|  |  |
| --- | --- |
|  | **La estrategia y la cultura organizacional en el desarrollo de las MiPymes vinícolas de la ruta del vino en Tequisquiapan, Querétaro** |

Montiel Villafuerte, Dulce María del Mar

Universidad Autónoma de Querétaro

**Resumen**

*Esta investigación es un estudio con alcance de tipo descriptivo en la que se pretende identificar la influencia que ejerce tanto el desarrollo de la cultura organizacional como el uso de la implementación de estrategias que permitan posicionar a la micro, pequeña y mediana empresa vinícola en Tequisquiapan, Querétaro, México con la finalidad de ayudar a las organizaciones para que sean más competitivas; esto se pretende hacer en base a los resultados obtenidos de la aplicación del modelo de modernización para la gestión de organizaciones a través del cual se busca identificar la posición en la que se encuentra la empresa vinícola con el fin de conocer los componentes o variantes que nos ayudaran a crear las estrategias que nos permitirán adquirir las nuevas destrezas o capacidades en las vinícolas en el municipio de Tequisquiapan para que estas logren convertirse en organizaciones que sea modernas y competitivas.*

***Palabras claves:*** *Cultura organizacional, planeación y estrategias, Vinícolas, empresas competitivas.*

**1. Introducción**

Son pocos los empresarios mexicanos están conscientes de la importancia de desarrollar herramientas estratégicas competitivas en base a la cultura organizacional que les permitan adaptarse rápidamente a las condiciones del mercado y mantener una posición competitiva, por lo cual es común observar empresas vinícolas que mantienen posiciones un tanto estáticas que les impiden alcanzar las condiciones tecnológicas, económicas, competitivas y de mercado que favorezcan su desarrollo y crecimiento.

La mayoría de las empresas tienen como parte de sus objetivos crear crecimiento y generar un desempeño sostenido a largo plazo tomando en cuenta el medio ambiente cambiante, donde la globalización, el incremento de la competencia, las nuevas tecnologías y las demandas de los consumidores son una constante, las empresas requieren alinearse a las oportunidades y amenazas de la industria e implementar una estrategia que les permita generar los recursos y capacidades que les brinden una ventaja competitiva. Para ello debemos de entender el concepto de estrategia y de desarrollo organizacional.

**2. Marco Teórico**

La “estrategia” tiene su origen en el vocablo *strategos* con el que los griegos denominaban a sus generales también es utilizada para dar trascendencia tanto a una acción pasada como a un proyecto futuro donde se busca el aprovechamiento de las habilidades propias y las debilidades de los enemigos (Cleri, 2014).

A continuación, se presentan algunas definiciones por parte de los estudiosos:

**Tabla 1.** Definiciones de estrategia

Fuente: Elaboración propia a partir de Cleri (2014).

Para (Cleri, 2014), la estrategia es el arte de planificar acciones para conducir hacia un objetivo determinado en el tiempo, con base a sus cualidades intrínsecas y del contexto que la rodea, por lo que se puede decir que trata de guiar el rumbo de la empresa hacia el logro de la efectividad, que lleva a cumplir sus objetivos, optimizando esfuerzos humanos y recursos de todo tipo por lo que la estrategia debe ser elaborada por la persona encargada de la dirección, con ayuda de los recursos que lo rodean y de la visión y de una metodología.

En cuanto al concepto de cultura organizacional para la antropología, la cultura son las costumbres y los rituales que las sociedades desarrollan a lo largo de su historia, la cultura organizacional como menciona (Reinoso Lastra, J. F. y Uribe Macías, M. E., 2009) puede ser vista como un “sistema de signiﬁcados compartidos dentro de una organización”, que caracterizan su personalidad conformada por sistemas o patrones de valores, símbolos, rituales, mitos y prácticas que han evolucionado en el tiempo y que dictan como deben comportarse sus miembros por otra parte para (Louffat, E. y Jáuregui, K., 2019) la cultura organizacional se encuentra en las interpretaciones o percepciones individuales de los integrantes de la propia organización, por lo que se puede decir que describe lo que es la organización .

**La micro, pequeña y mediana empresa en Querétaro**

Para que las empresas vinícolas puedan crear crecimiento y generar un desempeño sostenido a largo plazo, en un ambiente que es cambiante, donde la globalización, el incremento de la competencia, las nuevas tecnologías y las demandas de los consumidores por nuevos productos son una constante, las vinícolas requieren alinearse a las oportunidades y amenazas externas e internas que existen en la industria con el fin de implementar una estrategia que les permitan generar los recursos y capacidades que ayuden a involucrar a los trabajadores dentro de la cultura organizacional de la empresa para que pueda permitir generar una ventaja competitiva.

Pocas empresas locales poseen tecnología avanzada, puesto que la mayoría desarrollan trabajos de maquila y enfrentan condiciones económicas, tecnológicas y de mercado adversas (Sverket et al., 2001). Diversos estudios coinciden en que la base del éxito y la ventaja competitiva se centra en la estrategia competitiva seleccionada, los recursos y capacidades que la firma posee y su capacidad de adaptación a las condiciones del mercado (Barney, 1991; Porter, 1980; Grant, 1991). La estrategia competitiva puede incentivar los aspectos que contribuyan en gran medida a determinar el desempeño, así como la innovación, el desarrollo y la capacidad tecnológica (Conan et al., 1990).

Para ello hay que adentrase en el enoturismo que a nivel mundial está consolidado como una ruta alternativa que ayuda a la creación de empleo y de la generación de riqueza en las zonas rurales; además de buscar desarrollar una vía para el turismo por lo que según (Padilla A., Víctor A., Maldonado M.; 2009) el vino es un elemento interesante para el turismo fundamentalmente por tres razones:

* Incrementa los flujos turísticos en el área geográfica donde se desarrolla
* Crea una importante imagen de destino turístico de calidad
* Contribuye de manera importante al desarrollo económico de la comunidad

En México este sector productivo predomina en las regiones de Coahuila, Guanajuato y Querétaro regiones que en conjunto en materia de empleos y según (López F., 2012) generan 9,500 fuentes de trabajo, repartidas en 4,500 empleos directos (incluidas las fábricas, oficinas y laboratorios de producción) y casi 5,000 jornaleros (campo vitícola, manuales y otros servicios).

En el centro del país existe una región que cumple estos requisitos para el desarrollo de una Ruta del vino y se ubica dentro del estado de Querétaro y comprende los municipios de San Juan del Río, Ezequiel Montes, Bernal y Tequisquiapan; donde según la coordinación de comunicación social del gobierno de Querétaro, 2020 esta ruta enológica en el 2019 registró 940 mil turistas hospedados en hoteles lo que generó una derrama económica superior a los cuatro mil millones de pesos.

Actualmente desde hace más de tres décadas Tequisquiapan acoge la Feria Nacional del Queso y el Vino entre los meses de mayo y junio. Esta oferta turística es un excelente complemento a las actividades relacionadas con el vino ya que tiene la ventaja de sobresalir por ser la ruta del vino más cercana a la Ciudad de México uno de sus principales mercados, gracias a su ubicación en el centro de la república mexicana puede considerarse como la mejor ubicada del país y como menciona (Padilla A., Víctor A., Maldonado M.; 2009) esta zona cuenta con 100 Km de extensión total, comprendiendo los municipios de San Juan del Rio, Tequisquiapan y Ezequiel Montes.

En Tequisquiapan, y Ezequiel Montes se llevan a cabo prácticas de turismo de aventura como vuelo en globo aunado a la ruta del arte, vino y queso por lo que es considerada como una zona de prestigio en servicios turísticos con buenos precios, recorridos y junto a la armonía del paisaje y sus tradiciones culturales por lo que estos deben de basar la oferta de su producto, en el conocimiento de la cultura local, sus características naturales, el entorno antropológico y el folklor además es importante mencionar que esta ruta enológica brinda la posibilidad de conocer 30 viñedos o vinícolas.

Para que los empresarios puedan ser competitivos con eficacia y eficiencia según (Ynzunza B. y J. Izar, 2011) se deben de trabajar en tres frentes: el cliente, competidor y la cultura organizacional por lo cual se necesita combinar el enfoque cooperativo con el competitivo.

Que una empresa sea capaz de obtener ventajas competitivas depende cada vez más del talento de las personas que trabajan en ella elementos como la creatividad, la innovación, la formación y la experiencia son las capacidades que las personas aportan a las empresas donde laboran, las cuales deben de saber desarrollarse; es por esto que es necesario tener una buena cultura organizacional para crear empresas que sean competitivas.

Debido a la importancia que tiene el turismo como parte del desarrollo económico en el municipio Tequisquiapan, así como los aspectos que se desprenden de las actividades del sector vinícola y de la puesta en marcha de proyectos que garanticen la experiencia de los empresarios y trabajadores en dicha región. En esta investigación se pretende abordar estos dos aspectos, así como ofrecer información específica para el caso de las empresas del sector industrial y servicios ubicados en la Ruta del Vino para las micro, pequeñas y medianas empresas vinícolas de la zona.

**3. Metodología**

La metodología se basó en el estudio del tipo descriptivo que sigue un modelo mixto (cualitativo-cuantitativo) ya que pretende establecer una descripción y correlación de datos. El enfoque descriptivo tiene como propósito medir o especificar las propiedades, dimensiones o características de algún fenómeno de estudio.

Para la selección de la muestra y por delimitación del estudio fue del tipo no probabilístico, ya que no depende de una probabilidad sino de las características relacionadas con la investigación, por lo que se decidió tomar a una de las empresas vinícolas que se encuentra situada dentro de los límites de la Ruta del Vino en el municipio de Tequisquiapan, Querétaro, México. Para la aplicación del instrumento de medición se basó en el diseño un cuestionario para recolectar información que permitiera medir el nivel de competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas vinícolas en el que se establecieron un conjunto de ítems. Para ello, se tomó en consideración la revisión bibliográfica de trabajos relacionados con la oferta de actividades de enoturismo, basándose en el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (Perez R., 2013 ) el cual está diseñado a acorde con los estadios que una empresa debe de tener para considerase en una situación deseable y que va desde el estadio 1 (fase de diagnóstico), hasta el 4 (situación deseable) donde aparecerán diversos componentes o variantes que adicionan destrezas o capacidades nuevas a la empresa las cuales debe superar para convertirse en una organización moderna y competitiva con buenas prácticas de gestión para facilitar el alcance de sus objetivos; su principal característica es el nivel de detalle que maneja en el análisis situacional y en la identificación de las actividades que conformarán la ruta de cambio, mejoramiento y reconversión hacia las mejores prácticas en la organización.

**4. Resultados**

**Planeación y estrategia en la micro, Pequeña y mediana empresa vinícola**

**Figura1**. Gráfica de los componentes de planeación y estrategia

****

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la aplicación del modelo de modernización para la gestión de organizaciones

**Tabla 2.** Componentes de la planeación y estrategia



Fuente: Elaboración propia

El instrumento de medición quedó integrado por 60 ítems en el componente organizacional que incluye la planeación y estrategia distribuidos en cuatro variables, correspondiéndole a principios de planeación 16 ítems, a sistema de finalidades 12 ítems, a valores corporativos 16 ítems y finalmente 16 ítems para estrategias (Tabla 2) donde se puede observar que los resultados encontrados de la investigación en las micro, pequeñas y medianas empresas vinícolas en Tequisquiapan, indica que los propietarios dedican gran parte de su tiempo en establecer programas semanales, así como a verificar su cumplimiento en labores operativas, tales como, supervisar la producción, ofrecer recorridos y eventos, cotizar pedidos y ventas además de buscar que sus empleados sean partícipes en los procesos de planeación en conclusión, las empresas vinícolas se encuentran ubicadas en el estadio 2 en cuanto a la variable principios de planeación con un 20,83% siendo el estadio 4 la situación deseable para la empresa. En cuanto a las variables que corresponden al sistema de finalidades (misión, visión y objetivos), los valores corporativos y las estrategias se encuentran en el estadio 1 con un 8,33% para cada una ya que se puede observar que dentro de la empresa vinícola su uso de indicadores es mínimo, no existe una estructura de visión del futuro para empresa por lo que el personal no cuenta con la capacidad de asimilar y compartir esta visión además de que las estrategias solo se centran en el flujo de caja y en el aumento de las ventas; estas estrategias se comunican verbalmente y no es clara su ejecución por lo tanto no es posible ejercer control sobre ellas.

En conclusión, los propietarios todavía no son capaces de detectar las necesidades futuras además de la falta de la incorporación de conocimiento, para establecer una visión a futuro por lo tanto la empresa vinícola termina careciendo de una estrategia de competencia y alta dirección.

**Cultura organizacional en la micro, pequeña y mediana empresa vinícola**

**Figura 2**. Gráfica de los componentes de la cultura organizacional



|  |
| --- |
| Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la aplicación del modelo de modernización para la gestión de organizaciones (Perez R., 2013)**Tabla 3.** Componentes de la Cultura organizacional  |
|  Fuente: Elaboración propia  |
|  |
|  |
|  |
|  |

En cuanto al componente que incluye a la cultura organizacional está conformada por 56 ítems los cuales se encuentran distribuidos en cuatro variables, correspondiéndole al liderazgo 16 ítems, a la participación y compromiso 16 ítems, al desarrollo y reconocimiento 16 ítems, y finalmente 8 ítems para creación de un entorno vital para todos los trabajadores (Tabla 3). Dentro de los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento de investigación se puede analizar que tanto las variables de liderazgo y la de desarrollo y reconocimiento se encuentran en el estadio 1 ambas con un 8,33% debido a que las responsabilidades de la dirección de la empresa no están definidas además de que la gerencia no trabaja en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo, no existen actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo en todas las áreas, no se pueden observar actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su empleo, además de que existe la carencia de estrategias para conformar equipos de trabajo que faciliten el logro de los objetivos de la organización.

Para la variable de desarrollo y reconocimiento se obtuvo un 10,42% ubicándose en el estadio 1 debido a que las empresas vinícolas no tienen planes de desarrollo para sus trabajadores por lo que no se trabajan compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de sus empleados y para finalizar la variable de creación de un entorno vital para todos los trabajadores se puede observar que obtuvo un 29,17% ubicándola en el estadio 2, ya que a pesar de que no se trabajan métodos para analizar y dar una respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente, la empresa ha trabajado de manera informal en acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.

**5. Conclusiones o Discusión**

Por lo tanto se puede concluir que es necesaria la implementación de una cultura organizacional que permita la integración de un sistema de planeación que sea participativo en la micro, pequeña y mediana empresa vinícola lo que permitirá un cambio cultural y de pensamiento que dará paso a una nueva forma de visualizar a quienes la conforman; este cambio por lo tanto generara un sentido de integración, pertenencia y reflexión el cual dará paso a la posibilidad de generar un aprendizaje colectivo que se verá reflejado en la competitividad de la empresa vinícola. En segunda instancia, la planeación estratégica propone una transformación en las prácticas administrativas proporcionando herramientas que permitan identificar y dar solución a las problemáticas que vayan detectando de ahí la importancia de la necesidad de generar una fuerte reestructuración del ramo vitivinícola en Tequisquiapan, Querétaro direccionada a la modernidad e innovación con el fin de irse perfilando como empresas competitivas las cuales como menciona (Perez R., 2013 ) tienen una fuerte dependencia de su capacidad de entenderse como un todo integral y de empezar a generar el conocimiento para su posicionamiento y rentabilidad buscando penetrar nuevos mercados, generar nuevos productos y procesos, y aumentar la eficiencia lo que dependerá de la capacidad de las organizaciones para aprender y ser innovadoras.

**Referencias**

Cleri, C. A. (2014). *Estrategia Bonsái: y otras estrategias para el desarrollo de las PyMEs.* Buenos Aires, Ediciones Granica.

López Franco, Fermín (2012). *Los vitivinicultores de la región de Baja California: un acercamiento a su comportamiento informativo*. Biblioteca Universitaria, 15(1),49-61. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28528264005

Louffat, E. y Jáuregui, K. (2019). *Cultura y clima organizacional: fundamentos e instrumentos.* Pearson Educación.

Padilla A., Víctor A.; Maldonado M., (2009) *Integración de la ruta del vino en Querétaro, un producto innovador*, Quivera, 11(2), junio-diciembre 2009, pp. 97-109. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40113786006>

Perez Uribe, Rafael. (2013). *MMGO.ELCONCEPTO*. 10.13140/RG.2.1.2496.6640.

Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro (05 de mayo 2020). Coordinación de comunicación prensa. Recuperado de: <https://www.queretaro.gob.mx/prensa/contenido.aspx?q=vUYGbsxLnlgCq1MrvqfRJDGpPt9/ZnNeiWe3O8gldnExTRzoofbF7A==>

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors,* New York: Free Press.

Reinoso Lastra, J. F. y Uribe Macías, M. E. (2009). *Los indicadores de gestión y su relación con la cultura organizacional*. Ibagué, Colombia: Sello Editorial Universidad del Tolima. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouaq/71131?page=10>.

Ynzunza, B. y J. Izar (2011). *Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones*. Revista Scielo, 58 (1), enero-marzo 2013: 169-197. <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v58n1/v58n1a8.pdf>

Secretaria de turismo del estado de Querétaro (2014). *Las agendas de competitividad de los destinos turísticos de México.* Recuperado de: <http://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2015/02/PDF-Queretaro.pdf>