POSTURAS ESTRATÉGICAS Y POSICIONAMIENTOS EMPRESARIALES. RETOS DE LA ACTUALIDAD VITIVINÍCOLA EXTREMEÑA (ESPAÑA) Y ALENTEJANA (PORTUGAL)

António João de Sousa* y Alfredo Manuel Coelho**
*Departamento de Gestão de Empresas, Universidade de Évora, Portugal, ajcs@uevora.pt
**UMR Moïsa, Montpellier, 2 Place Pierre Viala – 34060 Montpellier Cedex 02 France
alfredo.coelho@usa.net

Introducción

Este trabajo tiene como objetivo caracterizar la vertiente estratégica de las empresas vitivinícolas de Extremadura y del Alentejo, así como las especificidades empresariales asociadas, para concluir con la identificación de las líneas de actuación recomendables para mejorar sus capacidades en el nuevo contexto competitivo.

Metodología

Para conseguir este propósito, se aplica una metodología centrada en la concepción de una tabla de trabajo, denominada *GIRE (Grelha Integrada de Reflexión Estratégica* - Tabla Integrada de Reflexión Estratégica), con el fin de encuadrar las principales características de la vertiente organizativa de las empresas y estudiar su vertiente estratégica. El núcleo central de esta tabla está constituido por tres elementos que, en articulación, constituyen la sustancia de la actuación estratégica de las empresas: factores contingentes, externos e internos (C), estilo de reflexión estratégica (R) y gestión económica (P). Estos tres elementos forman aquello que el autor denomina *estudio sistemático C-R-P.*

La *GIRE* tiene como principales soportes de información los cuestionarios cumplimentados por los principales directivos de las empresas (60 de Extremadura y 32 del Alentejo) y las entrevistas a responsables de los organismos que tutelan el sector en cada una de las regiones vitivinícolas, más concretamente la *Comissão Vitivinícola da Região Alentejo* y el Consejo Regulador Ribera del Guadiana.

El tratamiento de la información del cuestionario se realizó con el programa estadístico *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).* Para diagnosticar la vertiente organizativa (estructuras y recursos empresariales), se aplica un análisis estadístico de una variante a diversas cuestiones del cuestionario. Para estudiar la vertiente estratégica en sí, se utilizan técnicas estadísticas bi-variantes y multi-variantes: análisis factorial en componentes principales (ACP), análisis de *clusters*, análisis de varianza multi-variante y simple (Manova y Anova). La caracterización de la dinámica de la envolvente competitiva del sector vitivinícola tiene subyacente un abordaje de ámbito más cualitativo, principalmente el análisis estructural de las cinco fuerzas competitivas de Porter (para el envolvente transaccional) y el análisis clásico *PEST* (para el envolvente contextual.

Resultados y Discusión

Los resultados de los análisis estadísticos permitiran identificar la situación de la figura 2.

Figura 1.- Articulación sistémica "C-R-P"; factores, variables y indicadores utilizados

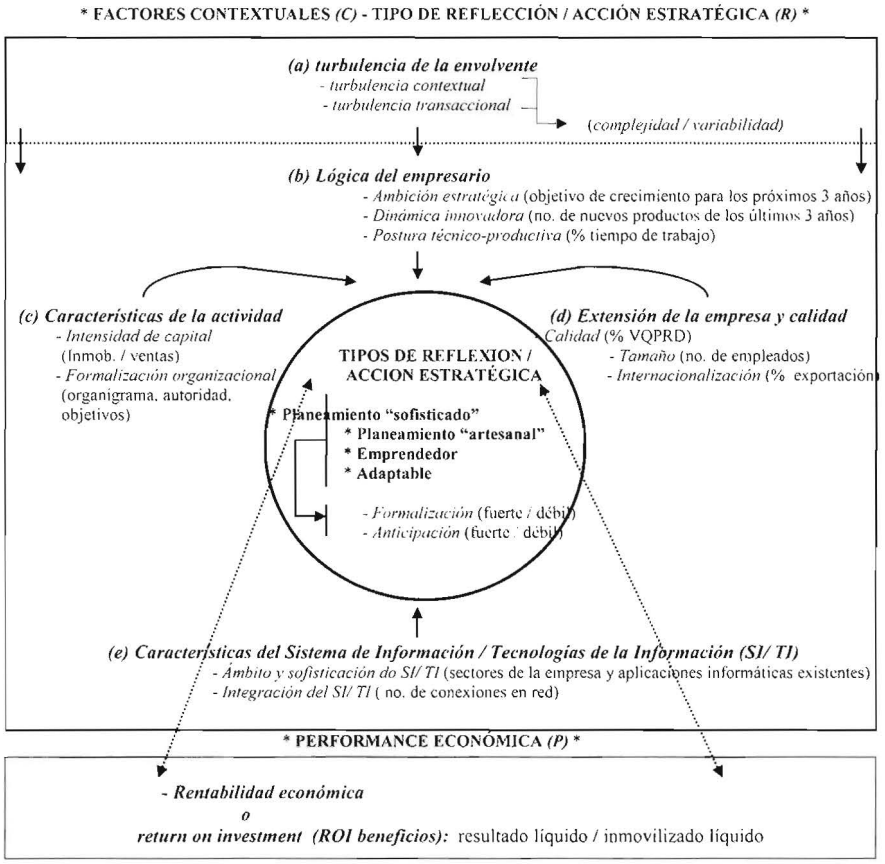
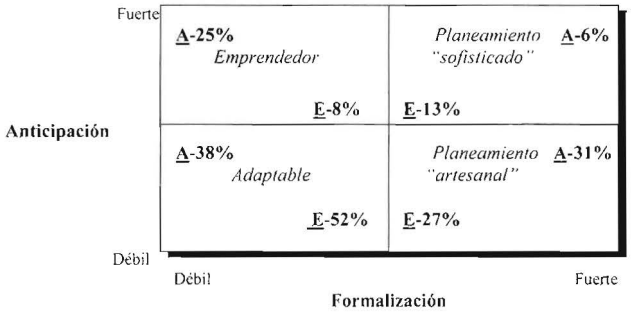


Figura 2.- Tipos de reflexión/ acción estratégica en empresas del Alentejo (A) y Extremadura.(E). Fuente: Elaboración propia, en base a los *outputs* del análisis *Clusters* y One-Way *Anova*.



Esta tabla revela, asimismo, la preponderancia de los procesos estratégicos poco formalizados, pues los estilos adaptable y emprendedor reúnen el 63% de las preferencias en Alentejo y 60% en Extremadura, dirigiéndose a un horizonte temporal relativamente corto, pues los estilos adaptable y de planeamiento artesanal son adoptados por el 69% de las empresas alentejanas y 79% de las extremeñas. Importa destacar que aunque el tipo adaptable representa más de la mitad de las empresas de Extremadura (52%), este tipo, en Alentejo, siendo también el más adoptado, tiene una representatividad muy inferior (38%). En cuanto al tipo emprendedor, es el tercero de Alentejo, reuniendo 25% de las empresas y el cuarto en Extremadura, no representando más que el 8% de las empresas.

En resumen, los elementos característicos del proceso estratégico de la generalidad de las empresas de las dos regiones, se centran en el corto plazo (grado débil de anticipación) y en la experiencia e intuición de sus altos directivos (formalización débil) o, en los instrumentos de contabilidad clásicos y, con menos frecuencia, en modelos de análisis estratégicos más sofisticados (fuerte formalización). Este proceso tiene aunque subyascente una postura estratégica de reacción/ adaptación condicionada por una actitud conservadora cara al riesgo. Esta forma de concebir e implementar estratégias, muy común en las pequeñas y microempresas, no es una transgresión de las características de los recursos empresariales (humanos, organizativo e informativo) diagnosticados en ambas regiones: la influencia determinante del alto directivo (larga experiencia y centralización de decisiones), la preponderancia de lo informal y la naturaleza exclusivamente contabilístico-financiera de los SI/TI's. Se constata, asi, una cierta coherencia entre el proceso estratégico utilizado por la generalidad de las empresas y las características de sus recursos.

Teniendo como fondo un ambiente externo caracterizado por alguna complejidad y turbulencia, el análisis de las asociaciones estadísticamente significativas, entre las variables contextuales internas de los tipos de reflexión/ acción estratégica, ha permitido identificar para cada región el perfil de cada tipo de, reflexión/ acción estratégica que acaba por no revelar diferencias substanciales entre ambas regiones.

Es importante también destacar que los resultados de los análisis efectuados dejan trasparecer que los niveles de innovación, ambición estratégica y calidad son idénticos en todos los grupos de reflexión/ acción estratégica de las empresas de Alentejo: Las medias de los indicadores utilizados en la verificación de esas variables contextuales no presentan diferencias, estadísticamente significativas, en los distintos estilos de reflexión estratégica considerados. Tal hecho sugiere, que tanto las características de la dinámica innovadora (débil), como de la ambición estratégica (elevada) o de la calidad (fuerte), constituyen líneas comunes de una cultura empresarial específica, fuertemente enraizada en Alentejo. En lo concerniente a la región de Extremadura, se utiliza el mismo tipo de deducción relativamente, a las variables calidad (débil), intensidad de capital (elevada) e internacionalización (elevada, más esencialmente basada en el vino de mesa a granel.

En lo concerniente a las relaciones entre esos perfiles y las caracteristicas conseguidas, los resultados evidencian que, tanto en Alentejo como en Extremadura, las empresas que utilizan el estilo emprendedor son las que consiguen mayores beneficios económicos, siguiendoles las que adoptan el planeamiento sofisticado. Será pertinente destacar que estos dos estilos de reflexión/acción son precisamente los menos utilizados en las dos regiones.

Además de las situaciones especificadas, el diagnóstico nos ha permitido también identificar otras lineas diferenciadoras de las dos realidades regionales que explican dinámicas empresariales específicas. Esas diferencias se evidencian en:

- La dinámica del sector cooperativo: en Alentejo siempre fue influyente en la modernización de toda a zona vitivinícola y en Extremadura evidencia grandes dificultades en la reconversión del potencial productivo;

- La imagen de los productos: en Alentejo la imagen es excelente (calidad) y tiene gran notoriedad, en Extremadura está desvalorizada, a causa de la estrujadora- apisonadora la mayor parte de la producción es comercializada como vino de mesa a granel.
- La situación del mercado: no excedentario en Alentejo y excedentario en Extremadura, con necesidad de recurrir frecuentemente de los mecanismos reguladores (destilación, almacenamiento);
- El desenvolvimiento generalizado de otras actividades correlacionadas: o eno-turismo es una actividad emergente en Alentejo e inexistente en Extremadura;
- El mayor o menor atractivo del sector en el segmento de los vinos de mesa: este segmento no tiene representación significativa en Alentejo, si bien en Extremadura es mayoritario y no atractivo, con consumo decreciente y producción excedentaria.

Dada la amplitud de las diferencias diagnosticadas, las líneas de acción estratégica regionales sugieren medidas específicas, también ellas, más o menos diferenciadas. No cabiendo detallar aqui esas medidas, tan solo importa destacar que ellas abarcan cinco grandes vertientes: la humana (relacionada esencialmente con los altos directivos), la tecnológica (asociada particularmente a los sistemas y tecnologías de la información), la innovadora, la productiva y la comercial. Las tres primeras, con especial consideración para la humana, constituyen los cimientos de los actuales sistemas de gestión de la llamada "sociedad de la información". En la vertiente humana y en lo concerniente a los estilos de reflexión/ acción estratégica, es importante señalar que los altos executivos deben imprimir una dinámica de cambio evolucionando hacia el estilo emprendedor. Es conveniente recordar que es éste el estilo que proporciona mejores beneficios económicos.

El sector vitivinícola, tanto el alentejano como el estremeño, estan atravesando una fase crucial para responder a los desafíos impuestos por el nuevo contexto competitivo: globalización de la producción y del comercio por compensación, con la creciente participación de los nuevos países productores (Argentina, Chile, E.U.A., Sudafrica y Australia, quienes ganaron, en la última década, 10 puntos porcentuales en cuota de exportación mundial) y evolución específica del consumo (transferencia de un consumo para alimento hacia un consumo de placer, de un consumo regular hacia un consumo ocasional y preferencia por la calidad).

Considerando la amplitud del desafío y de las líneas de actuación sugeridas, se hace también recomendable el empeño de todos los agentes del sector: las empresas, las organizaciones interprofesionales y los poderes públicos.

Agradecimientos

Los autores agradecen a Gabriela Rega su ayuda en la traducción del trabajo.

Bibliografía

Coelho A., Sousa A. 2000. Stratégies de développement des groupes multinationaux des vins et des spiritueux. Econ. Soc. 24 : 257-270.

Sousa A. 1994. Stratégie et organisation des entreprises vitivinicoles: le cas des entreprises de la région Alentejo au Portugal. Medit. 5(3).

Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampell J. 1998. Strategy Safari. Free Press.

Porter M. 1998. On competition. Harvard Business School Press.