmente desconocidos en nuestro mercado. Como ejemplos se puede citar la introducción exitosa de productos procedentes de naciones exóticas como Australia, Nueva Zelanda, Sudáfrica y Grecia.

En la gestión estratégica de la organización, la empresa se encuentra ante la oportunidad de establecer una filosofía empresarial que potencie el desarrollo y mejore el desempeño ante una mejor comprensión de la dirección estratégica. La posibilidad de acceder a las mejores prácticas de mercados más desarrollados y de empresas con un alto grado de excelencia, representa una gran oportunidad para el desarrollo de competencias esenciales y para adelantarse a los competidores locales.

La fortaleza de una cultura organizacional abierta al cambio, la creatividad y la innovación, aunadas a la disponibilidad de recursos, el *know-how* y la disposición para especializar y adaptar la estructura y los procesos a los futuros retos competitivos del mercado, ponen a la empresa en un camino de éxito si logra alinear e integrar cada uno de esos elementos. El logro de la lealtad del cliente debe constituirse en la esencia del proceso.

En las áreas de Mercadeo y Ventas, una medición detallada de la imagen y el servicio al cliente permitirá determinar las necesidades y requerimientos de servicio y especialización, así como las oportunidades que ofrece el mercado para lograr una diferenciación y por consiguiente, la creación de ventajas competitivas.

La proyección y el desarrollo del volumen de ventas en los mercados exentos de impuestos, IMAS *Duty Free* y Golfito, se presentan como grandes oportunidades cuando la empresa supere las debilidades en la gestión de estos canales.

Al esperarse un mayor desarrollo y competencia del segmento *retail* o minorista, a la compañía se le presentan buenas oportunidades para su División Vinum Aura. Mediante esta división, la empresa logra ser la primera en el mercado en abrir un concepto sólido de tienda especializada, Vinum La Enoteca, y de programa CRM, Vinum La Cofradía. El hecho de llegar primero y pasar por la curva de experiencia mucho antes que los competidores, definitivamente brinda una ventaja competitiva.

La empresa debe continuar con la apertura de nuevas Enotecas en los puntos geográficos de más potencial a escala nacional. Ante el acelerado desarrollo comercial de la zona este de San José y la apertura de la tienda del Grupo Pampa, prevista para noviembre del 2003, el paso lógico por seguir debe ser la apertura de una tienda en la zona entre San Pedro y Curridabat. Pero debe continuar el estudio de otras posibles ubicaciones en zonas de alta concentración demográfica y con alto poder adquisitivo.

Al existir la posibilidad de que el Grupo Pampa y otros competidores inicien programas de lealtad o estrategias CRM al nivel del consumidor, Vinum La Cofradía debe acelerar el conocimiento del consumidor, el análisis y proyección de tendencias y el desarrollo de dinámicas estrategias de vinculación del consumidor.

La fuerte inversión extranjera ha estimulado el traslado a nuestro país de una serie de empresarios, ejecutivos expatriados y pensionados rentistas con un perfil de alto poder adquisitivo y gusto refinado, que los hace un interesante objetivo para vinos finos y

actividades eno-gastronómicas. El programa Vinum La Cofradía debe considerar dentro de sus estrategias el lograr un mayor conocimiento de ese consumidor extranjero, sus gustos y preferencias así como sus hábitos de compra, con el objetivo de diseñar propuestas atractivas para este segmento.

Las condiciones futuras de concesión de puertos y aeropuertos pueden traer en el mediano o largo plazo nuevas oportunidades de expansión para la división Vinum Aura. Aunque en este momento las leyes y condiciones hacen difícil y onerosa la instalación de una Enoteca en el aeropuerto Juan Santamaría, las condiciones podrían cambiar en el futuro y la empresa debe estar atenta a los acontecimientos en este sentido.

## **4.2 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE**

### **4.2.1 Evaluación de los niveles de conocimiento especializado**

Como se menciona en el capítulo anterior, la especialización combina el conocimiento técnico general sobre vinos con las variables que intervienen en el desempeño de la unidad o posición específica. Después de analizar el papel de cada unidad en las actividades de la cadena de valor y plantear los niveles de conocimiento especializado requerido para cada unidad, se presenta en la siguiente tabla la determinación de las brechas actuales para lograr el máximo desempeño.

Para la determinación de las brechas en el conocimiento especializado, se usa el criterio combinado de la Gerencia General y de la Gerencia de Desarrollo de Negocios, después de analizar la cadena de valor, el diagnóstico FODA y evaluar la situación actual de cada posición.

**Tabla No.11: Brechas en el nivel requerido de conocimiento especializado**

<b>PUESTO</b>	<b>NIVEL REQUERIDO</b>	<b>BRECHA ACTUAL</b>
Presidencia Ejecutiva	<i>Excelente</i>	--
Gerencia General	<i>Excelente</i>	--
Gerencia de Mercadeo	<i>Excelente</i>	<i>Mínima</i>
Gerencia de Ventas	<i>Excelente</i>	<i>Media</i>
Gerencia de Operaciones	<i>Excelente</i>	<i>Mínima</i>
Gerencia de Finanzas	<i>Aceptable</i>	--
Gerencia de Desarrollo de Negocios	<i>Excelente</i>	--
Gerente de Marca Vinos Finos	<i>Excelente</i>	--
Gerencia de Marca Vinos Refrescantes	<i>Excelente</i>	<i>Mínima</i>
Gerencia de Servicios de Mercadeo	<i>Excelente</i>	<i>Media</i>
Jefatura de Eventos Especiales	<i>Bueno</i>	<i>Media</i>
Gerencia de Desarrollo de Marcas	<i>Excelente</i>	<i>Media</i>
Jefaturas de Área ventas	<i>Excelente</i>	<i>Media</i>
Ejecutivos de Ventas	<i>Excelente</i>	<i>Media</i>
Supervisores de Desarrollo de Marcas	<i>Excelente</i>	<i>Media</i>
Gerencia de Compras	<i>Excelente</i>	--
Encargado de Tráfico	<i>Bueno</i>	<i>Mínima</i>
Asistente de Importaciones y Tráfico	<i>Bueno</i>	<i>Mínima</i>
Jefatura del CAD	<i>Bueno</i>	<i>Media</i>
Personal del CAD	<i>Bueno</i>	<i>Media</i>
Jefatura de Golfito	<i>Bueno</i>	<i>Media</i>
Personal de Golfito	<i>Bueno</i>	<i>Media</i>
Personal del Mundo de Licores	<i>Excelente</i>	<i>Mínima</i>
Administradora de Enoteca	<i>Excelente</i>	--
Personal de la Enoteca	<i>Excelente</i>	<i>Mínima</i>

**Fuente:** *Elaboración propia del autor.*

Para la determinación de las brechas en el conocimiento especializado, se usa el criterio combinado de la Gerencia General y de la Gerencia de Desarrollo de Negocios, después de analizar la cadena de valor, el diagnóstico FODA y evaluar la situación actual de cada posición.

La forma en que se maneja la escala es la siguiente:

**Tabla No.12: Escala numérica para determinación de brechas**

Nivel	Excelente	2
	Bueno	1
	Aceptable	0
	Regular	-1
	Deficiente	-2
Brecha	Fuerte	3
	Media	2
	Poca	1

*Fuente: Elaboración propia del autor.*

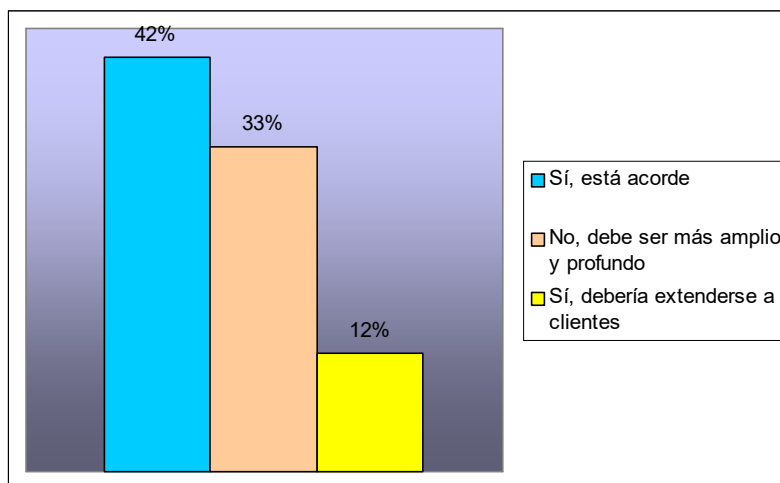
La escala numérica permite establecer las brechas de conocimiento de una forma más objetiva, después de haber definido en el capítulo anterior los parámetros para determinar los niveles requeridos en cada puesto.

#### **4.2.2 Evaluación de la efectividad de los procesos de aprendizaje**

Aunque los procesos de aprendizaje actual se basan en una sola herramienta, el Programa de *E-Learning*, los avances han sido notorios en unificar el conocimiento técnico y transmitirlo en una forma interactiva y amigable. Un 54% de los entrevistados menciona que el conocimiento adquirido definitivamente está influyendo en su desempeño y en de los demás colegas, contribuyendo a incrementar la productividad de la organización.

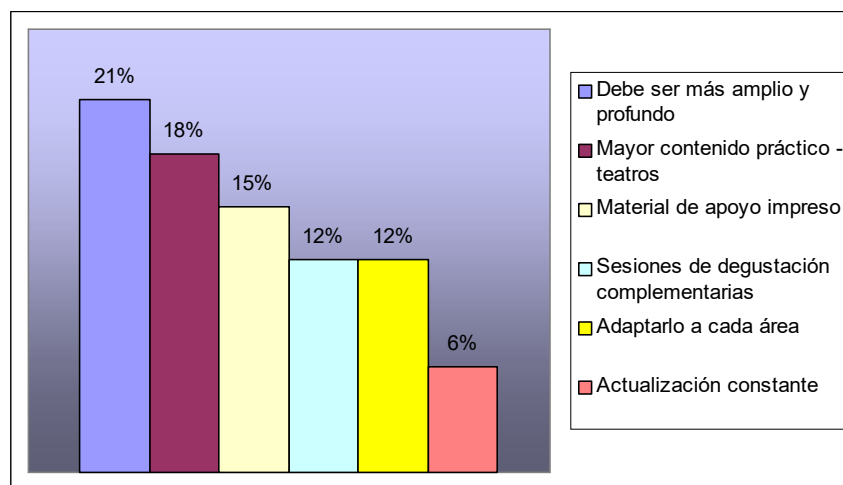
Con respecto a las opiniones emitidas sobre el programa de capacitación de vinos, sin mencionar el *E-Learning*, aproximadamente la mitad de los entrevistados está conforme con el programa y un 12% opina que debería extenderse a los clientes. Sin, embargo, es vale la pena apuntar que un tercio de las colaboradores expresa que debería ser más amplio y profundo. Más adelante se explican los elementos a tomar en consideración para lograr una mayor proyección del Programa *E-Learning*.

**Gráfico No.16: ¿Está el programa de capacitación acorde con las necesidades?**



*Fuente: Elaboración propia del autor.*

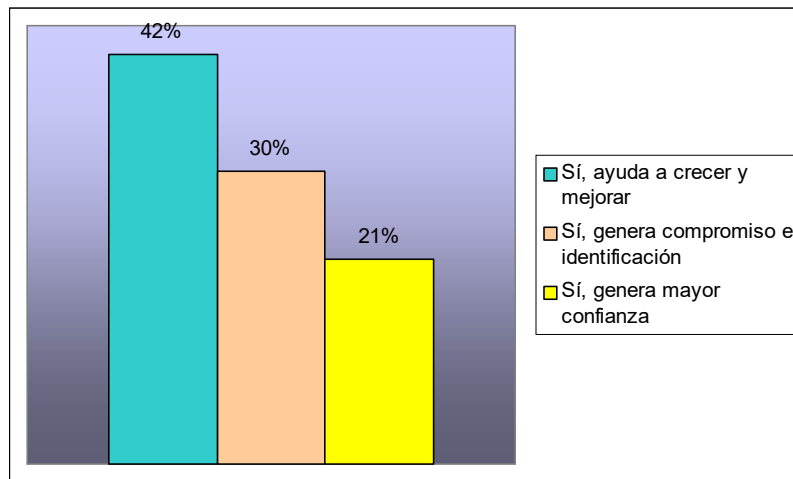
**Gráfico No.17: ¿Qué elementos harían más efectivo el programa?**



*Fuente: Elaboración propia del autor.*

La motivación general de los colaboradores hacia los programas de capacitación es bastante alta; sin embargo, algunos participantes del Departamento de Ventas en el Programa *E-Learning* no logran la suficiente motivación hacia el programa como para organizar mejor su tiempo y esforzarse por lograr una buena calificación en el examen comprensivo. Algunos expresan opiniones del tipo “*requiere mucha inversión de tiempo*” o “*no debería tener examen*”.

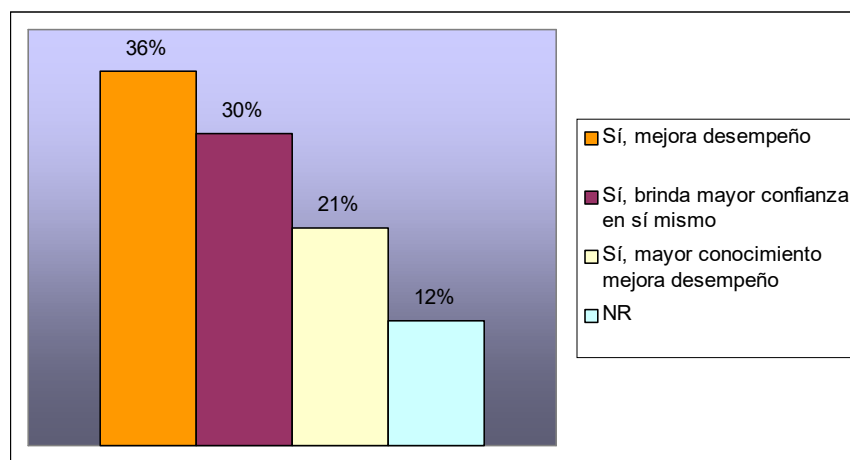
**Gráfico No.18 ¿Repercute la capacitación en la motivación?**



*Fuente: Elaboración propia del autor.*

Al analizar las notas obtenidas por los funcionarios de los departamentos, en el área de Ventas se observa que cinco ejecutivos y dos jefes de área no logran la nota mínima de 70 puntos. Coincidentemente, los cinco ejecutivos se encuentran entre el grupo con más años de trabajar en la empresa y se nota entonces la resistencia al cambio y una menor disposición hacia la adquisición de conocimientos y hacia el uso de la tecnología.

**Gráfico No.19: ¿Repercute la capacitación en el desempeño?**



*Fuente: Elaboración propia del autor.*

Aunque el Programa *E-Learning* logra el éxito en las metas planteadas, de la retroalimentación tanto de los entrevistados como de los encargados de implementar el programa, se desprende una serie de elementos por tomar en consideración:

- **Material de apoyo.** El Programa podría tener un folleto impreso o cintas de audio que puedan ser usadas por los colaboradores, para reforzar la adquisición del conocimiento cuando se encuentran fuera de la oficina o en su tiempo libre.
- **Actualización.** El Programa debe tener una actualización y mejoramiento constante del contenido, y deben planearse nuevas sesiones de estudio y evaluaciones periódicas para que el conocimiento se vaya asimilando cada vez mejor.
- **Sesiones de degustación.** Son un importante complemento de los módulos del Programa, para lograr entender en la práctica las diferencias y matices de los estilos de producción de las regiones y casas de vinos.
- **Sesiones de práctica.** La realización de prácticas o “teatros” en un ambiente controlado de observación y retroalimentación, podría agregar valor a la interiorización del conocimiento adquirido.
- **Adaptación.** El Programa podría ajustarse y adaptarse a las necesidades específicas de cada área de la empresa. Las necesidades de las áreas de Logística son diferentes de las de las áreas Comerciales, como Ventas y Mercadeo.

El Programa *E-Learning* presenta, además, una enorme oportunidad de proyección al mercado y a los clientes de la empresa. Con una modesta inversión de tiempo y recursos se puede adaptar para su uso con las cuentas claves, mediante una Intranet que funcione sobre la plataforma actual del sitio electrónico de Holtermann & Compañía.

No hay duda de que el Programa *E-Learning* ha cumplido sus objetivos, pero definitivamente la empresa requiere de un programa de formación que va más allá. Para lograr una ventaja competitiva sostenible será necesaria la creación de uno de formación de competencias y habilidades para la comercialización de vinos con un horizonte de mediano plazo.

### 4.3 Las brechas en la cadena de valor

La herramienta de la cadena de valor, propuesta por Porter, permite entonces determinar de dónde vienen las ventajas competitivas en una empresa, examinando en forma ordenada las actividades que ésta realiza y la manera en que interactúan.

El valor constituye la base para desarrollar una estrategia y la compañía debe buscar la creación de valor con rentabilidad. El margen competitivo de una empresa descansa en la habilidad que ésta tenga para ser eficiente en todos los eslabones de la cadena y de cómo pueda evitar que la competitividad obtenida con el apoyo de una actividad, sea diluida por la mala ejecución de las otras.

Para determinar las brechas en la cadena de valor, se hace un balance entre las ventajas y las limitaciones competitivas que presenta cada una de las áreas y procesos. Aunque las brechas toman en cuenta el panorama competitivo, el análisis trasciende ese criterio y se basa en una visión de futuro, que se inspira en los más altos estándares de operación de compañías internacionales.

La empresa podría ser muy eficiente y eficaz en una de las actividades primarias o de apoyo de la cadena de valor y superar ampliamente a los competidores, pero aún así se puede determinar que existe una brecha con respecto a la visión y el *benchmarking* de mercados internacionales más desarrollados y competitivos.

En la determinación del perfil actual de cada actividades se usa una escala del 1 al 10, donde 10 es el máximo de puntos a obtener y 1 es el mínimo. Las brechas son la diferencia entre el perfil actual que se le asigne a cada actividad y el nivel máximo de competitividad que ésta debe llegar a tener. Una brecha de 1 a 2 se considera normal en alguna de las actividades de la cadena y el esfuerzo para lograr la máxima ventaja competitiva será mucho menor que cuando la brecha alcanza 3 o 4 puntos.

El conocimiento profundo de las fortalezas y debilidades en la cadena de valor y su interacción con el entorno que se logra mediante el análisis FODA, permite enfocar las propuestas y establecer estrategias y procesos acordes con los recursos de la empresa.

**Tabla No.13: Determinación de brechas en la cadena de valor**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PERFIL ACTUAL</b>	<b>BRECHA</b>
1. Logística interna	8,5	1,5
2. Logística externa	8,5	1,5
3. Mercadeo	8,5	1,5
4. Ventas	7,5	2,5
5. División <i>Retail</i>	9,0	1,0
6. Infraestructura y recursos	10	0
7. Gestión de recursos humanos	6,0	4,0
8. Gestión del conocimiento	8,0	2,0
9. Abastecimiento	8,5	1,5
10. Gestión estratégica	8,5	1,5
11. Gestión de la organización	8,0	1,5

*Fuente: Elaboración propia del autor.*

Las brechas críticas de la empresa se presentan en las actividades de ventas, gestión de recursos humanos y gestión del conocimiento. Como se menciona anteriormente, la Gerencia de Recursos Humanos empezará a operar en noviembre del 2003, razón por la cual es normal que la mayor brecha se encuentre en esta área. Los sistemas de clasificación y valoración de puestos, los programas de inducción y los sistemas de evaluación y desempeño deberán ser prioritarios en la gestión de recursos humanos que se inicia.

En el Área de Ventas, la especialización de la fuerza de ventas así como la revisión del perfil del ejecutivo de ventas son factores importantes en el desempeño de la compañía en cuanto al logro de las metas de volumen y posicionamiento de un amplio portafolio de marcas de vinos.

La gestión del conocimiento es una actividad de la cadena de valor que representa un reto permanente para la gestión comercial de Holtermann & Compañía. Si bien es cierto, la empresa cuenta con un Programa de *E-Learning* único en Centroamérica, está claro que se requiere su ampliación y complementación con otras herramientas y contenidos que trascienden el conocimiento técnico enológico.

Las otras actividades de la cadena de valor presentan pequeñas brechas (entre 1 y 1,5) y para cada una se proponen estrategias y programas que llevan a cerrar la brecha estratégica, construir las competencias esenciales y maximizar la ventaja competitiva.

En el próximo capítulo se presenta la propuesta para una estructura especializada en la comercialización de vinos basada en el proceso estratégico, la estrategia de desarrollo organizacional y los programas de desarrollo del conocimiento. Adicionalmente, se ponen de manifiesto los factores críticos para que la empresa pueda convertirse con éxito en una organización inteligente.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ESPECIALIZADA**

## EN LA COMERCIALIZACIÓN DEL VINO

La propuesta se desarrolla en la siguiente forma:

- 5.1 Propuesta de proceso estratégico para la División de Vinos
- 5.2 Propuesta de proceso estratégico para la División Vinum Aura
- 5.3 Estrategia de desarrollo organizacional
- 5.4 Hacia una organización inteligente
  - 5.4.1 Estrategias para el desarrollo de conocimiento y habilidades
  - 5.4.2 Factores críticos de éxito

### 5.1. PROPUESTA DE PROCESO ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE VINOS

El proceso estratégico, plasmado en el propósito esencial, la misión, la visión de futuro y los valores, representa la filosofía que guiará el quehacer empresarial del área de vinos en cada acción que se realice. La filosofía empresarial y las estrategias genéricas serán un soporte en la creación de las competencias esenciales que le darán a la empresa su ventaja competitiva.

#### Propósito esencial

***Interactuar** proactivamente con cada cliente para conocer a fondo sus gustos y preferencias. **Satisfacer** una y otra vez sus más elevadas expectativas. **Lograr** su confianza y lealtad.*

#### Misión Área de Vinos

***Somos** la empresa líder en la comercialización del vino en Costa Rica. **Creemos** en el consumo moderado del vino como factor de bienestar y en el placer que causa su fusión con la gastronomía. **Excedemos** las expectativas de nuestros clientes en aquello que más valoran porque entendemos totalmente sus deseos, necesidades y aspiraciones. **Logramos** la lealtad y el compromiso de un mercado de consumidores cada vez más cultos y exigentes mediante el conocimiento, integridad e*

*iniciativa con que actúan nuestros colaboradores. **Realizamos** todas nuestras actividades con originalidad y excelencia. **Afirmamos** nuestro compromiso de proveer un ambiente organizacional donde los colaboradores pueden aprender, crecer, innovar y desarrollar el liderazgo que incentiva, provee dirección y elimina barreras para nuestro éxito.*

## Visión Área Vinos

***Ser** reconocidos por el liderazgo, la especialización y el uso de las mejores prácticas de comercialización del vino en Costa Rica y en la región centroamericana. **Promover** en los clientes y en los consumidores la búsqueda del conocimiento y el deseo de una mayor interacción con el vino y la gastronomía. **Trabajar** constantemente para lograr la confianza y el respeto de nuestros clientes con productos, servicios y relaciones que incrementen continuamente el valor y los beneficios percibidos. **Conseguir** que nuestros colaboradores tengan la disposición, la información, la autonomía y el apoyo de la organización para superar siempre las mejores expectativas de nuestros clientes. **Desarrollar y mantener** las competencias esenciales que aseguren nuestro liderazgo y una ventaja competitiva sostenible.*

## Valores Área de Vinos

***Integridad:** Conduciremos nuestro negocio con ética, honestidad, humildad y profesionalismo, honrando los compromisos con nuestros clientes y colaboradores y promoviendo una comunicación abierta y de mutuo respeto.*

***Liderazgo:** Creemos en el liderazgo que educa, orienta, transforma y se extiende por toda la organización.*

***Excelencia en el servicio al cliente:** Nuestro equipo se caracteriza por la actitud afable, optimista, entusiasta y proactiva en las relaciones con los clientes. Nuestro trabajo se realiza bajo altos estándares de servicio y calidad que aseguran un valor superior y la mayor satisfacción para el cliente.*

**Aprendizaje:** *Estamos comprometidos con el aprendizaje individual y colectivo que nos lleva al mejoramiento continuo y la innovación en todo lo que hacemos.*

**Trabajo en equipo:** *Trabajamos en equipo para buscar las mejores soluciones a las necesidades, deseos, gustos y preferencias de nuestros clientes y consumidores. Nos apoyamos mutuamente en un ambiente de confianza y solidaridad.*

**Responsabilidad social:** *Promovemos el consumo moderado del vino como un factor coadyuvante de salud y calidad de vida. Motivamos el matrimonio del vino con la buena mesa como elemento que favorece la amistad y la unión entre las personas.*

## **Estrategias genéricas**

**Tabla No.14: Las estrategias genéricas del Área de Vinos**

---

### **Estrategia empresarial**

---

- *Alinear la estrategia de negocios, los recursos humanos, el marketing, los procesos, la tecnología y la cultura empresarial con los requerimientos y expectativas de los clientes y con el resto de la organización.*
- *Implementar el uso de las mejores prácticas en todo lo que hacemos, mediante un proceso continuo de Benchmarking y análisis de las tendencias de la industria.*
- *Crear las competencias esenciales que permitan mantener una ventaja competitiva significativa y sostenible, para así tomar el mejor provecho de las oportunidades de negocio actuales y futuras.*
- *Determinar periódicamente las brechas entre la situación actual y la visión de futuro y resolverlas.*

---

### **Cultura organizacional**

---

- *Desarrollar la cultura organizacional y el aprendizaje continuo dirigidos a conocer y aprender de los clientes todo lo que sea necesario para crear los procesos, los productos, los servicios y el ambiente organizacional que satisfagan plenamente y en forma personalizada, las necesidades, los deseos, los gustos y las mejores expectativas de cada cliente.*
  - *Interiorizar los valores esenciales compartidos, haciendo de ellos una verdadera forma de vida en cualquier actividad o circunstancia, dentro y fuera de la empresa.*
-

---



---

## **Mercadeo**

---

- *Contribuir al desarrollo del mercado por medio de la culturización y la difusión del conocimiento enológico.*
- *Desarrollo de un portafolio de marcas y productos que siga las tendencias de los mercados internacionales y las preferencias del mercado local, para brindar un servicio integral adaptado a las necesidades de cada canal atendido por la empresa.*
- *Comunicar a los clientes, por los medios más apropiados y en forma oportuna, clara y precisa, acerca de las características, calidad y beneficios de nuestros productos y servicios.*
- *Medir periódicamente la percepción de los clientes acerca de lo que hacemos y ofrecemos.*

---



---

## **Recursos humanos**

---

- *Educar, entrenar y motivar a los colaboradores para lograr un alto nivel de desempeño en el conocimiento, las actitudes, las habilidades, la autonomía, el uso de la información y el liderazgo para conseguir la excelencia en el servicio al cliente.*
- *Entusiasmar a los colaboradores a disfrutar el cambio, a promover la innovación, a tomar iniciativas, a proponer ideas, a experimentar con cosas nuevas e implementar mejoras. Para lograrlo, es necesario asegurar que los colaboradores reciban información apropiada y oportuna acerca de todo lo que se hace en la empresa.*

---



---

## **Tecnología**

---

- *Lograr el mejor uso de las aplicaciones tecnológicas para facilitar el trabajo y potenciar la relación con los clientes.*

---



---

*Fuente: Elaboración propia del autor*

## **5.2 PROPUESTA DE PROCESO ESTRATÉGICO PARA LA DIVISIÓN VINUM AURA**

Como parte del Área de Vinos, la División Vinum Aura se rige por los mismos valores y algunas de las estrategias genéricas ya definidas para la primera. Pero el proceso estratégico en cuanto a la misión y la visión de futuro es diferente por el giro del negocio *retail*. Al

igual que con el Área de Vinos, una filosofía empresarial adecuada es un soporte en la creación de las competencias esenciales que le darán a la División su ventaja competitiva.

## Propósito esencial

***Interactuar** proactivamente con cada cliente para conocer a fondo sus gustos y preferencias. **Satisfacer** una y otra vez sus más elevadas expectativas. **Lograr** su confianza y lealtad.*

## Misión Vinum Aura

***Somos** la empresa líder en la difusión de la cultura del vino en Costa Rica. **Otorgamos** experiencias memorables a nuestros clientes en su interacción con el vino y su armonía con la gastronomía. **Creemos** en el consumo moderado del vino como factor de calidad y placer de vida. **Aseguramos** un servicio sobresaliente y personalizado. **Realizamos** todas nuestras actividades con originalidad y excelencia. **Excedemos** las expectativas de nuestros clientes para lograr la satisfacción y la lealtad de un mercado de consumidores cada vez más cultos y exigentes.*

## Visión Vinum Aura

***Ser** reconocidos como el centro cultural del vino en Costa Rica y en la región centroamericana. **Crear** el ambiente y las experiencias que motiven la búsqueda del conocimiento y el deseo de una mayor interacción con el vino y la gastronomía. **Lograr** la confianza y el respeto de nuestros clientes con productos, servicios y relaciones que incrementen continuamente los beneficios y el placer percibido. **Conseguir** que nuestros colaboradores tengan la disposición, el conocimiento, la autonomía y el apoyo de la organización para superar siempre las mejores expectativas de nuestros clientes.*

## Valores Vinum Aura

***Integridad:*** Conduciremos nuestro negocio con ética, honestidad, humildad y profesionalismo, honrando los compromisos con nuestros clientes y colaboradores y promoviendo una comunicación abierta y de mutuo respeto.

***Liderazgo:*** Creemos en el liderazgo que educa, orienta, transforma y se extiende por toda la organización.

***Excelencia en el servicio al cliente:*** Nuestro equipo se caracteriza por la actitud afable, optimista, entusiasta y proactiva en las relaciones con los clientes. Nuestro trabajo se realiza bajo altos estándares de servicio y calidad que aseguran un valor superior y la mayor satisfacción para el cliente.

***Aprendizaje:*** Estamos comprometidos con el aprendizaje individual y colectivo que nos lleva al mejoramiento continuo y la innovación en todo lo que hacemos.

***Trabajo en equipo:*** Trabajamos en equipo para buscar las mejores soluciones a las necesidades, deseos, gustos y preferencias de nuestros clientes y consumidores. Nos apoyamos mutuamente en un ambiente de confianza y solidaridad.

***Responsabilidad social:*** Promovemos el consumo moderado del vino como un factor coadyuvante de salud y calidad de vida. Motivamos el matrimonio del vino con la buena mesa como elemento que favorece la amistad y la unión entre las personas.

### Estrategias genéricas

**Tabla No.15: Las estrategias genéricas de la División Vinum Aura**

---

#### **Estrategia empresarial**

---

- *Alinear la estrategia de negocios, los recursos humanos, el marketing, los procesos, la tecnología y la cultura empresarial con los requerimientos y expectativas de los clientes y con el resto de la organización.*
-

- 
- *Establecer una relación personalizada con cada cliente, basada en el conocimiento de sus gustos y preferencias, orientada a incrementar día a día su placer por el vino y el disfrute gastronómico.*
  - *Implementar el uso de las mejores prácticas en todo lo que hacemos, mediante un proceso continuo de Benchmarking y análisis de las tendencias de la industria.*
  - *Crear las competencias esenciales que permitan mantener una ventaja competitiva significativa y sostenible, para así tomar el mejor provecho de las oportunidades de negocio actuales y futuras.*
  - *Determinar periódicamente las brechas entre la situación actual y la visión de futuro y resolverlas.*

---

### **Cultura organizacional**

---

- *Desarrollar la cultura organizacional y el aprendizaje continuo dirigidos a conocer y aprender de los clientes todo lo que sea necesario para crear los procesos, los productos, los servicios y el ambiente organizacional que satisfagan plenamente y en forma personalizada, las necesidades, los deseos, los gustos y las mejores expectativas de cada cliente.*
- *Interiorizar los valores esenciales compartidos, haciendo de ellos una verdadera forma de vida en cualquier actividad o circunstancia, dentro y fuera de la empresa.*

---

### **Mercadeo**

---

- *Desarrollo y mantenimiento de un sistema de administración de la relación con el cliente (CRM) mediante Vinum La Cofradía, como base para la estrategia de gestión de clientes.*
- *Comunicar a los clientes, por los medios más apropiados y en forma oportuna, clara y precisa, acerca de las características, calidad y beneficios de nuestros productos y servicios.*
- *Medir periódicamente la percepción de los clientes acerca de lo que hacemos y ofrecemos.*

---

### **Recursos humanos**

---

- *Educar, entrenar y motivar a los colaboradores para lograr un alto nivel de desempeño en el conocimiento, las actitudes, las habilidades, la autonomía, el uso de la información y el liderazgo para conseguir la excelencia en el servicio al cliente.*
  - *Entusiasmar a los colaboradores a disfrutar el cambio, a promover la innovación, a tomar iniciativas, a proponer ideas, a experimentar con cosas nuevas e implementar mejoras. Para lograr lo anterior, es necesario asegurar que los colaboradores reciban información apropiada y oportuna acerca de todo lo que se hace en la empresa.*
-

---



---

## **Tecnología**

---

- *Lograr el mejor uso de las aplicaciones tecnológicas para facilitar el trabajo y potenciar la relación con los clientes.*

---



---

*Fuente: Elaboración propia del autor*

### **5.3 ESTRATEGIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

La estrategia de desarrollo organizacional persigue el fortalecimiento de cada una de las actividades de la cadena de valor para lograr eliminar las brechas establecidas en el capítulo anterior. La estrategia está totalmente orientada al cliente de vinos y se basa en las siguientes premisas:

1. El cliente y el logro de su confianza serán la fuerza impulsora del desarrollo organizacional y de especialización de la estructura para la comercialización del vino en Holtermann & Compañía.
2. Lograr la confianza de los clientes y los colaboradores en la empresa y en sus directivos, es la clave para asegurar el éxito. Esto representa un paso adelante en la gestión de las relaciones entre ambos sectores. Un cliente que confía en una empresa, que comparte con ella sus necesidades y expectativas y que se relaciona periódicamente con sus colaboradores, no será fácil de captar para un competidor.
3. Lograr la confianza del cliente, al punto de incorporarlo a los procesos de decisión e integrarlo en las actividades de la empresa. Esto significa que no basta con conseguir la lealtad de los clientes, el esfuerzo se debe centrar en la generación de confianza que posibilita una expectativa optimista de un futuro compartido.
4. El camino para lograr la lealtad de los clientes representa un arduo camino por recorrer para la organización que decide emprenderlo. Pero los premios son grandes, pues al asegurar la lealtad la empresa puede conseguir:
  - *Exclusividad. Los clientes sólo recurrirán a la competencia en caso de no poder encontrar su marca habitual.*
  - *Fuente de ideas. Los clientes leales son una excelente fuente de ideas para innovar, mejorar, crecer.*

- *Venta cruzada. Los clientes leales tienden a asimilar más fácilmente nuevas marcas o líneas de producto.*
- *Fuente de comunicación: Los clientes leales muestran una mejor disposición a facilitar información sobre sus preferencias, sus gustos y sus expectativas.*

### **5.3.1 Estrategia de la gestión estratégica**

#### **Formación de un comité estratégico de vinos**

Como se ha venido analizando, el fuerte y acelerado proceso de expansión del área de vinos de la empresa, ha ocasionado una serie de vacíos en la comunicación acerca de la filosofía empresarial y la estrategia hacia todos los niveles de la organización.

Crear un comité estratégico de vinos en varios niveles que se convierta en un foro de análisis y toma de decisiones. Las áreas de trabajo serán:

- *Análisis del entorno competitivo.*
- *Análisis y predicción de tendencias.*
- *Filosofía empresarial.*
- *Estrategias empresariales y nuevos negocios.*
- *Estrategias de portafolio de marcas.*
- *Estrategias globales de marcas principales.*
- *Estrategias de distribución.*
- *Estrategias retail.*
- *Estrategias CRM.*
- *Programas de formación.*
- *Cadena de valor y procesos.*
- *Procesos de comunicación interna.*

La agenda del comité y el rol de reuniones será liderado por la Gerencia de Desarrollo de Negocios y podría plantearse en dos niveles de la siguiente manera:

**Nivel A:**

Los directivos que se encuentran inmersos en la operación del vino en forma permanente:

- *Gerencia de Desarrollo de Negocios*
- *Gerencia de Marca de Vinos Finos*
- *Gerencia de Marca de Vinos Refrescantes*
- *Administradora General Vinum Aura*
- *Trade marketing Vinos*

**Nivel B:**

Los directivos del Nivel A más la Gerencia General y las áreas de influencia que estén relacionadas con cada tema específico, quedando configurado así:

- *Gerencia General*
- *Gerencia de Desarrollo de Negocios*
- *Gerencia de Marca de Vinos Finos*
- *Gerencia de Marca de Vinos Refrescantes*
- *Administradora General Vinum Aura*
- *Trade marketing Vinos*
- *Gerencia de Mercadeo*
- *Gerencia de Servicios de Mercadeo*
- *Gerencia de Desarrollo de Marcas (Trade Marketing)*
- *Gerencia de Ventas*
- *Gerencia de Operaciones*

El Nivel A definiría un rol de reuniones más frecuente y el Nivel B podría ser citado en una base periódica menos frecuente, o cuando se requiera por efecto de la presentación proyectos importantes o la toma de decisiones.

**5.3.2 Estrategia área de mercadeo**

Las estrategias para esta área son:

1. Medición de la satisfacción.
2. Estrategias de los servicios de valor agregado para las cuentas clave (*Trade Marketing* o Desarrollo de Marcas).
  - a. Cambio de estructura.
  - b. Sistema CRM
  - c. Sistema de evaluación del desempeño

## 1. Medición de la satisfacción

- Ubicar al cliente como el centro de toda la operación; la satisfacción del cliente será el criterio por seguir para garantizar el éxito y la supervivencia. Pero la satisfacción no siempre significa que la empresa tenga una ventaja competitiva pues muchas veces las acciones emprendidas para elevar los niveles de ésta representan una alta inversión de recursos y no logran los resultados deseados.
- Iniciar con el análisis de las expectativas de los clientes para localizar las tareas de los procesos que son realmente significativas y representan valor él. Posteriormente se adecuan los procesos a las expectativas y finalmente se presta el servicio.
- Con base en el modelo de Fernández en el libro “Gestionar la confianza”<sup>38</sup> se presenta la metodología de la medición de la satisfacción:
  1. Conocer (Etapa de análisis)
    - Expectativas y necesidades del cliente.
    - Opinión actual de productos y servicios.
    - Posicionamiento e imagen con respecto a la competencia.
  2. Evaluar (Etapa de valoración)
    - Grado de logro de los objetivos de lealtad.
    - Niveles de satisfacción.
    - Sensibilidad de los clientes a los distintos temas.

---

<sup>38</sup> Fernández López, Javier. Gestionar la confianza. 1ª. Edición. Prentice Hall, Madrid (2002).

### 3. Proponer (Etapa de recomendaciones)

- Planes de acción.
  - Indicadores de lealtad.
  - Objetivos concretos de la organización.
- Actuar y adaptar los procesos para incrementar la satisfacción de los clientes a partir de los resultados del modelo, pero sólo después de medir el impacto en la rentabilidad. Partir del umbral mínimo de satisfacción y cubierto este nivel, se pueden iniciar las actividades de mercadeo creativas e innovadoras.
  - Comparar con los niveles de satisfacción de los clientes de la competencia; no es suficiente la medición de los niveles propios.

## 2. Estrategia de los servicios de valor agregado a cuentas claves (*Trade Marketing* o desarrollo de marcas).

### a. Cambio de estructura.

Cambiar el perfil y la relación jerárquica del *Trade Marketing* especializado en vinos. Dentro de las aproximadamente 400 cuentas clave que atiende este departamento, existen alrededor de 80 cuentas del *On-Trade* que representan la relación de Pareto<sup>39</sup> en el volumen de vinos para la empresa.

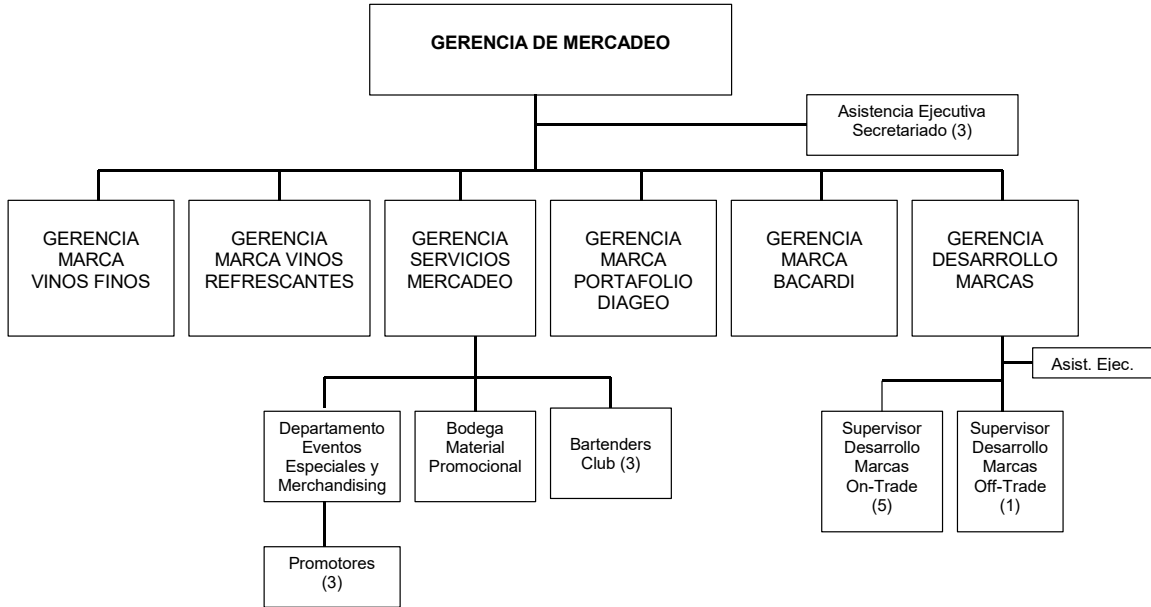
Esta posición actualmente tiene una relación muy estrecha con la Gerencia de Marca de Vinos Finos en el análisis del comportamiento de los clientes y la implementación de las estrategias. Para lograr una gestión especializada que se convierta en una verdadera arma competitiva, se propone sacar esta posición del Departamento de Desarrollo de Marcas y ubicarla en la Gerencia de Marca de Vinos Finos.

---

<sup>39</sup> Las tablas y diagramas de Pareto son técnicas usadas para presentar datos y poder discriminar los pocos vitales de los muchos útiles, lo cual implica que los pocos vitales contribuyen con la mayor parte del efecto y los muchos útiles con una poca proporción de este.

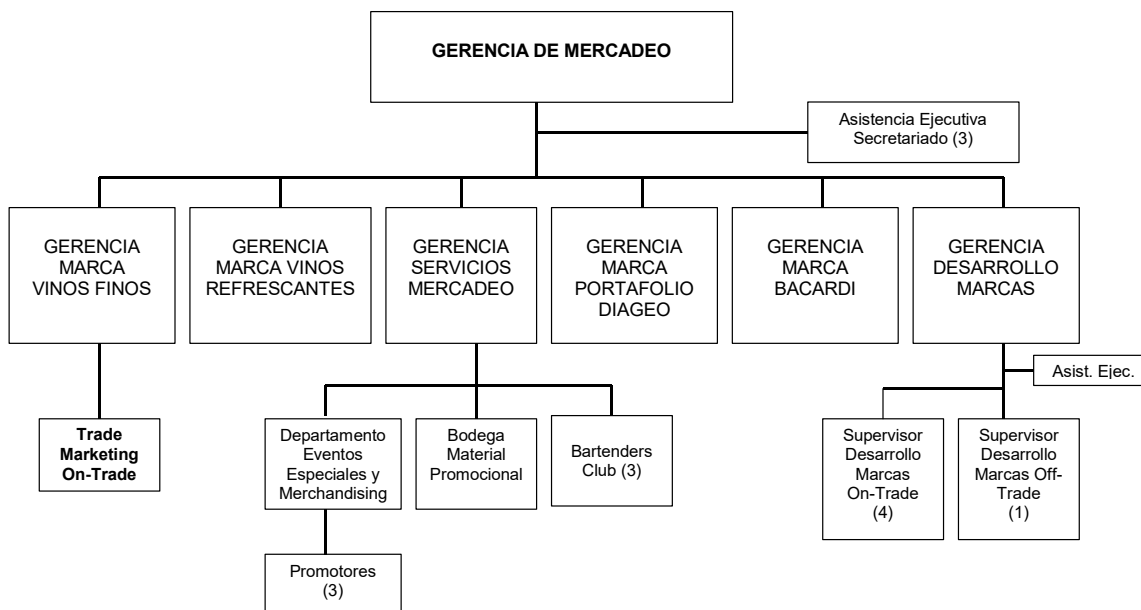
En los siguientes diagramas se observa el movimiento en el organigrama:

**Diagrama No.13: Organigrama actual de la Gerencia de Mercadeo**



**Fuente: Holtermann & Compañía, S.A.**

**Diagrama No.14: Nuevo Organigrama de la Gerencia de Mercadeo**



**Fuente:** *Elaboración propia del autor.*

Las características del nuevo puesto serán:

**Nombre del puesto:** Trade Marketing On-Trade

**Relación jerárquica:** Gerencia de marca de vinos finos

**Objetivo del puesto:** Contribuir al desarrollo integral de las cuentas claves de vinos en el On-Trade, potenciando las oportunidades comerciales y construyendo el liderazgo de Holtermann & Compañía.

**Descripción de responsabilidades:**

- Administración de la relación con cuentas claves de vinos en el On-Trade.
- Desarrollar el volumen y posicionamiento de las marcas de vinos de Holtermann & Compañía en los clientes bajo su responsabilidad.
- Asesoramiento completo en la operación de vinos de cada cuenta y negociación de cartas de vinos a la medida.
- Negociación e implementación de promociones y eventos especiales.
- Control y evaluación de actividades, volúmenes e inversiones.
- Evaluar la gestión de la competencia y sugerir caminos de acción.
- Capacitación del personal de los clientes mediante seminarios y catas.

- Supervisión de la relación del Bartenders Club con las cuentas a su cargo.
- Recomendar a la Gerencia de Marca estrategias y tácticas

**Perfil del puesto:**

- a) Profesional joven en áreas afines a la comercialización del vino (Enología, Administración, Mercadeo, etc.)
- b) Dominio del idioma inglés y conocimientos básicos de otros idiomas
- c) Grado de experiencia de mínimo 2-3 años en actividades relacionadas con el puesto.
- d) Manejo de herramientas de Software: Excel, Word, Powerpoint, Access, MS Project, Internet.
- e) Actitudes y habilidades:
  - Madurez y estabilidad, con capacidad de trabajo en equipo.
  - Con iniciativa y creatividad.
  - Fuerte capacidad analítica.
  - Orientación total al servicio y satisfacción del cliente.
  - Negociador con capacidad de convencimiento, conciliador.
  - Visionario, identifica oportunidades y toma acción inmediata.
  - Proactivo, extrovertido, con excelentes relaciones interpersonales.
  - Se interesa por conocer el avance de lo que hace, dispuesto a ser evaluado por resultados.
  - Fuerte disposición al aprendizaje enológico y comercial.
  - Deseo de hacer carrera en la empresa.
  - Con gusto hacia el vino y sus situaciones sociales.
  - Dispuesto a amplias jornadas de trabajo (noches y fines de semana) cuando así sea requerido por las actividades del puesto.

**b. Sistema CRM.**

Crear un Sistema CRM para la administración de la relación con el cliente. En la actualidad las empresas triunfadoras son aquéllas que hacen énfasis en la forma de crear una relación duradera con el cliente mediante la utilización de métodos y canales más

selectos para llegar hasta sus diversos segmentos de clientes. El CRM permitirá conocer, adquirir y retener los clientes redituables para la organización, mediante la orientación del mercadeo, los medios tecnológicos, los procesos y las relaciones hacia los atributos de calidad y servicio que significan un valor diferenciado para el cliente y facilitan el camino para conseguir su lealtad.

El CRM tendrá los siguientes objetivos:

- a. Orientar todas las estrategias y operaciones de la empresa al conocimiento y fidelización del cliente.*
- b. Administrar la información personalizada de los clientes clave, mediante la tecnología adecuada, como un valor estratégico esencial para el logro de la ventaja competitiva.*
- c. Alinear la estrategia de negocios, los recursos humanos, el mercadeo, los procesos y la tecnología, con los requerimientos y expectativas de los clientes.*
- d. Crear valor y lograr la lealtad y la confianza del cliente.*

El CRM tendrá las siguientes etapas de desarrollo:

1. Formar y motivar a los colaboradores en las técnicas y procesos del CRM, para lograr la identificación y el compromiso.
2. Preparación de una plataforma tecnológica de gestión del contacto con el cliente que permita integrar el comportamiento transaccional con las inversiones promocionales y el conocimiento profundo y detallado generado de la relación con él.
3. Identificar y comprender las necesidades, prioridades y expectativas de los clientes.
4. Establecer criterios para identificar los clientes de interés para la empresa.
5. Identificación y aprovechamiento de oportunidades estratégicas y tácticas con base en el comportamiento de grupos de clientes bien definidos.
6. Crear “sintonía” con el cliente. Constituir un equipo con los clientes que se convierta en el sendero hacia la lealtad y la confianza.
7. Adecuar la oferta de la empresa a las necesidades de ellos.

8. Medir periódicamente la satisfacción del cliente.
9. Establecer los indicadores de satisfacción y lealtad.

**c. Creación de un sistema de evaluación del desempeño para *Trade Marketing*.**

Para una adecuada gestión del departamento de *Trade Marketing* dentro de un concepto de CRM e integración con las estrategias de marcas, es necesario establecer un sistema de evaluación del desempeño que facilite agregar valor para el cliente.

Para establecer el sistema de evaluación, el factor clave para el éxito son los indicadores de desempeño, los cuales se definen como el cumplimiento de metas que se desprenden de:

- a. *La clasificación y segmentación de clientes.*
- b. *Las estrategias de marca por segmentos de clientes.*
- c. *Las estrategias de distribución.*
- d. *Los planes de inversión por ruta.*
- e. *Negociación de acuerdos con los clientes.*

Las estrategias y los planes de inversión se establecen mediante una labor conjunta entre las gerencias de marca y el equipo de *Trade Marketing*. Una vez definidas las estrategias y las metas base para la evaluación, se establecen los indicadores:

1. *Volumen y crecimiento por marcas para cada ruta.*
2. *Distribución por marcas y líneas para cada ruta.*
3. *Grado de implementación de estrategias específicas de marcas.*
4. *Niveles de satisfacción del cliente.*
5. *Grado de logro de los objetivos de lealtad (indicador del éxito de los acuerdos).*
6. *Evaluación cualitativa sobre la utilización eficaz de los sistemas CRM y el grado de “sintonía” con los clientes.*

Para obtener una mayor motivación hacia el logro de las metas establecidas, el sistema de evaluación del desempeño debería incluir incentivos de tipo económico para cada uno de los ejecutivos.

### 5.3.3 Estrategia Área de Ventas

Las estrategias para esta área son:

1. *Estrategia sistemas proyección de ventas.*
2. *Estrategia de recurso humano para la fuerza de ventas.*
3. *Estrategia Retail Mundo Licores.*
4. *Estrategia Local 22 Golfito.*
5. *Estrategia IMAS Duty Free.*

#### 1. Estrategia sistemas de proyección de ventas.

- Adquirir un *software* especializado. Buscar en el mercado la mejor opción de programa informático para realizar las proyecciones de ventas en forma científica al considerar las tendencias de cada mercado, marca y presentación. El programa debe tener la flexibilidad para permitir ajustes en las proyecciones que se originan en acciones específicas de mercadeo o en cambios imprevistos en el entorno.
- Monitorear tendencias. El monitoreo periódico de las tendencias del mercado y las variaciones con respecto a los presupuestos y proyecciones son un factor clave del éxito para asegurar una adecuada gestión de inventarios.
- Mejorar comunicación. El flujo de información entre las áreas de Ventas, Mercadeo, Abastecimiento y Logística, es indispensable para una adecuada coordinación y así evitar los faltantes y los sobrantes de inventario.

#### 2. Estrategia de recurso humano para la fuerza de ventas.

- Establecer nuevo perfil para el ejecutivo de ventas. La Gerencia de Ventas debe abocarse a la preparación de un nuevo perfil acorde con los retos del mercado y el entorno competitivo actual. Los puntos clave serán:
  - a. *Grado de educación. Un grado de educación universitario o parauniversitario mejorará el perfil profesional y permitirá una mayor facilidad de aprendizaje.*

- b. *Experiencia.* Sólo deben contratarse candidatos con experiencia en compañías de primer orden a escala nacional.
- c. *Presentación.* La presentación debe ser impecable y reflejar la imagen de una compañía líder.
- d. *Capacidad de aprendizaje.* El reclutamiento debe tomar en cuenta la capacidad de aprendizaje del individuo. Se debe evaluar la percepción y motivación hacia los programas de capacitación, la lectura de materiales y el estudio de temas relacionados con el trabajo y su crecimiento profesional.

### **3. Estrategia *Retail* del Mundo de Licores.**

Relanzar el Mundo de Licores con un formato *retail* para cambiar la imagen de sala de exhibición y ventas de un importador. El relanzamiento tendrá los siguientes elementos:

- Remodelar el espacio. Se debe lograr un ambiente de compra más cálido y agradable, que transmita modernidad y elegancia.
- Cambiar el nombre. Para lograr un nuevo posicionamiento en forma más rápida y eficaz.
- Comunicar el cambio. Aprovechar la temporada navideña para publicitar el nuevo concepto y atraer nuevos clientes.
- Cambiar los horarios. Los horarios deben cubrir las franjas de mayor tráfico de acuerdo con los hábitos de compra de los clientes de vinos y licores.
- Vender literatura y accesorios. La venta de literatura especializada y relacionada (gastronomía) y accesorios variados para el servicio y el disfrute del vino son importantes en el comercio minorista del vino.
- Entrenar al personal. El entrenamiento en aspectos de comercio *retail*, servicio al cliente y conocimiento especializado de vinos son un factor clave del éxito.

### **4. Estrategia Local 22 Golfito.**

- Establecer una estrategia de utilización y rotación del espacio de almacenamiento climatizado de los vinos finos para potenciar las ventas y maximizar la rentabilidad.
- Implementar Programa *E-Learning*. Todo el personal del local debe hacer el programa y obtener notas superiores a 85% o de lo contrario deberán repetir el módulo. El lanzamiento del Programa deberá estar acompañado de una sesión de motivación hacia los beneficios de la capacitación y su impacto en el desempeño individual y grupal.

## **5. Estrategia IMAS *Duty Free*.**

- Enfocar estrategia comercial. Para lograr el éxito en este canal, es necesario un entendimiento de la logística y las limitaciones de una institución gubernamental con injerencia política y problemas de corrupción, dentro del marco de la concesión de Alterra. Con base en ese entendimiento, la Gerencia de Ventas debe liderar el proceso de enfocar la estrategia comercial y apoyarse en la Gerencia de Mercadeo para establecer las prioridades del portafolio y asignar las inversiones promocionales a fin de desarrollar el volumen.

### **5.3.4 Estrategia Áreas de Abastecimiento y Logística Interna.**

- Participar en el proceso de adquisición de *software* de proyección de ventas. El programa informático que adquirirá y usará la Gerencia de Ventas debe integrarse a los programas de gestión de inventarios, que facilitan la gestión de las importaciones y los desalmacenajes de producto.
- Crear un motor de instrucciones. Dentro del programa de gestión de inventarios y desalmacenajes en el sistema de inteligencia de negocios, debe crearse un módulo que permita realizar un monitoreo semanal de los inventarios tomando en cuenta la proyección semanal de ventas por marca, la venta real acumulada y los plazos promedio de desalmacenaje y salida de aduanas.

### **5.3.5 Estrategia Área de Logística Externa**

- Implementar Programa *E-Learning*. Todo el personal del local debe hacer el programa y obtener notas superiores a 85% o de lo contrario deberán repetir el módulo. El lanzamiento deberá estar acompañado de una sesión de motivación hacia los beneficios de la capacitación y su impacto en el desempeño individual y grupal.
- Identificar necesidades específicas de conocimiento y capacitación. Con el diagnóstico de las necesidades se podrá evaluar solicitar al comité estratégico de vinos la programación de actividades que no estén cubiertas en el programa *E-Learning*.

### **5.3.6 Estrategia de la gestión de recursos humanos**

La Gerencia de Recursos Humanos empezará funciones el 3 de noviembre del 2003 y se le recomienda:

- Realizar un proceso de descripción y valoración de puestos. El resultado del trabajo de campo muestra preocupaciones del personal con respecto a este punto, que deriva en una falta de claridad de la delimitación de las áreas de influencia y responsabilidad de cada unidad administrativa y cada posición específica.
- Estandarizar procesos de inducción. Se deben diseñar formatos generales de inducción para los diferentes niveles (operativo, ejecutivo, gerencial). El formato general debe contemplar el espacio para que cada gerencia o departamento incluya las actividades de inducción propias de la posición.
- Diseñar sistemas de evaluación y desempeño. Estos sistemas contribuirán a lograr un mejor desempeño del recurso humano al enfocar las fortalezas y carencias de cada colaborador y establecer metas de desarrollo personalizadas. Para ser más eficaz, el sistema de evaluación y desempeño debe asociarse a las políticas de aumento salarial e incentivos varios.

### **5.3.7 Estrategia División *Retail***

- Apertura de otras enotecas. La ubicación estratégica de otras enotecas que abarquen las principales áreas de actividad comercial de San José, creará barreras de entrada para otros competidores que quieran incursionar en el segmento *retail*. Se debe continuar con el estudio de otras posibles ubicaciones en zonas de alto potencial y preparar un plan de expansión a cinco años plazo.
- Acelerar apertura de Vinum La Enoteca en el sector este de la ciudad. Grupo Pampa abrirá en noviembre su tienda en Terramall. Adicionalmente, habrá un mayor dinamismo comercial y tráfico de compradores en la zona ante la apertura de varios centros comerciales como Multiplaza del Este.
- Consolidar el Programa Vinum La Cofradía. Ante la posibilidad de que aparezcan otros programas CRM, la empresa debe acelerar el ritmo de desarrollo del programa en cuanto a conocimiento del consumidor y la proyección de tendencias para desarrollar estrategias dinámicas de segmentación y vinculación del cliente.
- Proyectar el programa CRM al segmento de extranjeros. Este nicho muestra una gran oportunidad de desarrollo *retail*. Se debe lograr un mayor conocimiento del consumidor extranjero y diseñar propuestas de comunicación y vinculación atractivas.

#### 5.4 HACIA UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

Para convertirse en una organización inteligente Holtermann & Compañía deberá:

1. Crear un programa de desarrollo de conocimiento y habilidades. La organización inteligente aprende a crear las capacidades y habilidades, el prestigio y la credibilidad que la distingue de sus competidores; aprendizaje continuo y colectivo que le facilita conseguir la ventaja competitiva significativa y una posición estratégica única y duradera en el mercado.
2. Comprender los factores críticos del éxito para convertirse en una organización inteligente. La empresa debe caracterizarse por la capacidad de su liderazgo, el mejoramiento continuo, la innovación en todos los ámbitos y la más completa satisfacción de los clientes.

### 5.4.1 Programa de desarrollo de conocimiento y habilidades

Crear un programa más amplio de formación de competencias y habilidades para la comercialización de los vinos con un horizonte de mediano plazo. La empresa requiere de un programa de formación que vaya más allá de lo que es *E-Learning* para lograr una ventaja competitiva sostenible. Deberá tener los siguientes elementos:

#### 1. Diagnóstico de las necesidades de formación.

Consiste en el análisis de las actividades que desarrollan los colaboradores en el contacto con el cliente. Esto permite establecer una lista de las competencias y en consecuencia, los contenidos formativos requeridos. Para Holtermann & Compañía, los principales temas por considerar en este rol son:

- a. Conocimiento general del vino.
- b. Conocimiento específico de regiones y marcas.
- c. El cliente como fuerza impulsora y centro de las operaciones.
- d. Identificación y comprensión de las necesidades y expectativas del cliente.
- e. Personalización de la relación y logro de la “sintonía” con cada cliente.
- f. Habilidades de negociación y técnicas de venta.
- g. Vacíos de conocimiento enológico de los clientes, que repercuten en un mal manejo y pérdida de oportunidades de la proyección al consumidor.

#### 2. Medición del estado actual e identificación de carencias.

Con base en el punto anterior se definen el grado de conocimiento y habilidad promedio que muestran los colaboradores con respecto a la lista de contenidos.

- a. Conocimiento general del vino. *Grado actual 90%.*
- b. Conocimiento específico de regiones y marcas. *Grado actual 85%.*
- c. El cliente como fuerza impulsora y centro de las operaciones. *Grado actual 85%.*

- d. Identificación y comprensión de las necesidades y expectativas del cliente. *Grado actual 75%.*
- e. Personalización de la relación y logro de la “sintonía” con cada cliente. *Grado actual 65%.*
- f. Habilidades de negociación y técnicas de venta. *Grado actual 65%.*
- g. Vacíos de conocimiento enológico de los clientes que repercuten en un mal manejo y pérdida de oportunidades de la proyección al consumidor. *Grado actual 60%.*

### **3. Definición de objetivos y asignación de responsabilidades.**

Se definen las prioridades de formación y se establecen los objetivos de desarrollo en el corto y mediano plazo así como los responsables de la implementación. La comunicación y retroalimentación de las diferentes áreas es clave para lograr su apoyo al programa.

#### **Objetivos de corto plazo**

- a. Consolidar los procesos de conocimiento general y específico del vino, las regiones y las marcas mediante una ampliación del Programa *E-Learning*.
- b. Desarrollar las habilidades de negociación y técnicas de venta en todo el personal que tenga contacto directo con el cliente.
- c. Lograr un mejor conocimiento enológico por parte de los clientes claves mediante la adaptación del Programa *E-Learning*.
- d. Posicionar en la cultura organizacional una filosofía del cliente como fuerza impulsora y centro de todas las actividades empresariales.

#### **Objetivos de mediano plazo**

- a. Lograr una plena identificación y comprensión de las necesidades y expectativas del cliente tanto en el personal situado en la “línea de fuego” como en las unidades de apoyo.
- b. Lograr la personalización de la relación y la plena “sintonía” con cada una de los clientes clave.

**Asignación de responsabilidades.**

La responsabilidad del diseño e implementación del programa recaerá en el Nivel A del comité estratégico de vinos.

**4. Desarrollo del aprendizaje.**

Se desarrollan las herramientas y los materiales necesarios para implementar el programa de formación. El desarrollo se dividirá en cuatro áreas:

**a. Ampliación del Programa *E-Learning*.**

- Material de apoyo. El Programa debe tener un folleto impreso para reforzar la adquisición del conocimiento.
- Actualización. El Programa debe tener una actualización y mejoramiento constante del contenido y deben planearse nuevas sesiones de estudio y evaluaciones periódicas, para que el conocimiento se vaya asimilando cada vez mejor.
- Sesiones de degustación. Organizar sesiones para cada uno de los módulos de países con una adecuada representación de regiones y marcas.
- Sesiones de práctica. Organizar sesiones de prácticas o “teatros” en un ambiente controlado de observación y retroalimentación para mejorar interiorización del conocimiento y localizar posibles problemas de desempeño.
- Adaptación. El Programa podría ajustarse y adaptarse a las necesidades específicas de cada área de la empresa.

**b. Extensión del Programa *E-Learning*.**

El Programa tiene un alto potencial para cubrir los vacíos en el conocimiento enológico de los clientes. Con algunas modificaciones en el enfoque y contenido se podría utilizar para capacitar al personal de los restaurantes y hoteles clave. Para esto se puede aprovechar la plataforma del sitio electrónico de la empresa y crear un Intranet de acceso restringido. Antes de lanzar el programa a escala nacional, se recomendaría una prueba piloto con unos pocos clientes de confianza, para comprobar su funcionalidad.

**c. Manual de bolsillo sobre vinos.**

Confeccionar un manual de vinos de bolsillo que sea de uso diario tanto para el personal de la empresa como para el de servicio de los clientes clave. Los contenidos recomendados serían los aspectos básicos del vino, las regiones y uvas principales, el servicio del vino, las condiciones de almacenamiento y manipulación, y maridaje básico de vinos y comidas.

**d. Diseño de seminarios y talleres para temas específicos.**

Organizar una serie de seminarios y talleres alrededor de los siguientes temas:

- El cliente como fuerza impulsora y centro de las operaciones.
- Identificación y comprensión de las necesidades y expectativas del cliente.
- Personalización de la relación y logro de la “sintonía” con cada cliente.
- Habilidades de negociación y técnicas de venta.

**5. Programa de actividades.**

Es la coordinación y programación de las actividades con las diferentes áreas y directivos de la empresa. Las actividades por programar y los tiempos de ejecución dependerán de los presupuestos disponibles y de la integración con otros proyectos.

**5.4.2 Factores críticos del éxito hacia una organización inteligente**

La conversión de la empresa en una organización inteligente supone los siguientes logros estratégicos:

- *La estrategia, los planes de acción y las decisiones empresariales se realizan dentro de un marco de pensamiento sistémico.*

Esto significa que todas las personas, especialmente las de nivel gerencial, tienen la formación, el entrenamiento y la actitud para crear expansivos patrones de pensamiento y acción teniendo presente las interacciones y las consecuencias que sus actos tienen

sobre la organización y su interrelación con los clientes, el mercado, los socios estratégicos y el entorno.

El pensamiento sistémico tiene su fundamento en un profundo conocimiento de lo que pasa en la organización, del por qué de las cosas así como de las causas profundas que subyacen tanto en los problemas y limitaciones como en las mismas fortalezas, oportunidades y competencias esenciales. Este conocimiento se adquiere mediante un proceso de aprendizaje continuo y colectivo, donde la información correspondiente circula sin barreras hacia cada posición gerencial y hacia cada punto de contacto con el cliente mediante un sistema de flujos de información convenientemente diseñado e implementado.

El aprendizaje, el conocimiento y el flujo de información contribuyen a la facultación de los colaboradores y crean un ambiente que estimula la generación de ideas, la creatividad y la innovación que llevan al mejoramiento continuo de la organización.

- ***La empresa realiza una gestión estratégica del capital humano que garantice el desarrollo, el autodomínio, el crecimiento, la satisfacción y el logro de resultados individuales y colectivos de todos los colaboradores.***

La empresa tiene una brecha significativa en este campo. Aunque existe un muy buen clima de trabajo, no hay políticas, estrategias claras e indicadores bien definidos con respecto a la gestión de la autoestima, el talento, el conocimiento, las capacidades, las habilidades, las actitudes, la satisfacción, la motivación, el compromiso, el desempeño y la lealtad de los colaboradores. Para dar una solución eficaz a este problema, recientemente se ha creado la Gerencia de Recursos Humanos que, con la colaboración decidida y proactiva de todo el área gerencial de la compañía, debe abocarse a solucionar con paso firme, rápido y seguro, esta importantísima brecha.

- ***La empresa supera los modelos mentales que restringen o limitan el cambio, la mejora continua y la innovación.***

Los modelos mentales están constituidos por las creencias, los paradigmas, la cultura y el comportamiento imperantes en la organización. Si, como ya se ha mencionado, en alguna medida estos modelos mentales sofocan las iniciativas de cambio y el aprovechamiento de oportunidades, la empresa tiene que emprender una campaña para transformar las viejas conductas y generar una apertura de mente hacia nuevas ideas, paradigmas y formas de ver y hacer las cosas.

- ***Todo el quehacer empresarial está orientado por una visión de futuro compartida.***

La visión de futuro imagina y expresa con claridad a dónde la empresa quiere llegar después de algunos años, y pone de manifiesto cuáles son las brechas entre la situación actual y la situación visualizada. La visión de futuro debe compartirse día a día con toda la organización, puesto que constituye la dirección estratégica al mismo tiempo que la fuente de energía que crea entusiasmo y tensión creativa. Cada colaborador debe hacer suya la visión de futuro y enmarcar su pensamiento, acción y decisiones dentro de sus postulados.

- ***La empresa crea sinergia mediante el trabajo en equipo y alinea los procesos de aprendizaje continuo con el conocimiento y la gestión del cliente, el mercado y el entorno.***

Mediante la integración y la formación de equipos de trabajo multidisciplinarios de alto rendimiento, la empresa puede conseguir la sinergia, el aprendizaje continuo y la creatividad esenciales para alinear su estrategia de negocios con el cliente, el mercadeo, la tecnología y los recursos humanos.

El aprendizaje continuo es una consecuencia del trabajo colectivo, de mentes abiertas, del diálogo constructivo, de la libre expresión de opiniones y de la combinación sinérgica de diversas disciplinas, talentos, competencias, formas de pensar e ideas. La empresa debe implementar una política inteligente para sustentar su desarrollo y

crecimiento en la integración, formación y alto desempeño de equipos de trabajo que cooperan, aprenden, mejoran y crean continuamente.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El cliente y el logro de su confianza serán la fuerza impulsora del desarrollo organizacional y de especialización de la estructura para la comercialización del vino en Holtermann & Compañía. La confianza posibilita una expectativa optimista de un futuro compartido.

Lograr la confianza del cliente al punto de incorporarlo a los procesos de decisión e integrarlo en las actividades de la empresa, representa un arduo camino por recorrer para la organización que decide emprenderlo. Para lograrlo debe convertirse en una organización inteligente que supera los modelos mentales que restringen la creatividad, la innovación y el cambio. El mejoramiento continuo como valor de la organización, lleva a formular

estrategias y tomar acciones, para renovar y diferenciar continuamente todo aquello que le proporciona una ventaja competitiva significativa.

La configuración de una estructura ágil y eficiente debe obtener una máxima ventaja de las competencias y habilidades únicas y esenciales de las personas, de la tecnología, de los recursos, de la experiencia, de las capacidades de aprendizaje y de las iniciativas de cambio. Pero esa configuración implica cambios profundos; entonces la gerencia debe promover el cambio como algo natural, lo que lleva a formular estrategias y tomar acciones para implementar el proceso cambio y disminuir la incertidumbre y la resistencia.

Un proyecto de desarrollo organizacional y proceso de cambio debe contar con una estrategia de implementación que disminuya la resistencia, aumente la motivación y potencie las ventajas del cambio. Para las iniciativas presentadas en el proyecto se recomienda un plan de implantación siguiendo las siguientes etapas:

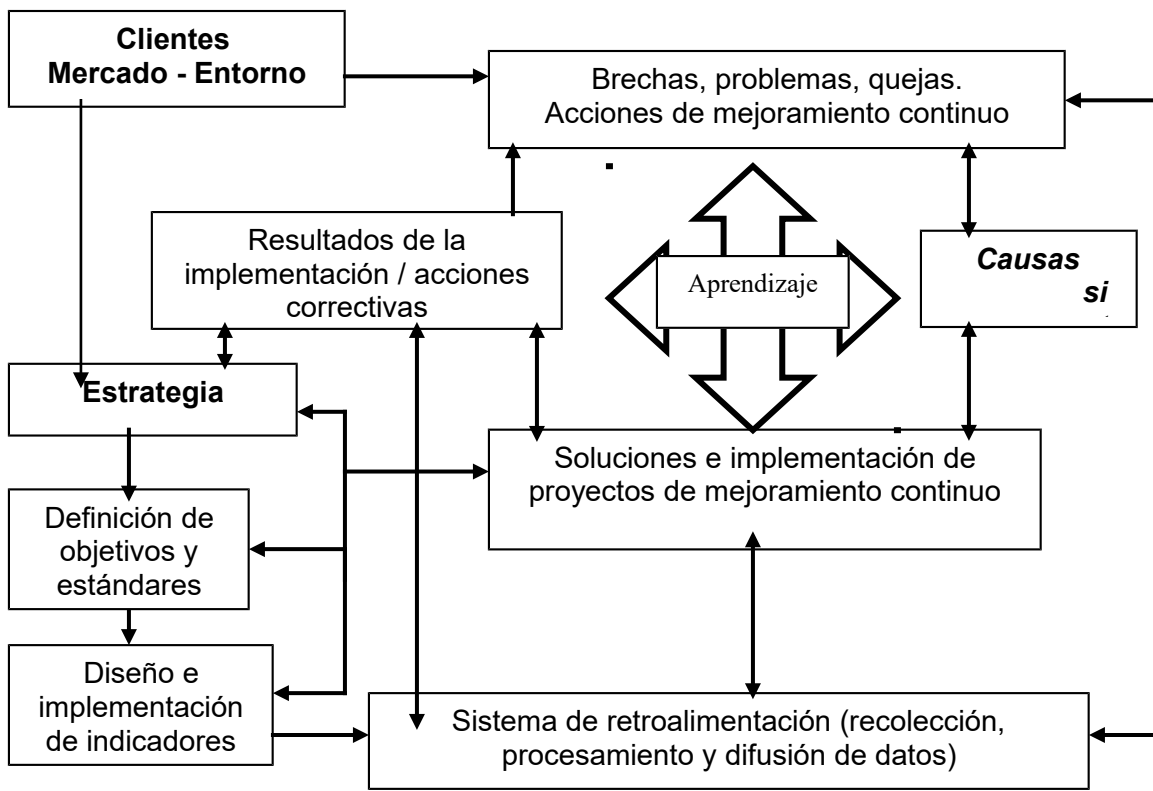
1. Creación del comité estratégico de vinos. Comunicación de la Gerencia General sobre la razón de ser del comité y la motivación para que los participantes dimensionen el valor de las iniciativas de cambio.
2. Presentar el análisis y las propuestas del proyecto. Presentar al Nivel B del comité estratégico de vinos, que incluye a todos los miembros permanentes y todas las áreas de influencia relacionadas con la comercialización del vino.
3. Discutir las propuestas y tomar decisiones en cuanto a:
  - a. Establecer prioridades de desarrollo. Algunas de las iniciativas tendrán un mayor impacto en la competitividad en el corto plazo y otras requerirán un plazo mayor para su desarrollo.
  - b. Formar equipos de trabajo. Se forman equipos multidisciplinarios para el desarrollo de cada proyecto.
  - c. Nombrar un líder de proyecto y facultar al equipo de trabajo. Se define el ámbito de responsabilidad de cada equipo y se le brinda la facultación o poder de decisión para el desarrollo del proyecto.
4. Asignar los recursos requeridos.
  - a. Definir los recursos requeridos.



9. Estandarizar la nueva forma de hacer las cosas.
  - a. Institucionalizar los cambios, las mejoras y las innovaciones.
  - b. Definir y confeccionar documentación que respalda los nuevos estándares.
10. Promover la nueva cultura que sustentará los cambios y las mejoras efectuadas. Liderar, educar, formar, motivar, facultar e influir en las personas que se harán cargo de la nueva forma de hacer las cosas para cambiar sus actitudes, comportamientos, cultura y ambiente de trabajo.
11. Decidir qué hacer a continuación.
  - a. Analizar las enseñanzas obtenidas como resultado de trabajar en los proyectos de mejoramiento.
  - b. Integrar esas lecciones en futuras actividades de mejoramiento.

En el siguiente diagrama se muestra el proceso de control estratégico de una organización orientada al cliente y con una filosofía de aprendizaje continuo:

*Diagrama No.15: El proceso de control estratégico*



*Fuente: Elaboración propia del autor*

El manejo de la resistencia al cambio es un factor clave en el éxito de la implementación del proceso de cambio, por lo cual se recomienda emprender una serie de acciones para motivar la apertura y disminuir la resistencia:

- Motivar fuertemente las iniciativas de aprendizaje y de cambio.
- Abrir los canales, las estrategias y las tácticas de comunicación más apropiadas.
- Educar y alinear para el cambio mediante una amplia divulgación de la visión de futuro y de las estrategias organizacionales.
- Satisfacer la búsqueda de significado en el proceso de cambio.
- Definir con claridad la nueva estructura, los roles y las especificaciones de cada cargo.
- Implementar una metodología o enfoque total que incluya todas las etapas del proceso de cambio y cree una imagen creíble y motivadora de las actividades y tareas que se necesitan llevar a cabo para resolver las brechas estratégicas.
- Determinar los incentivos, los métodos de verificación y las medidas que estimulen los nuevos comportamientos.
- Medir y evaluar el impacto de las iniciativas de cambio.
- Aplicar los diez principios básicos para construir con éxito el consenso para el cambio: visión, involucramiento, educación, honestidad, confianza, lealtad, congruencia, significado, persistencia y alineación.
- Hacer del cambio algo divertido.

Por último, dentro del proceso de aprendizaje y mejoramiento continuo que permite mantener la ventaja competitiva, es importante para la empresa:

1. Mantener un análisis permanente del entorno y las tendencias del mercado para anticipar los escenarios de competencia futura.
2. Realizar un continuo *benchmark* de las mejores prácticas tanto en el mercado local como en el mercado internacional.

3. Determinar las posibles brechas estratégicas.
4. Implementar acciones para desarrollar las competencias esenciales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Blake, Oscar J. La capacitación, un recurso dinamizador de las organizaciones 2ª Edición. Ediciones Macchi, Argentina, 1997
- Blanchard, Ken y O'Connor, Michael. Administración por valores. 1ª. Edición. Editorial Norma, Colombia, 1997
- Chowdhury, Subir y varios autores. Management siglo XXI. 1a. Edición. Pearson Educación (Prentice Hall), España, 2000
- Davis, Keith y Newstrom, John, W. Comportamiento humano en el trabajo. 10ª. Edición. McGraw Hill Interamericana, México, 1999
- Fernández López, Javier. Gestionar la confianza. 1ª. Edición. Prentice Hall, Madrid, 2002.
- Franklin, Enrique. Auditoría administrativa. 1ª. Edición. McGraw Hill Interamericana, México, 2001
- French, Wendell L.; Bell Jr., Cecil H. Desarrollo organizacional. 5ª Edición. Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A., México, 1996

- Gibson, James L; Ivancevich, John M. y Donnelly, James H. Las organizaciones. Comportamiento-estructura-procesos. 10ª. Edición. McGraw Hill Interamericana de Chile, Chile, 2001
- Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás. Estrategias para el liderazgo competitivo. 1ª. Edición. Ediciones Granica, Argentina, 1997
- Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth y Johnson, Dewey. Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional. 7ª. Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1998
- Hesselbein, Frances; Goldsmith, Mashall y Beckhard, Richard. La organización del futuro. 1ª. Edición. Ediciones Deusto (The Peter Drucker Foundation), España, 1997
- Hill, Charles W. y Jones, Gareth R. Administración estratégica. 3ª. Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana, Colombia, 1996
- Koch, Richard. Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la estrategia. 1ª. Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana, Colombia, 2000
- Koulopoulos, Thomas M. y Frappaolo, Carl. Gerencia del conocimiento. 1ª. Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana, Colombia, 2000
- Méndez, Carlos. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3ª. Edición. Editorial McGraw Hill, Colombia, 2001.
- Mintzberg, Henry y Brian, James Brian. El proceso estratégico. 1ª. Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1997
- Morrissey, George L. Pensamiento estratégico. 1ª. Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996
- Porter, Michael E. Ventaja competitiva. 1ª. Edición. Compañía Editorial Continental, México, 1998
- Robert, Michel y Días, Carlos. Estrategia pura y simple. 1ª. Edición. McGraw Hill Interamericana, México, 2000
- Senge, Peter M. La quinta disciplina. 1ª. Edición. Ediciones Juan Granica, España, 1992
- Senge, Peter M.; Roberts, Charlotte; Boss, Richard B.; Smith, Bryan J. y Kleiner, Art. La quinta disciplina en la práctica. 1ª. Edición. Ediciones Juan Granica, España, 1995
- Scholtes, Peter R. Cómo liderar. Manual práctico. 1ª. Edición. McGraw-Hill Interamericana, S.A., Colombia, 1999

## ANEXO METODOLÓGICO

***Objetivo No. 1:*** Definir el marco conceptual en el que se ubica el proceso estratégico, el desarrollo organizacional y los procesos de gestión hacia una organización inteligente.

**Tipo de Investigación:** Se usa la investigación descriptiva de tipo documental, pues se selecciona material bibliográfico que permite recolectar, resumir, analizar y describir las teorías sobre pensamiento estratégico, desarrollo organizacional y organizaciones inteligentes.

**Métodos:** Se utiliza el análisis documental con el fin de derivar las características, los procesos y las interrelaciones de los fenómenos estudiados, contrastando además los teorías de diferentes autores con el fin de establecer el criterio a seguir en el desarrollo del proyecto.

**Técnicas:** Se recopila y sintetiza la información de la bibliografía con el fin de establecer conceptos, características e interrelaciones.

**Instrumentos:** Se usan archivos bibliográficos de tipo digital (ejemplo adjunto en la siguiente página).

**Indicadores:** Búsqueda de conceptos y aplicaciones en la bibliografía, tales como pensamiento estratégico, misión y visión, estrategia, desarrollo organizacional, cambio organizacional, estructura de la organización, organizaciones inteligentes.

**Fuentes de Información:** Fuentes secundarias, basadas en un extenso material bibliográfico propiedad del suscrito y del Ing. David Peralta Monge, consultor de empresas.

**Ejemplo de archivo bibliográfico digital**

<b>Definiciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo Organizacional: <i>“el proceso de preparación y administración para el cambio organizacional”</i>. Gibson, Ivancevich y Donnelly</li> <li>- Estructura de la organización: <i>“padrón de tareas y conjunto de tareas en una organización. Una causa importante de comportamiento individual y grupal”</i> Gibson, Ivancevich y Donnelly</li> </ul>
<b>Ideas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las estrategias más exitosas son visiones, no planes.</li> <li>- La misión de una organización describe el carácter y el concepto sistémico del propósito y de los valores esenciales que regirán las actividades futuras de la organización.</li> <li>- Las organizaciones inteligentes se caracterizan por la capacidad de su liderazgo, por el mejoramiento continuo y la innovación en todos los ámbitos y por la más completa satisfacción de los clientes.</li> </ul>
<b>Referencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porter indica que “la estrategia competitiva se refiere a ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de diferentes actividades para lograr una mezcla de valor única”.</li> <li>- Omae expone que “habrá mas claridad de pensamiento si reservamos el término estrategia para decisiones y acciones encaminadas a alterar la fuerza de la empresa en relación con la de sus competidores”</li> <li>- Modelo de Senge en La quinta disciplina: en la construcción de organizaciones inteligentes es necesaria la convergencia de cinco disciplinas.</li> </ul>
<b>Citas Bibliográficas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peter Senge <i>“una visión compartida no es una idea... Es más bien una fuerza que está en el corazón de las personas, una fuerza de impresionante poder”</i></li> <li>- Drucker <i>“cada vez que usted ve una estrategia exitosa, alguna vez alguien tomó una decisión arriesgada”</i></li> </ul>

**Objetivo No. 2:** Ubicar la compañía dentro de su entorno, su historia y las perspectivas de competencia actual y futura en el mercado del vino.

**Tipo de Investigación:** Se usa la investigación descriptiva de tipo documental, pues se hace una selección de documentos que permite recopilar y sintetizar la historia de Holtermann & Compañía, la situación del mercado de vinos y la competencia que enfrenta la empresa.

**Métodos:** Se utiliza el análisis documental con el fin de describir los características de la empresa y las perspectivas actuales y futuras de su entorno.

**Técnicas:** Se recopila y sintetiza la información y los documentos suministrados por la empresa.

**Instrumentos:** Se usan archivos bibliográficos de tipo forma digital.

**Indicadores:** Perfil de la organización, historia, estructura, competencia.

**Fuentes de Información:** Fuentes secundarias. Se utilizan diferentes tipos de documentos con que cuenta la empresa. Para explorar cualquier aspecto que no se pueda derivar de los documentos mencionados, se solicita el dato o información a la Gerencia General.

**Objetivo No. 3:** Realizar un diagnóstico de la estructura organizacional de la división de vinos y de la gestión del conocimiento especializado, mediante un análisis FODA.

**Tipo de Investigación:** Este capítulo se basa en la investigación de campo, que se puede calificar como descriptiva con carácter de diagnóstico. La meta es describir la estructura y los procesos actuales del área de vinos y adicionalmente evaluar los programas y herramientas disponibles con el fin de medir el grado de especialización y establecer un diagnóstico tipo FODA.

**Métodos:** Se utiliza el trabajo de campo. Por medio de una guía de entrevista se recolecta la información necesaria para describir los procesos y el grado de especialización dentro de la estructura actual.

**Técnicas:** Se recurre a una entrevista personal con personal directivo y asociados de las áreas comerciales y operativas. Además, se realiza una sesión de trabajo con la Gerencia General para conocer su visión de los indicadores mencionados. Se tabula y sintetiza la información para efectos de presentación del capítulo.

**Instrumentos:** Guía de entrevista (adjunta en la siguiente página).

**Indicadores:** Grados de especialización de cada puesto. Procesos y herramientas de capacitación. Análisis FODA.

**Fuentes de Información:** Fuentes primarias, pues se usa la información recolectada en el proceso de entrevistas a los funcionarios escogidos para diagnosticar la estructura y su grado de especialización por medio de un FODA. El criterio de escogencia se establece con la Gerencia General y se incluyen todos aquellos funcionarios que se considera deben tener un conocimiento especializado para llevar a cabo su gestión o bien sean piezas claves en la organización.

## PROYECTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Estimado entrevistado: el presente cuestionario es totalmente confidencial y pretende medir las opiniones y percepciones sobre una serie de actividades y procesos que se llevan a cabo actualmente dentro del área de vinos de la empresa. La sinceridad y la exactitud de

sus respuesta servirán para generar cambios que nos permitan el mejoramiento continuo y la excelencia en nuestras actividades. Muchas gracias por su tiempo y esfuerzo!! D. Peralta.

Fecha: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

### VISION EMPRESARIAL

1. Defina con sus propias palabras lo que es el Área de Vinos de Holtermann & Co.

\_\_\_\_\_

2. ¿Cómo define usted la labor que realiza el Área de Vinos de Holtermann & Co.?

\_\_\_\_\_

3. ¿Cómo le gustaría que se describa el Área de Vinos de Holtermann dentro de tres años?

\_\_\_\_\_

4. ¿Cuáles considera usted son los objetivos principales del Área de Vinos?

\_\_\_\_\_

5. ¿Como definiría usted la misión del Área de Vinos?

\_\_\_\_\_

6. ¿Cuáles cree usted deberán ser los valores bajo los que deberá trabajar el Área de Vinos?

\_\_\_\_\_

7. ¿Cuál debería ser la visión de futuro del Área de Vinos a tres años plazo?

\_\_\_\_\_

8. ¿Qué factores deberían cambiarse para lograr esa visión de futuro?

\_\_\_\_\_

9. ¿Conoce usted los objetivos estratégicos o globales del Área de Vinos de Holtermann?

¿Han sido estos objetivos claramente definidos por la Gerencia General? Explique detalladamente \_\_\_\_\_

### ESTRUCTURA Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

11. ¿Permite la estructura actual de la empresa cumplir con el objetivo del Área de Vinos?

Sí\_\_\_ No\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. ¿Refleja la estructura actual la visión del Área de Vinos? Sí\_\_\_ No\_\_\_ ¿Por qué?

\_\_\_\_\_

13. ¿Existe congruencia entre la misión del Área de Vinos y sus estrategias? Explique.

\_\_\_\_\_

14. ¿Qué procesos o elementos cambiaría para apoyar el logro de los objetivos y estrategias del Área de Vinos? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. Describa en sus propias palabras la cultura organizacional de Holtermann & Co.  
(cultura organizacional: la forma en que se hacen las cosas en la empresa)

\_\_\_\_\_

16. ¿Es la cultura organizacional congruente con la estructura y funciones realizadas? Explique. \_\_\_\_\_

17. ¿La cultura organizacional ejerce influencia en los niveles de productividad? Explique.

\_\_\_\_\_

18. ¿Los procesos de inducción incluyen información sobre las funciones de cada puesto?

\_\_\_\_\_

19. ¿Se cuenta con canales de comunicación establecidos para el flujo de información?

\_\_\_\_\_

20. ¿Cómo afronta y supera los problemas de comunicación?

\_\_\_\_\_

21. ¿Qué tipo de asuntos son los que propician una mayor comunicación?

\_\_\_\_\_

22. ¿Están claramente delimitadas las áreas de influencia y responsabilidad?

\_\_\_\_\_

23. ¿La coordinación posibilita una interacción efectiva entre las diferentes áreas de la organización? \_\_\_\_\_

#### PROCESOS DE APRENDIZAJE

24. ¿Cuenta la organización con un programa de capacitación y desarrollo para el personal en el tema de vinos? Describa el programa.

\_\_\_\_\_

25. ¿Es el programa actual de capacitación en vinos acorde con las necesidades para ejercer sus funciones? Explique

---

26. ¿Considera usted que el programa ha contribuido a incrementar la productividad de la organización? Explique.

---

27. ¿En su opinión, qué elementos podrían hacer al programa más efectivo?

---

28. ¿Repercute la capacitación y desarrollo en el tema de vinos en su desempeño en el trabajo? Explique.

---

29. ¿Incide la capacitación en la motivación suya y del personal? Especifique.

---

#### CAMBIO ORGANIZACIONAL

30. ¿Es relativamente fácil introducir nuevas ideas en Holtermann? Explique.

---

31. ¿Considera usted que puede participar o incidir en la toma de decisiones?

---

32. ¿La organización ha sufrido algún cambio en el Área de Vinos? Especifique.

---

33. ¿Está el cambio asociado con aspectos de innovación y creatividad?

---

34. ¿Las iniciativas de cambio parten o han partido de un diagnóstico organizacional?

---

35. ¿Qué esfuerzos ha realizado la organización para fomentar la creatividad e innovación en el Área de Vinos?

---

***Objetivo No. 4:*** Analizar la estructura organizacional y la gestión del conocimiento para determinar la brecha existente entre la situación actual y la visión de organización inteligente e innovadora que se requiere.

**Tipo de Investigación:** Descriptiva con carácter analítico. Se toma como base la información recolectada en el trabajo de campo y el diagnóstico tipo FODA del capítulo anterior, para realizar un análisis profundo de las fortalezas, debilidades, amenazas y áreas de oportunidad.

**Métodos:** Documental de campo. Con la información recolectada y sintetizada en el capítulo anterior, se realiza un análisis documental con el fin de derivar soluciones a los problemas y las posibles acciones a emprender para mejorar el desempeño de la organización.

**Técnicas:** Se recurre al análisis, interpretación y deducción con base en la información obtenida en el trabajo de campo.

**Instrumentos:** Formato para lectura crítica (se adjunta en siguiente página).

**Indicadores:** Análisis de las brechas entre la situación actual y las metas de desarrollo de la organización.

**Fuentes de Información:** Fuentes primarias, pues se utiliza como base para el análisis la información obtenida en el trabajo de campo y el diagnóstico FODA que se establece a partir de esa información.

#### **Formato para elaboración de Lectura Crítica**

<b>Hallazgos Importantes</b>	
----------------------------------	--

<b>del Trabajo de Campo</b>	
<b>Diagnóstico FODA</b>	
<b>Posibles Caminos de Acción</b>	
<b>Análisis Crítico de los Caminos de Acción</b>	
<b>Propuestas a Recomendar</b>	

***Objetivo No. 5:*** Proponer un proceso de desarrollo organizacional para la división de vinos, que conduzca al logro de una organización más inteligente e innovadora.

**Tipo de Investigación:** Carácter propositivo. Se preparan las propuestas formales de acuerdo con los problemas planteados, para su presentación y aprobación por parte de la gerencia de la empresa.

**Métodos:** Documental. Se revisan los documentos y se evalúa la relación entre el análisis del diagnóstico FODA y los posibles caminos de acción planteados en el capítulo anterior.

**Técnicas:** Reunión de trabajo con la gerencia de Holtermann & Compañía.

**Instrumentos:** Revisión documental y formulación de propuestas. Sesión de trabajo para revisar y aprobar las propuestas.

**Indicadores:** Evaluación de cambios. Anuencia de la gerencia a implementar los cambios propuestos y asignar los recursos.

**Fuentes de Información:** Fuentes primarias y secundarias. Las fuentes secundarias son los documentos de análisis y posibles acciones a emprender del capítulo anterior. La fuente primaria sería la sesión de trabajo con la Gerencia General para presentar, filtrar y aprobar las propuestas finales.