



**SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN APLICADO EN LA
EMPRESA EXPORTADORA DE FRUTA FRESCA FRUTERA
EUROAMERICA S.A.**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

**Alumno: Lorenzo Puentes Navia
Profesor Guía: Freddy Coronado**

Santiago, agosto 2016

RESUMEN EJECUTIVO

Frutera Euroamerica S.A., empresa familiar, exportadora de fruta fresca, nuestra UEN, se encuentra inmersa en el rubro agrícola, caracterizado en su nicho particular, por buenas oportunidades de venta, pero donde genera productos que son intrínsecamente variables, desenmarcanose en consecuencia de los *commodities*. Dicha variabilidad a la larga genera que entre los actores, exportadores y recibidores, deban adoptar un acto de fe, declarando que el producto tranzado es homogéneo, lo que normalmente no ocurre, desatando las llamadas controversias. Es aquí, como consecuencia de este conflicto, donde vislumbramos la oportunidad de generar la propuesta de valor hacia sus clientes, haciendo lo necesario para que efectivamente logren acceder a un producto homogéneo; y por otro lado ayudamos a explicitar el modelo de negocio de la empresa, que dice relación a generar el poder de negociación necesario para defenderse de las exageraciones o aprovechamiento de los recibidores desatado por el argumento de la variabilidad. Todo lo anterior, en el contexto de una empresa que carece de toda formulación estratégica. En consecuencia, el presente escrito busca desarrollar un sistema de control de gestión, que le permita a la UEN en función de su problemática, desarrollar las formulaciones estratégicas necesarias incluyendo iniciativas estratégicas concretas y un sistema de alineamiento basado en esquemas de incentivos.

El presente trabajo será dividido básicamente en tres etapas, en la primera establecemos la formulación estratégica, donde se define la UEN, misión, visión, valores y se hace un análisis estratégico (FODA) donde se analizan tanto los factores endógenos como exógenos que afectan a la empresa y que adicionalmente nos ayudan a enmarcar la propuesta de valor, cuyo análisis se desarrolla en la parte final de este capítulo.

En una segunda etapa explicitamos el modelo de negocios explicando la creación y captura de valor y donde sugieren algunas herramientas de control y planificación como son el mapa estratégico y cuadro de mando integral.

Finalmente en la tercera etapa desarrollamos el concepto alineamiento organizacional donde sugerimos un par de ejemplos de tableros de control y la herramienta de esquemas de incentivos como predictor del comportamiento.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	1
Índice de Figuras	4
Índice de Tablas	4
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. Alcances y Limitaciones	5
1.2. Antecedentes del Proyecto de Grado	6
1.3. Reseña de la Organización	7
1.4. Justificación.....	9
1.5. Objetivos	10
CAPÍTULO 2. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	12
2.1. Unidad Estratégica de Negocios.....	14
2.2. Definiciones Estratégicas. Misión, Visión, Valores.....	16
2.3. Análisis Estratégico	20
2.3.1. Descripción de Oportunidades y Amenazas de UEN	22
2.3.2. Descripción de Fortalezas, Debilidades de UEN.....	32
2.3.3. Análisis FODA.....	40
2.4. Propuesta de Valor.....	43
2.4.1. Vinculación entre Valores y Atributos de la Propuesta de valor	47
2.4.2. Relación Atributos propuesta de valor y resultado análisis FODA	49
2.4.3. Desarrollo de la Estrategia, Relación entre Atributo - Proceso - Recurso Clave	50
CAPÍTULO 3. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	52
3.1. Modelo de Negocio	52
3.1.1. Importancia del Modelo de Negocio dentro de la Planificación Estratégica.....	52
3.1.2. Lienzo del Modelo de Negocio.....	53
3.1.4. Relación entre elementos del Modelo de Negocio y los Atributos de la Propuesta de Valor	61
3.1.5. Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio	62
3.2. Mapa estratégico.....	67
3.2.1. Importancia del Mapa Estratégico como herramienta de planificación y	

control de gestión.....	67
3.2.2. Mapa Estratégico Propuesto	69
3.2.4. Diccionario de Objetivos del Mapa estratégico.....	74
3.3. Cuadro de mando Integral	77
3.3.1. Importancia del CMI como herramienta de planificación y control de gestión.....	79
3.3.2. Presentación del CMI.....	81
3.3.3. Principales iniciativas estratégicas en el CMI	85
CAPÍTULO 4. ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL	89
4.1. Tableros de Control	89
4.1.1. Importancia del desdoblamiento estratégico.....	90
4.1.2. Organigrama sugerido para la UEN.....	92
4.1.3. Tableros de control sugeridos	94
4.1.4. Iniciativas a los tableros de gestión sugeridos	105
4.2. Esquema de Incentivos	108
4.2.1. Importancia de la motivación como predictor del comportamiento de los individuos.....	109
4.2.2. Importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la propuesta de valor	110
4.2.3. Descripción y análisis crítico de la situación actual en la UEN respecto de los esquemas de incentivos para los directivos de las distintas unidades	112
4.2.4. Propuesta de esquema de incentivos asociados a los Tableros de Control	113
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES.....	117
Bibliografía	119

Índice de Figuras

Figura 1 - Empresas Ruiz Tagle H.	8
Figura 2 - Organigrama Frutera Euroamérica S.A.	14
Figura 3 - Lienzo del Modelo de Negocios - CANVAS	56
Figura 4 - Mapa Estratégico	69
Figura 5 - Eje de Calidad	70
Figura 6 - Eje Actitud de Servicio	71
Figura 7 - Eje Confiabilidad	72
Figura 8 - CMI como estructura estratégica para la acción	78
Figura 9 - Alineamiento Vertical y Horizontal	91
Figura 10 - Organigrama Sugerido para la UEN	92
Figura 11 - Tablero de Gestión: Aseguramiento de Calidad	95
Figura 12 - Tablero de Gestión: Comercial	99

Índice de Tablas

Tabla 1 - Listado de Factores Exógenos	22
Tabla 2 - Listado de Factores Endógenos	32
Tabla 3 - Matriz Foda cuantitativo de la UEN, Frutera Euroamérica S.A.	40
Tabla 4 - Ejes Estratégicos	45
Tabla 5 - Vinculación entre Atributos y Propuesta de Valor	47
Tabla 6 - Relación Atributo y FODA	49
Tabla 7 - Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico	74
Tabla 8 - Tablero de Control: Aseguramiento de Calidad	98
Tabla 9 - Tablero de Control: Comercial	103
Tabla 10 - Esquema de Incentivos Departamento de Aseguramiento de Calidad... ..	113
Tabla 11 - Esquema de Incentivos del Departamento Comercial	114

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

El sector exportador frutícola chileno genera del orden de USD 4.607 millones anuales (DIRECON, 2016), aproximadamente un 7% del total FOB exportado por Chile, enmarcándose con ello como el primer exportador frutícola en el hemisferio sur y líder exportador mundial de uva de mesa y arándanos, con una alta competitividad en los mercados internacionales. Según datos de la Asociación de exportadores de Chile (Asoex, 2015), existen del orden de 1.322 empresas de fruta fresca, que van desde multinacionales que mueven del orden de 125.000 toneladas de fruta anuales a empresas familiares tan pequeñas como de 0,1 toneladas al año. De hecho, alrededor de un 40% de las empresas mueven menos de 951 toneladas anuales, de lo que se puede inferir la gran diversidad de tamaños de empresas y por ende la variabilidad en lo que a estrategia empresarial se refiere, muy asociadas a empresas familiares dueñas de las tierras en su origen, como es el caso de Frutera Euroamerica que tiene su origen en su empresa madre Ruta, Productor exportador éste último y donde efectivamente no existía formulación estratégica alguna.

En este contexto, inmerso en un sector estratégico para el país, el presente proyecto de grado consiste en establecer un Sistema de Control de Gestión en una empresa comercializadora de productos frutícolas, cuya historia se entremezcla con el surgimiento del sector exportador frutícola de Chile.

1.1. Alcances y Limitaciones

En el presente trabajo, fue posible contar con la participación de los directivos sénior y los mismos dueños de la empresa, quienes participaron activamente con sus opiniones en el desarrollo de los conceptos, propuestas y trabajos grupales como fue el desarrollo del FODA. Sin embargo, no era pretensión de éste escrito desarrollar a cabalidad un sistema de control de gestión ni menos implementarlo, sólo se profundizó lo suficiente como para entender la lógica de un sistema de gestión, buscando sólo ejemplos del desdoblamiento, lo necesario para permitirnos entender la mecánica que se debiese utilizar de querer implementar este tipo de sistema de control. Se usaron, en particular, sólo 2 tableros de gestión sobre los que se profundizó hasta el nivel de esquema de incentivos, a modo de ejemplo.

1.2. Antecedentes del Proyecto de Grado

El Proyecto de Grado se desarrolla en la empresa FRUTERA EUROAMERICA S.A., empresa privada, con fines de lucro, de tamaño mediano, con exportación del orden de 15.000 toneladas anuales, cuyo fin es exportar fruta fresca (principalmente uva de mesa) a sus clientes alrededor del mundo. Frutera Euroamerica S.A. es una empresa comercial que no posee producción propia, pero apalancada por su empresa madre, RUTA, que posee otras 15.000 toneladas de fruta (principalmente uva) propia, la gran mayoría temprana de la zona de Copiapó y que goza de gran prestigio, desarrolló una red de proveedores y clientes suficiente como para generar una operación a lo largo de todo Chile. Como empresa comercial sin mayores activos, la gestión juega un rol fundamental, pues es su gestión, a la larga, su único activo relevante, sin embargo, existen escasos si es que alguno, sistemas de control de gestión, no existe tampoco ningún tipo de planificación estratégica ni a mediano o largo plazo. De igual forma, si bien a nivel intuitivo existe un modelo de negocio, tampoco se encuentra explicitado.

Frutera Euroamerica S.A. es una empresa familiar con todos los pros y contras que esto involucra, inmersa en un rubro de alta incertidumbre como es el agrícola. No posee departamento de RR.HH. ni mayor infraestructura como ya hemos dicho, los activos se limitan a unas pocas camionetas pero, sin embargo, su fuerza radica en sus relaciones comerciales tanto con proveedores estratégicos como clientes.

A nuestro entender el mencionado sistema de control de gestión, creemos a priori, que no debiese tener mayor impedimento para su construcción e implementación.

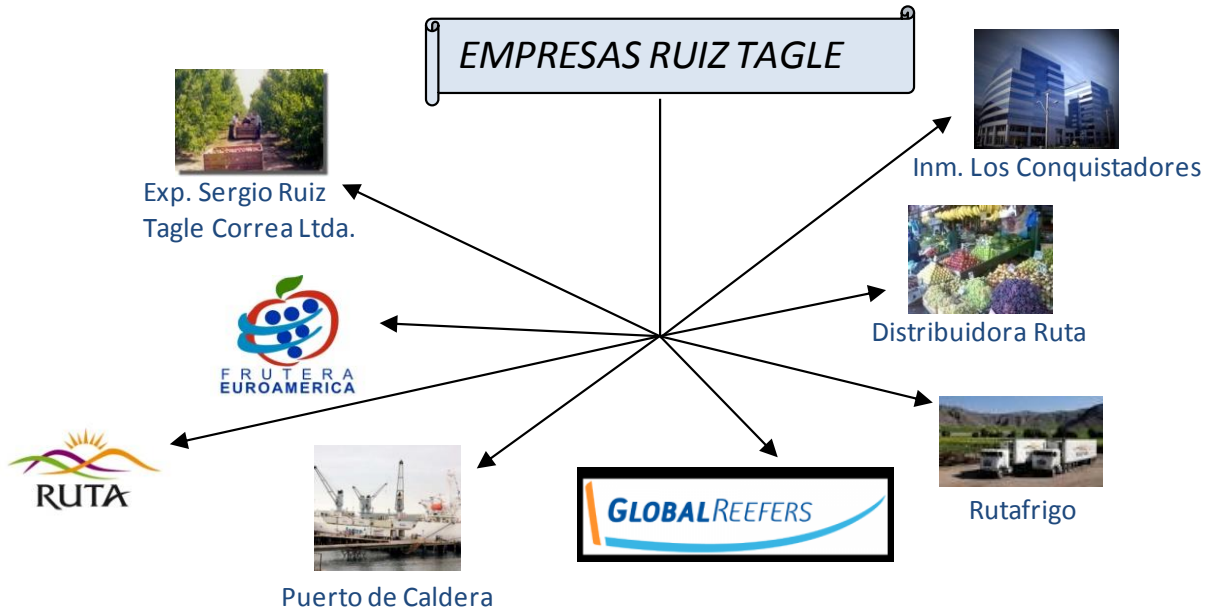
El diseño metodológico de este trabajo fue la revisión y recopilación de antecedentes, a través de entrevistas personales a los ejecutivos, revisión bibliográfica y análisis de las definiciones existentes, para luego conjugar todo bajo la lógica del sistema de gestión sugerido por Kaplan y Norton.

1.3. Reseña de la Organización

Frutera Euroamerica S.A. es una empresa exportadora de fruta de terceros, de mediano tamaño, que pertenece al grupo de empresas Sergio Ruiz Tagle Humeres, quien es dueño y fundador de este conglomerado que data de los años 50's con sus primeras incursiones como exportador, siendo parte de su historia personal y también de la historia del sector exportador frutícola nacional. Las empresas Ruiz Tagle comprenden a:

- RUTA, empresa exportadora de fruta fresca propia.
- EXP. SERGIO RUIZ TAGLE CORREA LTDA., empresa productora de fruta fresca y hortalizas con campos propios en Copiapó alto con 800 há. productivas, en Copiapó bajo con 150 há. productivas, en Polpaico con 350 há. productivas, en Cabildo con 30 há. productivas y en Curicó con 150 há productivas, 3 *packing* climatizados, 1 sin climatizar y 3 frigoríficos.
- DISTRIBUIDORA RUTA, empresa comercializadora de frutas y hortalizas a nivel nacional.
- RUTAFRIGO, empresa de transporte orientada a mover básicamente fruta y hortalizas frescas.
- PUERTO DE CALDERA, donde posee la mayoría societaria, puerto estratégico para la exportación de fruta, en las cercanías de Copiapó.
- GLOBAL REEFER, donde posee participación. Compañía naviera orientada al transporte marítimo de fruta fresca.
- EXP. FRUTERA EUROAMERICA S.A., empresa comercializadora de frutas frescas para exportación de terceros.
- INMOBILIARIA LOS CONQUISTADORES, empresa inmobiliaria orientada al desarrollo urbano en Santiago.

Figura 1- Empresas Ruiz Tagle H.



Fuente Propia

Ruta, que como hemos dicho tiene sus orígenes en los años 50's como exportador y como productor desde 1962, por lo que posee una gran experiencia en la producción y exportación de uva de mesa en particular, a su vez posee importantes centros productivos, principalmente en Copiapó, que constituye la primera región de Chile donde es posible desarrollar ese cultivo, en consecuencia es una uva muy temprana y que a la larga resulta estratégica a la hora de abrir mercados.

En este contexto es donde surge la oportunidad de agrupar pequeños productores en los años 90's acogidos bajo la figura de Frutera Euroamerica pero bajo la experiencia en la producción y exportación de RUTA, quien era la que en realidad en esos tiempos gozaba de la reputación necesaria para montar la red comercial requerida. Resultando de ello un importante nivel de apalancamiento. Por un lado Ruta se ve favorecida en cuanto da una mejor atención a sus clientes, pudiéndolos abastecer no solo al inicio de temporada sino a lo largo de toda esta, utilizando la fruta de la zona central de Euroamerica; y del mismo modo esta última empresa se ve favorecida por un gran volumen inicial en la zona temprana, muy cotizado por los recibidores. Todo esto en conjunto, con sus empresas relacionadas, determina un mayor poder de negociación.

1.4. Justificación

A nuestro entender, la simultaneidad de los siguientes cuatro elementos, es lo que justifica en gran medida la necesidad de establecer un sistema de control de gestión.

Empresa Familiar

Frutera Euroamerica S.A., perteneciente al *holding* de empresas Ruiz Tagle, se enmarca en el contexto de las llamadas “empresas familiares”: 55% de la propiedad es de don Sergio Ruiz Tagle, patriarca de la familia y accionista mayoritario en todas las empresas del *holding* y 45% corresponde a Juan Andrés Ruiz Tagle, hijo del mencionado patriarca. Dentro de las empresas familiares es posible identificar fortalezas y debilidades inherentes al hecho de ser familiares. Dentro de las debilidades podemos mencionar (Martínez Echezárraga, 2011):

- Nepotismo
- Estancamiento estratégico
- Resistencia al cambio y a la profesionalización
- Falta de una mentalidad orientada a resultados
- Falta de planificación
- Tasa de reinversión inadecuada

Si bien existen también muchas fortalezas, las debilidades antes mencionadas nos hablan de una falta de planificación, estrategia y alineamiento organizacional, todos estos elementos que pueden subsanarse, en gran medida, con un buen sistema de planificación y control de gestión.

Empresa Comercial

Si bien la gestión es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio, ya que de ella va a depender el éxito o fracaso de una empresa, a nuestro entender en una empresa netamente comercial, como Frutera Euroamerica S.A., la implementación de un sistema de control de gestión se hace aún más relevante, pues es la gestión en sí misma y nada más que la gestión, la que le otorga valor.

Empresa Agrícola

Como tercer factor, es necesario considerar el que la empresa se encuentra dentro del rubro agrícola, que de por sí, considera una serie de incertidumbres difíciles de manejar, luego cualquier planificación original que se haga probablemente no resulte, y antes de hacer sólo una última evaluación para darnos cuenta de que nuestro plan no ha funcionado, debemos de poseer un sistema de control de gestión que nos permita generar el feedback necesario y a tiempo tal de poder hacer las correcciones necesarias.

Empresa sin sistemas de control de gestión

Actualmente la organización no ha hecho declaración estratégica alguna, es más, los términos “cuadro de mando integral”, “mapas estratégicos”, etc. aún no son términos que la mayoría de los directivos (dueños) manejen. El alineamiento organizacional a través del desarrollo de esquemas de incentivos, el desarrollo de mapas estratégicos, incluso la sola declaración de misión, visión y valores debiesen traer a la organización una senda concreta a seguir, un punto de partida importantísimo que por el tamaño de la misma necesita con urgencia.

1.5. Objetivos

Objetivo general

- Diseñar un Sistema de Control de Gestión para FRUTERA EUROAMERICA S.A. en base a la lógica de desarrollo estratégico sugerida por Kaplan y Norton.

Objetivos específicos

- Desarrollar la estructura de la UEN con el fin de entender los elementos con que contamos.
- Formular la estrategia de la UEN a través de:
 - Identificar el Cliente, producto y competidores, para así segmentar nuestro mercado. Junto con ello desarrollar las definiciones estratégicas, con tal de entender la dirección de la organización.

- Un análisis estratégico del UEN considerando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la misma. Apoyando con ello la formulación estratégica, a través de:
 - Buscar las fortalezas que se tienen para aprovechar las oportunidades que ofrece el medio externo (Estrategia FO).
 - Buscar las fortalezas que se tienen para protegerse de las amenazas a las que se está expuesto (Estrategia FA).
 - Buscar fortalecer las debilidades internas y mitigar las amenazas que ofrece el medio externo (Fortaleza DA).
 - Buscar fortalecer las debilidades internas para aprovechar las oportunidades que ofrece el medio externo (Estrategia DO).
 - Sugerir o validar una definición de propuesta de valor para la UEN.
- Traducir la estrategia. En función del resultado de los objetivos anteriores, sugerir y analizar un modelo de negocios para la UEN y a través del mismo desarrollar la estrategia de la UEN, para lo que nos apoyaremos en la creación de un mapa estratégico y un Cuadro de Mando Integral como sistema de medición del desempeño.
 - Desarrollar el plan estratégico. Sugerir o validar las iniciativas estratégicas a implementar como herramienta de cómo generar el cambio, es decir, sugerir o validar ideas o proyectos concretos no incluidos en las actividades cotidianas que ayuden a alcanzar el desempeño deseado.
 - Sugerir o validar un sistema de alineamiento organizacional de la UEN a través del esquema de incentivos. Es decir, sugerir o validar una mecánica para hacer que todo el personal entienda y se motive en lograr la estrategia planteada.

CAPÍTULO 2. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Atendiendo a las palabras de Andrews (1980), la estrategia como concepto corresponde a un patrón o sistema de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos que la empresa va a seguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a los accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad. Viene a definir los negocios en que una empresa competirá y la forma en que asignará los recursos para conseguir una ventaja competitiva.

En pocas palabras formular la estrategia dice relación con definirse como empresa, indicando en el proceso qué va a hacer la empresa para diferenciarse y lograr sus objetivos.

Según la consultora StraTgia (2015) lo anterior pasa por tener claro:

- A quién se dirige la compañía
- Qué es lo que se quiere lograr
- Cómo se pretende diferenciar del resto

Dicha consultora establece, a su vez, que lo más importante al momento de formular estrategias es ser capaz de diferenciar a la compañía del resto de la competencia y para capitalizar esto define 4 elementos:

- Definir del segmento al que se dirige la organización.
- Las definiciones estratégicas de la organización.
- Descubrir la ventaja competitiva.
- Posicionamiento de la compañía que incluye lo que la diferencia del resto.

Ellos comentan que el punto de partida de toda definición estratégica es el cliente, hay que definir claramente a quién se dirige a compañía, lo que es un paso fundamental para entender el mercado, su tamaño, cómo se compone, qué es lo que necesita, quién lo atiende y por qué se toma una u otra decisión de compra (StraTgia, 2015). Segmentar entonces permite precisamente esto, pero, sobre todo, facilita que la organización se especialice en lo que verdaderamente es importante. Las llamadas definiciones estratégicas dan foco y dirección a

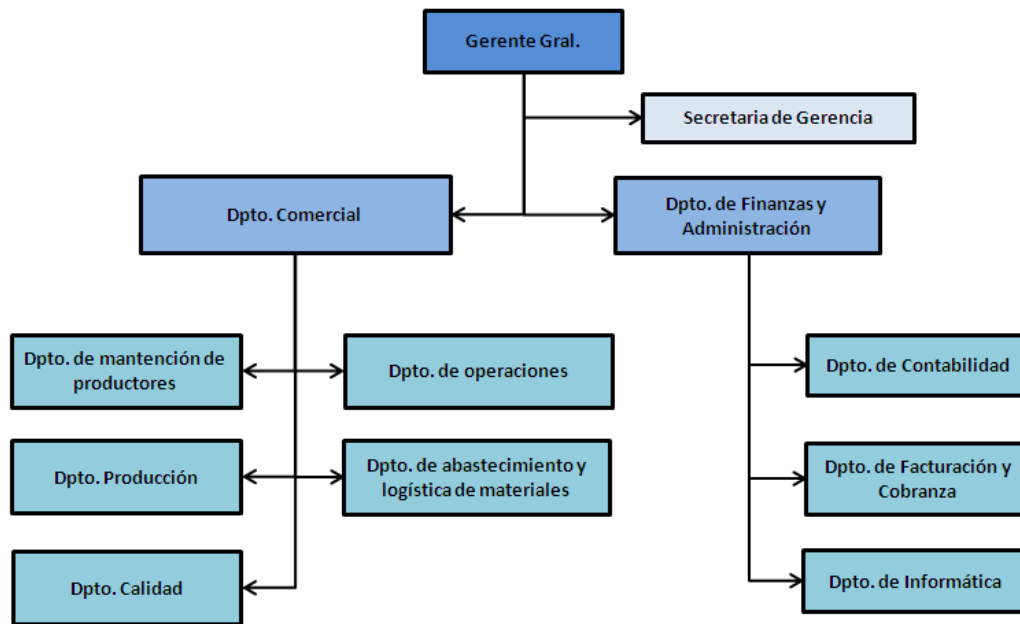
la organización, y el foco es fundamental porque orienta a la empresa en lo que verdaderamente es importante, y es que en la formulación estratégica es tan importante tener claro lo que se debe hacer como lo que no se debe hacer. Por otra parte, para descubrir nuestra ventaja competitiva, podemos usar herramientas como el FODA, donde deberemos estudiar aquellos factores tanto internos como externos que afectan la organización. En cuanto al posicionamiento, durante el proceso de formulación estratégica hay que definir cómo se quiere ser percibido, pero sobre todo es importante que el público objetivo entienda de qué manera la empresa se diferencia del resto y cuál será la propuesta de valor, y es precisamente ese elemento del posicionamiento el que debe interiorizar toda la organización y trabajar en desarrollarlo si no se tiene y capitalizarlo si es que hay algo que claramente diferencia a la empresa del resto. La formulación estratégica termina siendo una consecuencia de todo lo anterior.

El presente capítulo, en consecuencia, pretende reunir los elementos necesarios para concluir cuál debiese ser el modelo de negocios a desarrollar, si es que no hay nada, o capitalizar, si existiese algo. Partamos entonces, por definir la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) sobre la que trabajaremos.

2.1. Unidad Estratégica de Negocios

Frutera Euroamerica S.A., empresa familiar, exportadora de fruta fresca, con un volumen aprox. de 1,5 MM de cajas, cuenta con una planilla permanente de 21 personas, más otras 20 temporales y una facturación del orden de US\$20 anuales, lo que la enmarca como una empresa de tamaño mediano, que comercializa principalmente fruta fresca, especialmente uva de mesa de la zona norte y centro del país para clientes importadores mayoristas y supermercados alrededor del mundo.

Figura 2 - Organigrama Frutera Euroamérica S.A.



Fuente Propia

El directorio está compuesto por tres directores, todos ellos miembros de la familia Ruiz Tagle, en particular los socios, padre e hijo más una de sus hijas. En el resto de la UEN no hay miembros de la familia.

Productos, Clientes y Competidores de la UEN

a) Productos:

Principalmente fruta fresca, en particular uva de mesa, embalada y refrigerada.

b) Clientes:

La empresa posee una gran confusión al respecto, durante el desarrollo del ejercicio de las definiciones estratégicas la discusión de definiciones básicas como “quién es nuestro cliente”, se tornaron en algunos minutos caóticos. Ya que los proveedores de fruta fresca para un comercializador son clave y cuentan con un enorme poder de negociación, si consideramos por un lado que este supuesto “*commodity*” de la fruta fresca no es tal, puesto que la variabilidad de calidad y condición del producto es tan amplia que no da lo mismo comprar la fruta de un productor o de otro, a su vez, parte importante del modelo es la toma de fruta a consignación, lo que significa que el productor debe decidir confiar en la exportadora por aproximadamente 6 meses antes de saber si el pago de su producto es satisfactorio o no, lo que sumado a una gran demanda respecto de exportadoras disponibles hace que la lucha por obtener las cajas para poder exportarlas se haya tornado cada vez más difícil. Luego, gran parte de la atención de la exportadora está en mantener contentos a sus productores tal de conservarlos en el tiempo. Todo este escenario generaba gran confusión, sostenida básicamente por los zonales (gerentes productivos) quienes tienen la misión de asegurar el abastecimiento y por ende gran parte de la relación con los productores pasa por ellos, la consigna de lucha de dichos zonales era “sin fruta no hay negocio”, luego, a su juicio, debíamos desvivirnos por el productor. Sin embargo, a nuestro juicio tal ejercicio llevaba a avalar pecados mortales, como por ejemplo, en un afán de maximizar los retornos del productor se avalaba el embalaje de calidades de fruta que no cumplían con las expectativas de los clientes, lo que generaba varios conflictos: variabilidad del producto (a veces cumplía y a veces no), insatisfacción del consumidor final, falta de fidelidad de parte del consumidor, deterioro de la imagen marca y todo esto normalmente redundaba en falta de confianza respecto al producto y en consecuencia menores precios, no había repetición de compra, disminución del poder de negociación, etc. La nueva definición en relación al cliente, no solo generó un cambio conceptual, sino que restó poder a la gente de

producción y lo aumentó en los comerciales. Antes producción decía que había que vender y era deber de los comerciales ingeniárselas, hoy el área comercial define que se compra con una idea clara de para quién será esa fruta. Luego la fuente de crecimiento pasó de incentivar a los zonales a visitar campos y buscar nuevos productores que deseen probar la performance de la empresa a contratar más comerciales que puedan hacer el *link* entre productores y clientes. En resumidas cuentas el cambio de definición estratégica generó un cambio sustancial al interior de la empresa, definiendo finalmente a sus clientes como “importadores, mayoristas y/o supermercados alrededor del mundo con especialización en la comercialización de fruta fresca”. La antigua definición, que establecía a los clientes como “los productores de fruta fresca en Chile quienes entregan el producto a la empresa para ser vendido alrededor del mundo en función de maximizar su retorno” se dejó atrás, no sin resistencia para transformar a los productores en proveedores con alto poder de negociación.

c) Competidores:

Otras empresas exportadoras y comercializadoras de tamaño mediano que vendan fruta fresca, en particular uva de mesa, a los mismos países, en particular chilenas pero de cualquier parte del mundo también.

2.2. Definiciones Estratégicas. Misión, Visión, Valores

La empresa no cuenta con una declaración explícita de “Misión, Visión y Valores”. El directorio escasamente logra entender los conceptos mencionados, por lo que a continuación se desarrolla una propuesta.

Misión

En el contexto de una empresa que no ha declarado su misión, ésta se vuelve relevante, pues marcará el punto de partida, real y concreto de su definición estratégica. La misión que ha de determinar las funciones básicas de la empresa, el motivo de su existencia, debe ser declarada a través de un texto breve que defina la razón de la compañía. “*La misión*

debe describir el propósito fundamental de la entidad y, en especial, lo que brinda a los clientes” (Kaplan y Norton, 2008, pág. 57). “Especifica la línea de negocio en la cual pretende competir la empresa. Así como cuáles son los clientes a los que pretende atender” (Hitt, Ireland, y Hoskisson, 2008, pág. 20). En palabras simples “responder a QUÉ, CÓMO, DÓNDE y PARA QUIÉN son los fundamentos de la misión” (Neira, Villalobos, y Weinraich, 2012, pág. 5).

Propuesta de Misión

“Somos una empresa comercializadora que exporta productos frutícolas, principalmente uva de mesa, la que busca satisfacer las expectativas de nuestros clientes, importadores mayoristas y supermercados a nivel internacional donde nos diferenciamos por ofrecer un producto de calidad, por nuestra actitud de servicio y confiabilidad”.

En la presente definición el QUÉ queda de manifiesto en “satisfacer las expectativas”, el CÓMO es “a través de la exportación de productos frutícolas, principalmente uva de mesa” y, finalmente, el PARA QUIÉN y DÓNDE queda de manifiesto en la frase “importadores mayoristas y supermercados a nivel internacional”.

Visión

“La declaración de visión define los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo de la organización” (Kaplan y Norton, 2008, pág. 58).

Propuesta de Visión

“Comercializar 3 millones de cajas al 2021 de productos frutícolas de exportación, con un alto estándar de confiabilidad, calidad y servicio”.

“La visión sabemos debe ser clara, precisa, consistente e inspiradora y plantear el ¿cómo queremos que nos reconozcan?, ¿en qué nos queremos convertir?” (Neira, Villalobos y Weinraich, 2012, pág. 13), luego la propuesta de visión habla de “Comercializar 3 millones de cajas”, o sea, si actualmente hace aproximadamente 1.5MM de cajas, entonces estamos hablando de duplicar la operación, “al 2021” en un plazo de 5 años, ciertamente un desafío

que implicará varios cambios. Esto sin desmedro de ser reconocida por características particulares al 2021.

Estructurado de otra manera (Kaplan y Norton, 2008, pág. 59), la visión contiene:

Objetivo Desafiante: “*Comercializar 3 millones de cajas (duplicar el volumen)*”.

Definición de Nicho: “*productos frutícolas de exportación*”.

Horizonte de Tiempo: “*al 2021*”.

Valores

Entendiendo los valores como “los principios esenciales y permanentes de la organización, que constituyen un grupo de objetivos permanentes y que parecen fusionar sus fines con la misión” (Francés, 2006, pág. 47), “aquellos que definen la actitud, comportamiento y carácter de una compañía” (Kaplan y Norton, 2008, pág. 57) y que “son utilizados como instrumentos gerenciales que permiten orientar las conductas de los miembros de la institución”. (Simple Organization, 2014), sugerimos los siguientes valores:

Valores Sugeridos: **R.E.C.I.O**

Entendiendo los valores como los principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. “*En las organizaciones, los valores permiten que sus integrantes interactúen de manera armónica. Influyen en su formación y desarrollo como personas, y facilitan alcanzar objetivos que no serían posible de manera individual*” (Jiménez, 2010, pág. 10). Por consiguiente sugerimos los siguientes valores:

¹ Hemos resaltado la primera letra de cada uno de los valores, puesto que por azares del destino dichos conceptos que nacieron de largas conversaciones con los directivos de la empresa, formaron el acrónimo R.E.C.I.O., que a su vez puede definirse (Real Academia Española, 2014) como adjetivo de algo *Fuerte, Robusto, Vigoroso*. Lo que venía muy bien al momento de hablar de los valores, pero que a su vez generaba un buen instrumento nemotécnico para hacer recordar a los trabajadores de la empresa los valores antes señalados. Adicionalmente se generó una definición corta, como por ejemplo Responsabilidad: *La clave de la sostenibilidad*, o Excelencia: *Nuestro sello Institucional*, lo que también ayudaba a la organización a digerir más eficientemente los conceptos propuestos.

1. **Responsabilidad:** *La clave de la sostenibilidad.*

El cumplir con los compromisos tanto con los clientes como con los proveedores constituye un activo relevante. Para proveedores de insumos, la rigurosidad en el comportamiento de pago determina posibles créditos o flexibilidad en las condiciones de venta, para proveedores de fruta, la seguridad de pago que se asocia al cumplimiento de los tiempos es un factor de confianza que les reduce el riesgo de no pago, temor inherente de la industria, por lo que estarán dispuestos a vender a menor precio incluso, para los clientes, cumplir con los compromisos de entrega les permite a su vez mejorar las condiciones de negociación con las cadenas de supermercados.

2. **Excelencia:** *Nuestro sello Institucional.*

Buscar hacer las cosas de manera óptima, no dar pie a las excusas, sobresalir de la mediocridad y estar por delante de los que hacen todo “a medias”.

3. **Comunicación Efectiva:** *Nuestro Instrumento de trabajo.*

Favorecer las instancias de comunicación lo más directamente posible entre los clientes y los distintos niveles de la organización con tal de facilitar las posibilidades de mejora, oportunidades de negocio, minimizar los errores, etc. Asegurarnos cada vez que quien nos escucha efectivamente entienda tanto el fondo como la intensidad de nuestro mensaje.

4. **Integridad:** *Parte del ADN de la empresa.*

Integridad se traduce como honradez, honestidad, respeto por los demás, ser directo, apropiado y responsable, control emocional, respeto por sí mismo, puntualidad, lealtad, pulcritud, disciplina, congruencia y firmeza en las acciones. En general es alguien en quien se puede confiar. Integridad es retomar el camino de nuestra verdad, es hacer lo correcto, por las razones correctas, del modo correcto. Contractualmente se traduce en poner énfasis en el respeto entre las personas y a nosotros mismos, entre la organización, sus empleados, proveedores y clientes.

5. **Oportunidad:** *La clave del éxito.*

El instante o plazo que resultan propicios para realizar una acción. Ya sea porque trabajamos con seres vivos que nos fuerzan a tomar acción según su ritmo de desarrollo o porque las condiciones de mercado nos sugieren momentos precisos para tal o cual acción, o porque internamente el hacer nuestro trabajo en el momento apropiado nos disminuye costos o porque el momento en que exponemos nuestro producto al mercado constituye parte de las características del mismo, la oportunidad constituye una de las claves del éxito.

2.3. Análisis Estratégico

El paradigma de que “debemos manejar a la empresa como lo hemos venido haciendo en el pasado” ha ido perdiendo fuerza aceleradamente a través de los años, en un mundo cambiante, con una economía cada vez más dinámica, y en particular Frutera Euroamerica S.A. inserta en el mercado de exportación frutícola que se mueve en el ámbito de la **incertidumbre**², necesita de una mecánica de análisis interno y externo para alcanzar sus objetivos. Kaplan y Norton nos indican que *“es probable que el análisis FODA sea la primera y más importante de todas las herramientas de análisis de la estrategia. Identifica las actuales fortalezas y debilidades, las oportunidades emergentes y las amenazas preocupantes que enfrenta la compañía”* (Kaplan y Norton, 2008, pág. 70). Relevante para la realización de dicho análisis y para que las empresas puedan comprender el presente y prever el futuro, *“es esencial que estas comprendan tanto el entorno externo como interno de forma integral”* (Hitt, Ireland, y Hoskisson, 2008, pág. 37). En resumen, las empresas deben ser capaces de responder:

“Respecto a la empresa:

- *¿Qué puntos fuertes posee la operativa de mi empresa que podrían facilitar el logro de los objetivos?*
- *¿Qué puntos débiles existen en mi organización que podrían convertirse en serios*

² **Incetidumbre:** Es relevante entender que las empresas exportadoras frutícolas enfrentan innumerables variables donde poseen escaso control. Dentro de las claramente imaginables están el tipo de cambio variable, el clima tanto el que afecta a cosechas propias como la de que afecta a otros países. Pero también se encuentran leyes internacionales poco claras, códigos con muchos vacíos legales, gran espacio a la controversia y riesgo país de nuestros socios comerciales, entre otros.

obstáculos al logro de los objetivos?

Respecto al entorno:

- *¿Qué situaciones existen en el mercado o en el entorno de la empresa que podrían actuar a favor de la empresa en el logro de sus objetivos?*
- *¿Qué situaciones o condiciones se están dando en el mercado o en el entorno que podrían presentar un peligro u obstáculo externo al logro de los objetivos?”*
(Borello, 1994, pág. 160).

En consecuencia y tras numerosas reuniones con los altos directivos de la UEN, bajo la luz de los análisis PESTEL y PORTER, en lo que se refiere a oportunidades y amenazas y la lógica de cadena de valor en lo que se refiere a fortalezas y debilidades, concluimos en conjunto, que los elementos que constituyen el FODA son los que se presentan a continuación.

2.3.1. Descripción de Oportunidades y Amenazas de UEN

En función de conversaciones con los directivos basadas en una lógica Porter y PESTEL se definió el siguiente listado de factores exógenos.

Tabla 1 - Listado de Factores Exógenos

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Demanda y cantidad demandada creciente en los últimos años.	A1	Amenaza de Nuevos competidores
O2	Dificultad comercial de empresas nacionales de mover todo su stock que se concentra en ciertos periodos de la temporada.	A2	Condiciones de venta de los proveedores estratégicos cada vez más estrechas.
O3	Aumento de la cantidad de productores de tamaño medio que desean comercializar por su cuenta.	A3	Riesgo Creciente
O4	Productos Frutícolas Chilenos altamente competitivos a nivel mundial	A4	Aumento en las barreras de entrada de mercados estratégicos.

Fuente: Propia

Oportunidades

O1: Demanda y cantidad demandada creciente en los últimos años.

Cantidad demandada creciente por mejoras en tecnológicas y de infraestructura: Países como China, Indonesia, Vietnam, India, Tailandia, Filipinas, Singapur, Corea, etc., en la medida que cuentan con mayor y mejor infraestructura (frigoríficos, camiones refrigerados, KnowHow, puertos, carreteras, etc.) logran mejorar las post-cosechas de los productos hortofrutícolas, es decir, su vida útil, y en consecuencia pueden comercializar de mejor forma y cada vez con menos presión de liquidar el producto antes de que se eche a perder, pudiendo, del mismo modo, llegar a más gente en el interior de sus países y con ello aumentar la cantidad demandada. Odepa, de hecho, recomienda en base a sus estudios que *“el énfasis comercial debería concentrarse en los mercados consumidores emergentes, los cuales muestran tasas de crecimiento muy altas en los últimos cinco años”* (Mina, Jaime Bravo - ODEPA -, 2011).

Cantidad demandada creciente por liberalización comercial: Según Direcon, Chile lleva 24 acuerdos comerciales suscritos por Chile con 63 economías en las últimas décadas, accediendo con ello a millones de nuevos consumidores. Cook ya nos comentaba:

“La liberalización del comercio, tal como se ha implementado bajo la nueva Organización Mundial del Comercio (WTO), así como a través de los acuerdos regionales, como el acuerdo de libre comercio en América del Norte (NAFTA, North America Free Trade Agreement), ha incrementado el acceso al mercado y ha proporcionado mecanismos reforzados para combatir las barreras no arancelarias al comercio tales como las restricciones sanitarias y fitosanitarias sin base científica” (Cook, 1997).

Demanda creciente por tendencia mundial al consumo de alimentos sanos: El informe de GroceryEye 2015 realizado a más de 2.000 consumidores reveló que estos asociaban recortar el contenido de azúcar en sus comidas con una alimentación más saludable que con hacer dieta para adelgazar, mientras que los que quieren perder peso reducen el contenido en calorías y grasa. Y es que la mentalidad respecto a la auto alimentación ha ido evolucionando en el último tiempo, marcando una clara tendencia a la alimentación saludable, es decir, buscar alimentos que posean efectos benéficos para nuestra salud. En este contexto la fruta fresca es identificada como portadora de propiedades saludables para el organismo y, en consecuencia, con una valorización positiva para aquellos frutos orgánicos o certificados como libres de plagas, etc. Según los entendidos:

“el consumo diario de productos vegetales, en cantidad suficiente y en una alimentación bien equilibrada, ayuda a evitar enfermedades graves, como las cardiopatías, los accidentes cardiovasculares, la diabetes y el cáncer, así como deficiencias de importantes micronutrientes y vitaminas. La Organización Mundial de la Salud (OMS) coloca el escaso consumo de fruta y hortalizas en sexto lugar entre los 20 factores de riesgo a los que atribuye la mortalidad humana, inmediatamente después de otros más conocidos, como el tabaco y el colesterol”. (JEREZ, 2006).

Tanto a nivel mundial como regional se han desarrollado diferentes iniciativas para estimular el consumo de frutas y hortalizas frescas amparadas en la concepción de comida saludable, tales como “Campana 5 al día” que dentro de sus objetivos declara:

“Frenar significativamente la tendencia descendente en el consumo de frutas y hortalizas frescas. Aumento progresivo del consumo per cápita de frutas y hortalizas frescas, incidiendo especialmente en las familias jóvenes de menos de 35 años con niños, y en niños y adolescentes. Que el consumidor final identificara el hecho de tomar 5 raciones diarias de frutas y hortalizas frescas con sentirse bien y estar sano” (5 al día, 2004).

Pero también innumerables otras como “Fruta y Verdura de aquí y de Ahora”, “Necesito Frutas y Verduras Cada Día”, “Frutas y verduras de España, cada día. Del campo para ti”, “Incluí Frutas y Verduras en tu Alimentación Diaria”, “Consumir Frutas y Verduras de España es Natural”, etc.

Demanda creciente por aumento demográfico: Según ODEPA,

“las perspectivas para la producción de alimentos serán favorables en los próximos años fundamentalmente por la esperable expansión de la demanda en los países más densamente poblados del mundo, India y China, que al mismo tiempo son los que presentan un más rápido crecimiento de sus economías. A ellos, se suman otros países de la región asiática, como Vietnam, Indonesia, Malasia y Tailandia, todos ellos igualmente con alta densidad poblacional y tasas de expansión de sus economías superiores al 6% anual. En la región latinoamericana ya se han destacado los casos de Brasil, Perú y Colombia en Sudamérica, a los que debe agregarse México en Norteamérica” (ODEPA, 2011).

O2: Dificultad comercial de empresas nacionales de mover todo su stock que se concentra en ciertos períodos de la temporada.

Sin importar el tamaño de la empresa en particular a la que nos refiramos, todas ellas pasan por un período de estacionalidad y, en consecuencia, enfrentan *picks* de producción, que para muchas de ellas comercialmente les es difícil mover, considerando que hablamos de productos perecibles, es decir, que tienen un plazo de caducidad (ya que el producto se deteriora en el tiempo, lo que depende de la especie y variedad de que estemos hablando,

pero va desde 2-3 días en *berries* hasta 2-3 meses en manzanas) y que adicionalmente dichos *picks* ocurren en muchas empresas simultáneamente y por ende normalmente enfrentan un mercado saturado donde todos tienen la necesidad de vender a como dé lugar, lo que en consecuencia presiona el precio a la baja.

Ambas condicionantes generan una buena disposición de todas las empresas en general a aceptar ofertas de compra durante la temporada, lo que adicionalmente al hecho de permitirnos mover cierto volumen nos da la oportunidad de ser parte de la cartera de clientes que ellas posean y en el tiempo generar la confianza necesaria que nos permita mover *stock* no solo con problemas de movimiento, sino también parte del inventario normal. Cabe destacar que estamos hablando de empresas exportadoras que tienen sus propios sistemas de financiamiento para obtener el producto, ya sea producción propia o de terceros; así, cuando Frutera Euroamerica S.A. accede al producto, este ya se encuentra financiado tanto en su producción como embalaje, luego es un producto de bajo costo financiero. Las empresas productoras tradicionales tienen que incurrir en grandes costos de producción, si son dueños del producto o créditos a productores dueños de las tierras para que ellos produzcan, así como incurrir en grandes inventarios de materiales de embalaje para poder embalar un producto que en su estimación es difícil de calcular y por ende requiere de mayor *stock* para absorber la eventualidad.

O3: Aumento de la cantidad de productores de tamaño medio que desean comercializar por su cuenta.

Producto de la estrechez del mercado y la ilusión de la independencia, muchos productores de tamaño medio ven en la exportación directa una manera de reducir los márgenes de comercialización y aumentar el control sobre las ventas, sin embargo, más complicado que vender en este negocio es cobrar, lo que implica tener los elementos necesarios para equilibrar la fuerza relativa entre cliente y proveedor. De igual forma no todo producto se puede vender al mismo cliente, lo que genera disgregar la venta en muchas unidades menores alrededor del mundo y con ello reducir la importancia relativa con cada uno de los clientes, lo que a productores medianos les impacta mucho más. Esto se traduce que al poco andar todas estas empresas, nuevos exportadores de tamaño pequeño a mediano,

se dan cuenta de que no poseen los canales comerciales suficientes, que no tienen el volumen para crearlos ni la fuerza para defender el producto ni controlar el pago. De esta forma se genera una nueva oportunidad con bajo costo de financiamiento, donde una empresa diversificada y con mayor poder de negociación les puede generar un valor agregado, y por otro lado a Frutera Euroamerica S.A. les genera una fuente más barata de productos, por las mismas razones esbozadas en O3, es decir, porque estas empresas exportadoras ya han financiado el producto hasta la cosecha y embalaje.

O4: Productos Frutícolas Chilenos altamente competitivos a nivel mundial.

Según la Asociación de Exportadores de Fruta (Asoex) y la Federación de Productores de Frutas de Chile (Fedefruta), Chile sigue liderando la exportación frutícola del hemisferio sur, según ello mencionan que *“esta industria tiene más de 7.800 productores y 747 empresas exportadoras de más de 30 especies distintas de frutas, las que son distribuidas a cerca de 1.700 millones de consumidores en más de 100 países alrededor del mundo”* (Cooperativa, 2015), de la misma forma aseguran que el liderazgo chileno se debe a *“factores como el excelente clima, mejor tecnología, introducción de nuevas variedades, la favorable tasa de cambio y el compromiso de la fuerza laboral”* (Cooperativa, 2015), y es que:

“Chile posee una actividad frutícola que data de la Colonia, donde ya eran reconocidas las ventajas comparativas que posee nuestro país, siendo quizás la más importante el aislamiento natural respecto a los países vecinos, lo que ha permitido a Chile mantenerse libre de pestes, plagas y enfermedades. Otra ventaja la determina las estaciones en un hemisferio respecto al otro, a raíz de la cual la fruta Chilena arriba a los mercados del hemisferio norte cuando allí no hay producción propia. Adicionalmente la calidad de la fruta es favorecida por un clima excepcionalmente apto para la fruticultura, la ausencia de lluvias en los meses de cosecha, altas diferencias térmicas entre el día y la noche y baja humedad relativa. También constituye una ventaja notable la cercanía entre los puertos de embarque y las principales zonas productivas de fruta” (Contreras y Escobar, 1995).

En consecuencia, existes muchos factores que nos aseguran la continuidad de la producción frutícola nacional, al menos como un actor relevante en la actividad frutícola mundial por muchos años más.

Todo lo anterior es sin duda una oportunidad, puesto que nuestra principal fuente de abastecimiento se encuentra en Chile y en consecuencia el producto por si mismo facilita la venta, ya que se trata a nivel internacional de un producto conocido.

Amenazas

AI: Amenaza de nuevos competidores.

Chile ha mantenido una posición de liderazgo entre los exportadores del hemisferio sur y ha enfrentado de manera eficiente hasta ahora la competencia de otros importantes productores como Nueva Zelanda y Sudáfrica. Sin embargo, en los últimos cinco años el volumen exponencial de plantaciones de uva de mesa en Perú, aunque concentradas hoy básicamente en la variedad Red Globe (Roja con semilla), han demostrado que el mercado está evolucionando rápidamente. Las condiciones climáticas privilegiadas de este país, que permite controlar las fechas de cosecha, sugieren una amenaza real y poderosa para la primera parte de producción de uva en Chile. El aumento de volumen de la producción propia de uva de Estados Unidos en la parte tardía de su temporada producto de las nuevas variedades han quitado el terreno que históricamente ocupó Chile con Copiapó en la producción de primores, el que entre la producción de EE.UU. y Perú, prácticamente ha desaparecido. Hoy Chile pierde terreno en negocios históricos de uva de mesa. Ante este escenario ODEPA señala que se hace relevante una diversificación de la oferta, prolongar el período de oferta a los mercados internacionales y aprovechar las ventajas de acceso que otorgan los TLC. La uva es un ejemplo relevante pues es el principal *commodity* chileno en lo que a fruta fresca se refiere, pero es igualmente aplicable a las paltas con el ingreso de Colombia o arándanos con las producciones crecientes de Argentina, etc.

A2: *Condiciones de venta de los proveedores estratégicos cada vez más estrechas.*

Rivalidad entre competidores existentes: Producto del poder de negociación que han adquirido los proveedores de fruta dada la aparición de nuevas exportadoras de tamaño mediano y la estrechez del negocio, se ha generado un alto nivel de competencia que ha hecho evolucionar un negocio históricamente de consignación a otro de venta con un MG (Mínimo Garantizado) o venta firme, donde los proveedores de fruta que cuentan con un alto poder de negociación intentan especular con el precio de su producto hasta último minuto, lo que ha presionado también a muchas exportadoras a especular con precios mínimos garantizados o firmes que no necesariamente están respaldados por los negocios de la misma hacia sus recibidores, aumentando con ello el riesgo pero a su vez distorsionando la realidad. Otra forma de competir es a través del financiamiento:

“Los exportadores entregan adelanto a los productores para que estos financien su operación durante la temporada, sin embargo, muchos han optado por adelantar los mínimos garantizados y financiar las inversiones de los productores en nuevas plantaciones, a fin de captar mayores volúmenes de fruta. Dependiendo de los resultados que obtengan los productores en la temporada, los riesgos que asumen los exportadores al financiarlos pueden incluso llegar a afectar su gestión comercial: por ejemplo, podrían exportar fruta de menor calidad para proporcionarle liquidez a un productor muy endeudado” (Contreras y Escobar, 1995).

A3: *Riesgo Creciente.*

“Paradójicamente, y por razones aún no del todo claras en la fruticultura Chilena con rentabilidades decrecientes está aumentando el riesgo en vez de disminuir” (Contreras y Escobar, 1995).

La fruticultura chilena enfrenta diversos riesgos:

Riesgos propios de la fruta, como son los factores climáticos, los que en sus manifestaciones más extremas pueden mermar la producción como lo hizo el aluvión de marzo de 2015 en Copiapó, donde del orden de 2000 há. fueron arrasadas. Pero también variables climáticas no tan extremas, como son las lluvias, diferencias de temperaturas, neblinas matinales, etc., pueden afectar la condición de la fruta, especialmente al momento

de llegada a los mercados de destino; del mismo modo las condiciones climáticas pueden afectar el consumo en los mercados de destino, ya sea porque generan problemas con la distribución (camino cortados, nevazones extremas) o con la cantidad demandada en destino (bajas de temperatura). También es necesario considerar que las frutas son organismos vivos que evolucionan con el tiempo y por ende el manejo de post-cosecha se vuelve vital, sin embargo, ni productores ni exportadoras tienen el control de la misma hasta que el producto llega al consumidor final, donde depende de terceros en el transporte, puntos de almacenaje, logísticas de carga y descarga e infraestructura en destino. Luego por alguna razón u otra, en mayor o menor medida **el producto no llega a destino en las mismas condiciones con que fue embalado originalmente**. Esto constituye un riesgo creciente si consideramos que cada día las exigencias de los consumidores son mayores,

“los compradores esperan que se les garantice la calidad de la fruta tal como se les garantiza la calidad de la inmensa mayoría de los productos de consumo. (...) Y es que la calidad garantizada se ha convertido más en una obligación que una estrategia de marketing. (...) Un sistema de certificación de calidad en origen no resuelve el problema, puesto que confunde las consecuencias con las causas (...). En Chile ninguna empresa puede garantizar por el momento la calidad de su fruta al consumidor final, ni siquiera dentro de plazos determinados” (Contreras y Escobar, 1995, pág. 170).

Riesgo de comercialización, que va más allá de las fluctuaciones de precio de los mercados. La variabilidad del producto, como se explicó en el párrafo anterior, por ser este un organismo vivo que cambia con el tiempo y la enorme cantidad de factores (la mayoría poco controlable) que intervienen en su evolución, dan pie para que los distintos actores de la cadena comercial puedan abusar de la asignación de precios en función de la condición de arribo. Cabe destacar que la dificultad de constatar la condición de arribo pasa por que este análisis debe ser hecho en destino, donde no es fácil encontrar un organismo que sea confiablemente imparcial y profesional. Adicionalmente es necesario considerar que el muestreo es difícil pues normalmente los volúmenes a muestrear son grandes y se trabaja contra el tiempo pues el producto sigue evolucionando. Luego, al estrecharse las condiciones comerciales y pasar, por ejemplo, de la consignación a una venta a precio firme, lo que se está haciendo es que en algún punto de la cadena alguien está especulando sobre un precio

futuro; si dicha especulación llega a fallar existe la tentación de desdecirse del precio pactado, y una herramienta muy usada es entrar en controversia, es decir, argumentar que el precio no se puede honrar producto que las características del producto no eran las óptimas al momento del arribo. Como las controversias no son cubiertas por los seguros de crédito, el costo para quien decida usar ese instrumento es bajo. Probar que la controversia no existe también es difícil pues controlar la calidad (características del producto que no varían en el tiempo) y la condición (características del producto que varían en el tiempo) resulta difícil, como ya hemos mencionado. Dado que las condiciones comerciales se han ido estrechando en el tiempo esta práctica se ha vuelto un instrumento muy usado generando, en consecuencia, un riesgo creciente. Por otra parte, es necesario mencionar, dentro de los riesgos comerciales, el riesgo de “No Pago”, es decir, de actores que lisa y llanamente por alguna razón deciden no pagar. Los resguardos a nivel internacional son bajos: Estados Unidos y Canadá están amparados por la ley PACA que permite juicios ejecutivos con jueces especializados, lo que resulta útil en la medida que los individuos no desaparezcan; el resto de los países están amparados en códigos de comercio internacionales que, aparte de ser lentos, son poco especializados, lo que implica juicios caros y con poca probabilidad de éxito. Los instrumentos de resguardo como cartas de crédito son poco utilizados puesto que son caros (pues inmovilizan capital de trabajo) y lentos en su tramitación. El normal de la industria trabaja con sistemas de créditos flexibles amparados en seguros de crédito (que, como hemos dicho, no actúan ante controversias). Con este sistema la seguridad de pago y el riesgo que ella implica se vuelve creciente ante el ingreso de nuevos actores al escenario.

Riesgo de percepción pesimista de la industria. Otro riesgo tan importante como los anteriores es la percepción general de los riesgos mencionados anteriormente por parte de los agentes del sistema:

“Tanto los que participan directamente del negocio, como los que lo hacen de forma indirecta (bancos, compañías de seguros, etc.) consideran la fruticultura como un sector cada vez de más alto riesgo. Por ello, cada vez imponen tasas de descuento más elevadas para los préstamos de corto y largo plazo” (Contreras y Escobar, 1995, pág. 166).

A4: *Aumento en las barreras de entrada de mercados estratégicos.*

La falta de opciones amenaza directamente los retornos, pues implica que aumentarán los volúmenes en aquellos mercados en donde sí se pueda ir, con la inmediata presión a la baja de precio.

“En 1987, a raíz del alar en las manzanas al mercado Estadounidense, la fruta chilena se vio enfrentada por primera vez a un conflicto de carácter global, que afectó el mercado y los resultados de toda una especie. Dicha situación se repitió en 1989 con el episodio del cianuro, en 1990 con el foco de la mosca de la fruta en San Felipe y los Andes y otros sucesos similares (...). La eficiencia empresarial, que hasta entonces se medía en función de la capacidad de adaptación del productor o exportador para incorporar nuevas tecnologías y reaccionar ante los cambios de los mercados, pasó a medirse en función de su capacidad para enfrentar las crisis, el riesgo y la complejidad del negocio” (Contreras y Escobar, 1995, pág. 145).

“La aparición de intercambios comerciales donde antes no existían está elevando el nivel de competitividad y está ocasionando disputas comerciales. Testimonio de ello son las restricciones de México a la importación de manzanas de Estados Unidos y las restricciones de Brasil a las importaciones de fruta de hueso procedentes de Estados Unidos” (Cook, 1997).

De igual manera las políticas de inocuidad alimentar acarrear restricciones más reales, como por ejemplo el tema de la *Lobesia Botrana* encontrada en la zona central de Chile en la temporada 15/16 que impidió la exportación de uva de esa zona a los mercados de Corea y Canadá, el primero un mercado relevante de las exportaciones de uva en Chile. Estas barreras fitosanitarias como para-arancelarias hoy se suman a las dificultades del sector para mantener una estabilidad de precios.

2.3.2. Descripción de Fortalezas, Debilidades de UEN

En función de conversaciones con los directivos basadas en una lógica Cadena de Valor se definió el siguiente listado de factores endógenos.

Tabla 2 - Listado de Factores Endógenos

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Apalancamiento estratégico.	D1	Falta de profesionalización por ser empresa familiar.
F2	Flexibilidad en su estrategia de ventas	D2	Falta del desarrollo del Gobierno de TI.
F3	Volumen estratégico: Capacidad de abastecer de principio a fin de la temporada	D3	Falta de RRHH que redundando en inestabilidad del capital humano.
F4	Nombre en la industria de 50 años asociado a respaldo y seriedad	D4	Falta de visión de la importancia del desarrollo de la cultura organizacional como mecanismo de alineación.

Fuente: Propia

Fortalezas

F1: Mayor poder de negociación por apalancamiento estratégico.

Adicionalmente a las economías de escala y la sinergia que puede otorgar el pertenecer a un *holding* que posee frigoríficos, una empresa de transporte, participación en una naviera y un puerto, etc., existen dos puntos relevantes en este tipo de apalancamiento:

Control del Producto: Si nos situamos en un contexto donde la producción se concentra en un momento puntual del tiempo (la cosecha), que dura unos pocos meses, donde toda la industria chilena se avoca en una vorágine logística contra el tiempo, podemos entender que tener la prioridad de enfriado en los frigoríficos, camiones refrigerados estratégicamente dispuestos para no romper la cadena de frío, prioridad de carga de las navieras y el puerto propio, nos habla de un mucho mejor control del producto y un seguro en tiempos de escasez, donde las descoordinaciones logísticas juegan en contra del producto.

Mayor Poder de Negociación: En la relación con el cliente es relevante mantener el poder de negociación en términos de asegurar el pago y que este nos defienda ante problemas de mercado y calidad. Para ello se hace necesario ser “importante” por alguna razón que el cliente valore. En el caso de Frutera Euroamerica S.A., con cerca de 1.5

millones de cajas una sus volúmenes con RUTA que posee otros 1.5 millones de cajas, estas últimas concentradas en la zona de Copiapó, es decir, cajas tempranas que para los mercados como los de EE.UU., México y Canadá son más relevantes, puesto que la escasez de producto desde Chile al inicio de la temporada hace que los supermercados valoren a aquellos recibidores que cuenten con producto temprano para iniciar la temporada chilena y retribuyen a los importadores que lo poseen con órdenes durante todo el resto de la temporada en desmedro de aquellos que no poseían dicho volumen inicial. Con esta combinación de volúmenes donde existe fuerza al principio por RUTA, pero también en la parte central y tarde por FESA, genera un paquete de fruta sumamente interesante para los importadores. Un volumen importante, de calidad consistente, toda la temporada pero concentrado en los momentos de escasez. Eso hace que la balanza se incline hacia Frutera Euroamerica S.A. y RUTA logrando con ello que los recibidores se esfuercen por conseguir los mejores resultados con tal de no perder el volumen que se les ha otorgado, que estén dispuestos a pagar comparativos de gestión, que prioricen nuestras frutas en las mejores órdenes y establezcan formas de pago convenientes para las empresas.

F2: Flexibilidad en su estrategia de ventas.

“El gran Trade off de las empresas exportadoras en la comercialización continúa siendo la flexibilidad versus el compromiso. Una mayor flexibilidad les permite dejar un mercado por otro que ofrece mejores precios spot, es decir, maximizar la rentabilidad del corto plazo. Compromiso significa asegurar la venta a un cliente por la temporada y por muchos años, cualquiera que sea la situación del mercado” (Contreras y Escobar, 1995, pág. 150).

El mayor de los compromisos con el cliente se genera cuando este último ha anticipado dineros en función de asegurar un volumen determinado, pero si se carece de compromisos económicos de esta especie, aun cuando existan convenios o pactos, es posible convivir entre la flexibilidad versus el compromiso. Por lo que Frutera Euroamerica S.A., que mantiene un sistema saludable de autofinanciamiento, puede manejar esta situación en función de la maximización de la rentabilidad.

F3: Capacidad de abastecer de principio a fin de la temporada con un volumen anti cíclico (Volumen estratégico).

Como empresa comercializadora, Frutera Euroamerica S.A. en función de contratos a mediano y largo plazo con productores de fruta en distintas regiones del país, producto de su sinergia con RUTA, empresa productora del *holding* de empresas Sergio Ruiz Tagle, y mediante compras *spot*, es decir, compras de producto terminado, es capaz de generar un volumen que se distribuye a través del tiempo en todo lo que dura la temporada de exportación de fruta en Chile, de hecho, como empresa comercializadora con una red de contactos importante a nivel internacional, es capaz de extender la duración de la temporada mediante el uso de frutas de otros orígenes, como lo son de Perú y Estados Unidos. En otras palabras es capaz de abastecer consistentemente a un importador en Colombia, Rusia, u otro destino desde que comienza la producción en Chile hasta que termina, e incluso antes y/o después (en determinados productos), lo que marca una diferencia importante con aquellas exportadoras que solo poseen producción propia, pues estas están limitadas a abastecer a sus clientes solo en un período determinado de la temporada (que corresponde a aquel que por características climáticas está determinado a producir). Esto genera una ventaja importante con los clientes, primero por reducirles sus costos administrativos al disminuir su cartera de proveedores, y segundo, pero mucho más importante, al homogenizar la calidad del producto importado en el tiempo, trae como consecuencia para ellos la fidelización por parte de sus propios clientes. Adicionalmente la empresa desarrolla el concepto de volumen anti cíclico, es decir, la producción de fruta chilena, en términos de su volumen, responde a una suerte de campana de *gauss* en su estructura a través del período de cosecha; en el caso de la uva, las primeras exportaciones aparecen tímidamente a principios de diciembre en la zona de Copiapó, las que van aumentando en el tiempo para alcanzar su *pick* en marzo con millones de cajas exportadas al mundo, básicamente de la zona centro sur de Chile, y terminar a fines de abril en la zona sur (al sur de San Fernando). Como Frutera Euroamerica S.A. no se encuentra limitada a una zona geográfica en particular, estructura intencionalmente su volumen pero buscando la forma más anti cíclica posible, es decir, con altos volúmenes en diciembre para bajar paulatinamente hasta marzo y volver a subir en la última parte de la temporada. En resumen, si bien es capaz de proveer toda la temporada de fruta, adicionalmente en aquellos momentos de escasez relativa posee una mayor oferta (lo que va relacionado adicionalmente a precios más altos), y en aquellos momentos en que

todos tienen, la UEN posee volúmenes moderados (lo que va a su vez relacionado con menor exposición al riesgo³).

F4: Nombre en la industria de 50 años asociado a respaldo y seriedad.

Para poder entender este concepto, debemos tener en consideración que estamos hablando de una suerte de ventas futuras con variabilidad del producto, incertidumbre respecto al volumen, calidad y condición de arribo. Esto es el equivalente a que una persona quisiera hacer un *forward* en dólares en una entidad financiera a un cierto plazo futuro, pero con la incógnita de cuál será el monto, la tasa de interés y sin tener claro si el precio final pactado se respetará o no, todo esto adicionalmente a que no sabemos cuál será el valor del dólar al final del día.

En consecuencia, ante la alta incertidumbre que enfrenta la industria y ante un marco regulatorio legal que hace difícil hacer respetar los acuerdos, el saber quién es quién dentro de la industria se hace más que relevante. Dentro del lenguaje usado en el mundo de la fruta se usa decir “*este negocio no se trata de fruta, se trata de personas*”, dichos como estos denotan la necesidad de contar con lazos de confianza que disminuyan la percepción de riesgo al momento de hacer un negocio. Es por eso que es usual en la industria contar con almuerzos, juegos de Golf, reuniones periódicas, mucho contacto telefónico, hablar de la familia, tratar de entender quién es la otra persona y buscar generar la mayor cantidad de lazos que se pueda, pese a la distancia que separa a los actores.

En este contexto, el nombre manejado como marca se vuelve relevante; tener una valorización positiva en la mente de los clientes, proveedores y *stakeholders* en general es lo que se busca, pero no cualquier valoración, sino aquella que hable básicamente de “seriedad”, en términos de responsabilidad al momento de cumplir con sus compromisos.

Frutera Euroamerica S.A., como parte del *holding* de empresas Sergio Ruiz Tagle H., se encuentra asociada al nombre de don Sergio Ruiz Tagle, uno de los precursores de la exportación en Chile, que cuenta con el respeto de la industria, así como el estigma de seriedad y respaldo económico, lo que actúa como seguro tanto con proveedores como

³ Pues es en los momentos de mayor volumen donde los mercados suelen colapsar y bajar sus precios a niveles insostenibles para el negocio.

clientes. Este resulta ser un recurso altamente apreciado en la industria si se considera el riesgo comercial de NO PAGO por parte de los proveedores y riesgo de no recibir la calidad requerida por los clientes. Por un lado la enorme cantidad de argumentos que se pueden utilizar para no pagar parcial o totalmente el producto y por otro la irregularidad del producto, su dificultad de control y las variaciones que puede sufrir en el tiempo pueden crear una duda razonable a los clientes sobre qué es lo que van a recibir.

Debilidades

DI: Falta de profesionalización por ser empresa familiar.

En las empresas familiares es posible encontrar diversas características, entre ellas:

- *Mantienen un estilo autocrático que las hace resistente a los cambios.*
- *Muchos cargos directivos son ocupados por miembros de la familia.*
- *Se aprecia una excesiva rigidez en el liderato, lo que impide el desarrollo de otras personas para acceder a puestos claves.*
- *La experiencia aparece como un valor casi irremplazable y motivo de escaza discusión.*
- *No se admite el cuestionamiento del poder.*
- *Se valora mucho más la fidelidad que la habilidad.*
- *Existen dificultades o se traba la incorporación de expertos no familiares.*
- *La sucesión directiva viene de la posición familiar.*

(Mucci, 2008)

El nepotismo, o preferencia por un pariente, es uno de los privilegios indebidos que se le conceden a la familia sólo por el hecho de pertenecer a ella, en desmedro de las competencias o méritos profesionales de otros, lo que resta orden y profesionalismo en la organización, esto en el contexto de no poder desarrollar un crecimiento orgánico y sin definiciones estratégicas, con procedimientos y protocolos poco claros.

D2: Falta del desarrollo de la plataforma apropiada del Gobierno de TI que permita la toma adecuada de decisiones.

El gobierno corporativo de TI está hecho para ayudar a las empresas a tomar decisiones,

“apunta a reducir los costos de la organización, distribuir de manera óptima los presupuestos y poner en marcha los procesos mediante la adopción de una visión empresarial exitosa, (...) la criticidad del servicio que ofrece una empresa es directamente proporcional a la importancia que le da al gobierno que se lleva a cabo. Cualquier organización del mundo necesita de mecanismos de control y la delimitación previa del camino óptimo a seguir para ofrecer un servicio de calidad que satisfaga a los clientes e inversionistas y aseguren la prosperidad de la empresa en el sector. La mejor manera de lograrlo es a través de una correcta aplicación del IT Governance” (BIT Company, 2015).

Frutera Euroamerica S.A. no posee las plataformas necesarias que le permitan desarrollar inteligencia de negocio, lo que la limita en el corto plazo para el crecimiento. Del orden del 30% de los negocios que lleva a cabo la empresa corresponden a compra/venta de producto terminado. Para hacerse de una idea, la dinámica de los mismos es semejante a lo que se vive en la bolsa con los corredores al teléfono todo el día comprando y vendiendo, por lo que pueden imaginarse cómo resultaría ese nivel de transacciones si no se respaldara posteriormente, entendiendo que todos son negocios a futuro y por ende se cerrarán entre 30 a 90 días después de haber generado las órdenes de compra.

D3: Falta de RR.HH. que redunde en inestabilidad del capital humano.

La lógica de una empresa alineada, con gran capacidad comercial, capaz de comercializar productos que otras empresas no pueden, capaces de controlar y homogenizar el producto que obtiene a lo largo de todo Chile en forma eficiente y eficaz, capaz de coordinar eficientemente la logística para embarcar millones de cajas provenientes de distintas fuentes, capaz de generar nichos de mercado alrededor de todo el mundo, capaz de generar las confianzas necesarias entre proveedores y clientes, nos habla de una empresa dinámica donde el gran capital radica en las personas y su experticia. En consecuencia, la

falta de un departamento de RR.HH. que logre mantener a cada empleado consciente de la importancia de su trabajo dentro de la organización, ya que son el componente de la gran estructura administrativa, redundante en un clima laboral enrarecido, además de que genera excesivas conversaciones respecto a sueldos, inconformismo, falta de motivación y alineamiento, además de dificultades en contratar a las personas idóneas y, peor aún, retener a los talentos.

“La importancia del departamento de RR.HH., está dada por que es quien se encarga de los procesos de la selección del personal, del reclutamiento, de las remuneraciones, entre otros; (...) dependiendo de su eficiencia, la organización va a lograr sus objetivos. Este departamento es tan importante como el de ventas, compras, créditos o servicios, ellos se encargan de la selección del personal y que este tenga las virtudes que exige el trabajo, sin “Recursos Humanos” la empresa sería un desorden, se emplearían gentes no calificadas” (López, 2013).

Y es que la dificultad para explicar, en términos cuantitativos, el impacto económico de la función de RR.HH. redundante en una infravaloración de la importancia de los mismos.

“Dicho de otro modo, la falta de comprensión de la importancia del factor humano produce un descuido en la gestión de las personas, que a su vez explica que se le dediquen menos recursos financieros (personas como un costo a minimizar), destinando así más dinero a otras actividades (marketing, adquisición de tecnología etc.) que serán percibidas como rentables” (Comorera, 2005, pág. 23).

Una empresa basada en personas donde se manejan como un costo es una gran debilidad.

D4: Falta de visión de la importancia del desarrollo de la cultura organizacional como mecanismo de alineación.

Se entiende la cultura organizacional como

“la generación, en una empresa o institución, de conductas y acciones a partir de creencias y valores que los mismos miembros poseen sobre la importancia o valor

que la institución para la cual trabajan tiene para el país o la sociedad” (Antillón, 1998, pág. 311).

Y es que está en el capital organizativo el movilizar y sostener el proceso de cambio que hace falta para sustentar la estrategia. Los dueños de la empresa, poseen poca conciencia del concepto de cultura organizacional, y de cómo el comportamiento organizacional, valores y cultura resultan trascendentales en el alineamiento de los recursos intangibles. Y es que el comportamiento organizacional es uno de los pilares fundamentales de toda empresa, el comportamiento de cada individuo es de vital importancia, aunque la suma de estos comportamientos individuales es lo que hace que una empresa pueda alcanzar sus metas, ser productiva, obtener éxito o definitivamente fracasar.

2.3.3. Análisis FODA

Tabla 3 - Matriz Foda cuantitativo de la UEN, Frutera Euroamérica S.A.

MATRIZ FODA			OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
			O1	O2	O3	O4	Prom	A1	A2	A3	A4	Prom
			Demanda y cantidad demandada creciente en los últimos años.	Dificultad comercial de empresas nacionales de mover todo su stock que se concentra en ciertos	Aumento de la cantidad de productores de tamaño medio que desean comercializar.	Productos Frutícolas Chilenos altamente competitivos a nivel mundial		Amenaza de Nuevos competidores	Condiciones de venta de los proveedores estratégicos cada vez más estrechas.	Riesgo Creciente	Aumento en las barreras de entrada de mercados estratégicos.	
FORTALEZAS	F1	Apalancamiento estratégico.	4	4	4	3	3.8	3	3	3	2	2.8
	F2	Flexibilidad en su estrategia de vtas.	3	4	4	3	3.5	4	3	4	4	3.8
	F3	Volumen Estratégico	4	2	2	4	3.0	3	2	4	2	2.8
	F4	Nombre en la industria de 50 años asociado a respaldo y seriedad.	3	4	4	4	3.8	4	4	2	0	2.5
	Prom		3.5	3.5	3.5	3.5		3.5	3.0	3.3	2.0	
DEBILIDADES	D1	Falta de profesionalización por ser empresa familiar.	3	3	4	2	3.0	3	3	4	3	3.3
	D2	Falta del desarrollo del Gobierno de TI.	3	4	4	1	3.0	1	3	4	1	2.3
	D3	Falta de RRHH que redundo en inestabilidad del capital humano.	3	3	3	0	2.3	3	3	4	3	3.3
	D4	Falta de visión de la importancia del desarrollo de la cultura organizacional como mecanismo de alineación.	2	3	3	1	2.3	3	3	3	2	2.8
	Prom		2.8	3.3	3.5	1.0		2.5	3.0	3.8	2.3	

Puntuación
Incidencias o
Impactos

- 0 Ninguna
- 1 Baja
- 2 Media
- 3 Alta
- 4 Muy Alta

Fuente: Propia

Resultado Análisis FODA

La matriz FODA cuantitativa antes esbozada es creada en función del presente trabajo académico, mediante una entrevista grupal con los directivos de la empresa y persigue poder identificar la importancia relativa entre los factores exógenos (Oportunidades, Amenazas) y los factores endógenos (Fortalezas, Debilidades). En dicha reunión se establecieron los criterios de análisis y se asignaron ponderaciones (puntuaciones, incidencias o impactos) del 0 al 4, según consta en la Tabla 3, donde 0 implica que no existe mayor relación y 4 habla de una muy alta relación entre las variables analizadas. El taller de trabajo antes mencionado identificó las variables más relevantes y las clasificó dentro del esquema FODA y asignó los ponderadores caso a caso según las relaciones entre todas y cada una de las variables analizadas y los criterios del equipo de trabajo. En el caso del cuadrante de Fortalezas v/s Oportunidades obtiene una mayor puntuación la fortaleza que nos permite aprovechar mejor una oportunidad, en el cuadrante de Fortalezas v/s Amenazas obtiene una mayor puntuación la fortaleza que nos permite enfrentar mejor una amenaza, en el cuadrante de Debilidades v/s Oportunidades obtiene una mayor puntuación la debilidad que no nos permite tomar ventaja de la oportunidad y, por último, en el cuadrante de Debilidades v/s Amenazas obtiene una mayor puntuación la debilidad que permite que se active una amenaza. Posteriormente, en función de los promedios simples obtenidos de los ponderadores antes asignados en los distintos cuadrantes, se llegó al siguiente resultado:

- Cuadrante Fortalezas v/s Oportunidades

Fortalezas que nos permiten aprovechar mejor una oportunidad.

Si bien es posible considerar que todas las fortalezas poseen una importante incidencia en las oportunidades, pues todas poseen valores promedio entre 3 y 3.8 de un máximo de 4, el apalancamiento y la Trayectoria (F1 y F4) poseen especial relevancia, aun cuando no se debe dejar de considerar la flexibilidad (F2), lo que genera un aliciente considerable sobre el potencial de la empresa.

- Cuadrante de Fortalezas v/s Amenazas

Fortalezas que nos permiten enfrentar mejor una amenaza.

Claramente la flexibilidad (F2), dentro de las Fortalezas, es la que otorga la mejor herramienta ante las amenazas planteadas en general. Si bien las otras fortalezas no logran ser una herramienta poderosa para todas y cada una de las amenazas, sí lo son

para algunas en particular, tal como el nombre o trayectoria (F4), ante la amenaza del estrechamiento en las condiciones de venta en los proveedores estratégicos (A2) y amenaza de nuevos competidores (A1) o el volumen estratégico (F3) ante el riesgo creciente (A3), lo que hace que, en su conjunto, las Fortalezas en general ofrezcan un paraguas interesante para las amenazas planteadas.

- Cuadrante Debilidades v/s Oportunidades

Debilidades que no nos permiten tomar ventaja de una oportunidad.

Ciertamente la falta de profesionalismo y de gobierno de TI (D1 y D2) son las debilidades que más nos afectan al momento de querer aprovechar las oportunidades consideradas. También es necesario destacar que en general las debilidades están orientadas a mellar la posibilidad u oportunidad de generar volumen atacando las debilidades de la competencia directa (otras exportadoras, O2) y el deseo de independencia de productores de tamaño medio (O3).

- Cuadrante Debilidades v/s Amenazas

Debilidades que permiten que se active una amenaza.

La falta de profesionalismo y de inestabilidad del capital humano (D1 y D3) son las dos debilidades que más penan a la hora de querer protegernos de las amenazas, sin embargo, cabe hacer especial mención que es la amenaza de riesgo creciente (A3) la que por lejos se ve más perjudicada por las debilidades planteadas.

Conclusión del FODA cuantitativo

Como conclusión podemos destacar que:

1. En función de lo expresado en el análisis del cuadrante Fortalezas v/s Oportunidades, donde vemos, entre otras cosas, que si bien el apalancamiento y la trayectoria (F1 y F4) nos permiten aprovechar mejor nuestras oportunidades, podemos concluir también que la empresa se encuentra bien encaminada pues posee grandes fortalezas en función de las oportunidades planteadas (todas con promedios mayores o iguales a 3) donde todas las oportunidades planteadas de O1 a O4 son aprovechables dadas nuestras fortalezas, es decir, existe una oportunidad relevante de crecimiento.
2. La flexibilidad en la estrategia de ventas (F2) nos permitirá enfrentar nuestras amenazas, y es que a la larga la habilidad de entrar y salir de un mercado o cliente en particular nos

permite capear situaciones de mercado o clientes complicados.

3. El volumen estratégico (F3), si bien no es el más relevante de las variables, al momento de enfrentar el riesgo creciente (que es nuestra peor amenaza) es de las variables más importantes junto con la flexibilidad en la estrategia de ventas (F2).
4. La falta de profesionalización (D1) constituye nuestra debilidad más significativa y prioritaria de mejorar. Esto dice relación con la forma de hacer las cosas, la metodología y la formalidad en los procedimientos, y esto constituye un requisito para el crecimiento.
5. El riesgo creciente (A3) es nuestra principal amenaza, donde todas nuestras debilidades la activan más que a cualquiera de las amenazas, pero a su vez fortalezas, como la flexibilidad en la estrategia de ventas (F2) y el volumen estratégico (F3), que nos dan herramientas para enfrentarla.

En función de estos resultados obtendremos una posición de la empresa respecto de un sistema donde se enfrentan factores endógenos (internos) y exógenos (externos), teniendo claro cuáles son las oportunidades factibles a desarrollar, cuál constituye nuestra mayor amenaza, y nuestras fortalezas y debilidades importantes.

2.4. Propuesta de Valor

Continuando con la formulación estratégica, en lo que respecta a la propuesta de valor, la empresa Frutera Euroamerica S.A. no la ha explicitado en absoluto, pero entendemos como propuesta de valor *“el conjunto de beneficios que una empresa promete entregar”* (Kotler y Lane, 2006, pág. 143), es decir, el conjunto de atributos o servicios que nos diferencian de la competencia y que debe responder a las preguntas de ¿porqué mi cliente es mío?, ¿por qué creo que me elige mi cliente?, ¿qué es lo que el mercado valora de mi producto o servicio? Entonces, respondiendo a estas interrogantes podríamos sugerir la propuesta de valor de Frutera Euroamerica S.A. como la siguiente:

“Somos una empresa exportadora de fruta fresca, principalmente de uva, que cumple con las expectativas de Calidad y tiempos de entrega, con énfasis en un servicio de nivel superior y seriedad en nuestros compromisos”.

La anterior definición, desarrollada en conjunto con los altos directivos de la empresa, trata de englobar su visión de qué es lo que ellos consideran que los clientes valoran, y es que

recordemos que según el FODA que hemos desarrollado, nuestra mayor amenaza es el Riesgo Creciente, en particular es el que nuestras debilidades activan en mayor grado y dentro del riesgo creciente nos encontramos con el riesgo propio de la fruta, es decir que por alguna razón nuestro producto no llega al receptor en las condiciones pactadas. Por lo que es específicamente este punto donde la UEN debe enfocarse en generar las acciones necesarias para asegurar que se cumpla.

Por otra parte la definición expuesta posee varios elementos que debemos destacar, como es la atemporalidad de la oferta, el énfasis en calidad, oportunidad, servicio y seriedad.

A modo de facilitar la comprensión de la propuesta de valor se desarrolló, durante la estructuración del presente trabajo, el siguiente eslogan⁴ para los integrantes de la compañía:

“El Producto correcto para el Cliente correcto en el Momento correcto”

Este dice relación con la calidad, el servicio de nivel superior y la confianza. Son precisamente éstos los atributos que consideramos valorados por nuestros clientes, y por ende el camino a seguir para desarrollar nuestra estrategia: son nuestros ejes estratégicos.


Ejes Estratégicos

Un "eje" es lo que se considera como el centro de algo, y en torno a lo cual gira todo lo demás. En términos de formulación estratégica se trata de la idea fundamental, el tema predominante. Un eje estratégico se considera como la estrategia misma, y corresponde a los conceptos fundamentales sobre los que nos basaremos para tomar acción de nuestra estrategia.

Si bien la empresa no cuenta con una declaración explícita, deja entrever en sus diálogos los siguientes ejes estratégicos, que por supuesto también se encuentran y son coherentes con la propuesta de valor:

⁴ **Slogan:** La creación de slogan facilitó la comprensión de la propuesta de valor por parte del personal, una frase corta, fácil de recordar que deje entrever los ejes estratégicos. En muchos casos, dependiendo del perfil de los trabajadores es difícil que entienda el concepto de propuesta de valor, sin embargo el slogan fue asimilado casi instantáneamente.

Tabla 4 - Ejes Estratégicos

CLIENTES			
----------	---	---	---

Fuente: Propia

- **Calidad:** Se da énfasis a la satisfacción del cliente, a cumplir las **expectativas**⁵ de “**el producto correcto al cliente correcto**”; no se trata de vender la mejor fruta del mundo, sino de cumplir en forma completamente satisfactoria los acuerdos pactados en relación a las características propias del producto ofrecido a cada cliente. Esto no es un tema trivial, por cuanto la heterogeneidad de los lotes así como la presencia de “**vicio oculto**”⁶ hacen difícil dar fe de la calidad y condición de un lote dado.
- **Actitud de servicio:** La mejor atención al cliente; por ejemplo, responder a solicitudes o reclamos antes que caiga el sol “*sunsetpolicy*”, generar una búsqueda y evaluación constante de las necesidades y satisfacción de los clientes por cada área que esté directamente involucrada con el producto, no permitir más de cinco minutos de espera ante la necesidad de contacto de cualquiera de nuestros clientes, ser capaces de transmitir oportuna y eficazmente todas las posibles variaciones de los programas de entrega establecidos.
- **Confiabilidad**⁷: Dice relación con la confianza, se puede definir como una hipótesis sobre la conducta futura del otro, elemento que sin duda es importante en este tipo de

⁵ **Expectativas:** Es necesario tener claro que es la empresa Frutera Euroamerica S.A. la responsable de las expectativas que generemos sobre los clientes, en nuestras manos está el manejo de las mismas.

⁶ **Vicio Oculto:** Son todas aquellas características de condición (aquellas varían en el tiempo) que no se perciben a simple vista al momento embarcar la fruta.

⁷ **Confianza:** Es necesario destacar que por las características propias de la industria la “confianza” es un tema delicado. Considerando que se trata de ventas a futuro donde normalmente el compromiso se concreta en la medida que el producto llegue en buenas condiciones, argumento que normalmente se usa para bajar el precio pactado, tanto es así que entre los actores de la industria se usan frases como, “este es un negocio de confianza”, “el negocio no se trata de fruta sino de personas”, todas frases que muestran la vulnerabilidad de la transacción y la necesidad de poder depositar en buenas manos, por parte de los productores, el producto a comercializar. Luego, cualquier acto tendiente

negocios. Sin embargo, en particular en este trabajo, en lo que a atributos se refiere, intentamos conceptualizarla más operacionalmente, definiéndola como todos aquellos procesos de mejora continua tendientes a asegurar que todas las tareas se ejecuten bien desde la primera vez y por siempre. Esto independientemente de respetar los compromisos asumidos, en términos de dar cumplimiento fiel a las *expectativas* (aun cuando se entienda que estas pueden ir variando en el tiempo), precios y volúmenes de entrega pactados, evitando cualquier tipo de malentendido, respetando la palabra empeñada por sobre todas las cosas, etc. y todos aquellos elementos relevantes del proceso; sin embargo, para entender el concepto de confianza es importante considerar el problema del vicio oculto, las bajas barreras de entrada y salida y el alto poder negociador de los proveedores de fruta, solo así podremos conceptualizar la confiabilidad como un eje estratégico.

- **Barreras de entrada y salida.** Estas son menores, cualquiera con un par de contactos en el exterior y que conozca a algunos proveedores, con solo un par de llamados telefónicos y/o un par de visitas a terreno puede transformarse en exportador de fruta fresca, lo que claramente da pie a una gran competencia en el rubro, pero mucho más importante que eso, da origen a un gran número de embaucadores que tienen como máxima el aprovechamiento de la oportunidad, en particular si consideran que el pago a los proveedores de fruta en una gran proporción se hace posterior a la entrega del producto.
- **Poder de negociación de los proveedores.** En particular los productores de fruta siempre poseen clientes (exportadoras) ávidos a tomar su producto, debido a una falsa sensación de exceso de demanda, motivada, por una parte, por la toma en consignación de fruta de grandes mercados como son Estados Unidos, Europa y China básicamente, que no manifiestan la saturación del mercado sino hasta mucho después que el producto se ha embarcado y también por el concepto masificado de muchas exportadoras que trabajan en función del volumen. Esto hace que dichos proveedores/productores tengan el incentivo perverso de no respetar las normativas de calidad en función de maximizar su

a dar muestra de confianza fortalece la posición del comprador.

producto, dado que a la hora de negociar el resultado final cuentan con un gran poder de negociación.

- **Vicio oculto.** Las deficiencias técnicas que impiden poder determinar cómo los productos evolucionarán en el tiempo, en función de un examen visual, otorgan la posibilidad de que se generen problemas de alguna índole al momento del arribo no consideradas por nadie antes de embarcar. El punto se exagera si se considera la heterogeneidad de los lotes que pueden variar ostensiblemente en función de la zona geográfica producida, el clima, el manejo, las distintas aplicaciones, la oportunidad de los trabajos, el material genético, etc.

Luego, a la luz de los antecedentes, por parte del cliente, se hace más que razonable la duda de si lo que está pagando es realmente lo que ordenó. En consecuencia, conceptualizar la confiabilidad como un eje estratégico pero orientado a procesos operacionales se hace más que relevante y fortalecerá sin lugar a dudas la propuesta de valor.

2.4.1. Vinculación entre Valores y Atributos de la Propuesta de valor

Es relevante verificar la coherencia de los valores con la propuesta de valor, pues no debe existir ningún valor que fomente un comportamiento contrario a dicha propuesta. Los valores son el marco teórico del comportamiento al interior de la empresa, luego es relevante que sea coherente con el camino por donde queremos avanzar hacia la diferenciación deseada.

Tabla 5 - Vinculación entre Atributos y Propuesta de Valor

ATRIBUTO	VALOR
CALIDAD	Responsabilidad, Excelencia
ACTITUD DE SERVICIO	Comunicación, Oportunidad, Integridad, Responsabilidad
CONFIABILIDAD	Responsabilidad, Oportunidad, Integridad

Fuente: Propia

Entendiendo la **calidad** como “*la satisfacción de los objetivos del cliente, que aplicada sobre el producto, dice relación con una serie de atributos deseables*” (Griful Ponsati y Canela Campos, 2002, pág. 8), se asocian claramente con el valor de **responsabilidad**, es decir, la intención consciente de cumplir con los objetivos propuestos, en este contexto con los atributos deseables del producto, como así mismo con la **excelencia**, es decir, la intención consciente de hacer las cosas más que bien, de manera óptima.

La **actitud de servicio** manifestada en el “interés legítimo de resolver los problemas derivados que se les ocasiona a nuestros clientes (internos y externos) al incumplir los compromisos adquiridos con anterioridad. Trata de “un concepto de trabajo” y “una forma de hacer las cosas” que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los clientes (que nos compran y nos permiten ser viables) como en la forma de atender a los clientes internos y diversas áreas de nuestra propia empresa; luego, en este contexto la **comunicación** juega un rol fundamental, por cuanto propicia la interrelación entre los actores a todo nivel. El responder en el momento apropiado, la **oportunidad** y hacerlo de la manera correcta, por la razón correcta, es decir, la **integridad**, es lo que guiará hacia una buena actitud de servicio, lo que en conjunto nos habla de **responsabilidad** hacia nuestros clientes, intentando en todo momento satisfacer las expectativas.

La **confiabilidad** que claramente se relaciona con la **responsabilidad**, es decir, la intención consciente de cumplir con los objetivos propuestos, con la palabra empeñada. La **integridad**, el hacer lo correcto, por las razones correctas, del modo correcto, juega un rol importante, fundamental si se quiere, por cuanto confiar presupone que la contraparte hará lo correcto, aquello que se supone debe hacer y evidentemente la **oportunidad** que tiene que ver con hacerlo en el momento correcto.

Como podemos verificar, los valores propuestos calzan completamente con la propuesta de valor. Es más, favorecerán en gran medida el que la propuesta se desarrolle con éxito.

2.4.2. Relación Atributos propuesta de valor y resultado análisis FODA

Al igual que con los valores, los atributos de la propuesta de valor deben tener relación con las conclusiones del FODA realizado en el punto 2.3.3., donde no pueden existir incongruencias. El camino sugerido a la diferenciación por los ejes estratégicos debe estar en línea con las oportunidades planteadas en el FODA permitiendo a la empresa aprovecharlas, de igual manera para las amenazas, los atributos seleccionados deben permitirnos defendernos de la mejor forma.

Tabla 6 - Relación Atributo y FODA

ATRIBUTO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
CALIDAD	Resulta absolutamente relevante en todas y cada una de las oportunidades planteadas, donde aplica transversalmente a cada una de ellas	Con la calidad apropiada, se puede sobrellevar en gran medida las amenazas planteadas, la que eventualmente puede quedar fuera es el aumento de barreras de entrada (A4)	Las Fortalezas se vuelven irrelevantes si la calidad no cumple la expectativas de los clientes.	Las debilidades en su conjunto, debilitan la posición de quienes están encargados del aseguramiento de calidad y en consecuencia la calidad misma del producto.
ACTITUD DE SERVICIO	Este atributo actuará como elemento diferenciador y aportará a la repetición de la compra	La diferenciación por servicio reducirá la competencia	Las Fortalezas, todas ellas en general cooperan y hacen más fácil poder decir que sí a nuestros clientes.	Debilidades que atañen básicamente sobre el funcionamiento interno, claramente juegan un rol negativo en las personas y por ende en su comportamiento.
CONFIABILIDAD	En la mayoría de las oportunidades planteadas la confianza entre las partes será el instrumento gatillador del cambio	Seguridad de pago, respaldo, etc., serán elementos primordiales para minimizar la intencionalidad de la competencia.	El poder de negociación, el nombre en la industria así como la flexibilidad y Vol. Est. permiten contar con lo básico para no fallar en el momento necesario.	Las debilidades orgánicas dificultan mantener la bandera de empresa seria. Atentan directamente contra el atributo.

Fuente: Propia

2.4.3. Desarrollo de la Estrategia, Relación entre Atributo - Proceso - Recurso Clave

Atributo : CALIDAD

Actualmente, la forma de asegurar que el producto cumpla con las especificaciones técnicas requeridas es sugerir las medidas necesarias durante la producción del mismo (esto solo en casos de productores con contrato de volumen) y luego controlarlo al momento del embalaje y post-embalaje. El control productivo es por parte del Departamento de producción, el que interviene con asesoría técnica en los distintos momentos de desarrollo y con al menos un asesor externo, más especializado. Una vez generado el producto el Departamento de calidad certifica que cumple las especificaciones técnicas, esto durante el embalaje y/o producto terminado, mientras que el departamento de operaciones se preocupa de la logística de embarque y los procesos tendientes a mantener la idoneidad del producto durante el transporte a destino. Es relevante hacer mención de que en la nueva figura propuesta de Calidad, esta dice relación con *satisfacer las necesidades del cliente*, que por un lado implícitamente tiene que ver con las expectativas, las debiesen ser controladas por el equipo comercial, pero también se desprende de esta definición que la calidad es relativa al cliente y depende de cada consumidor. Hoy el control de calidad solo garantiza que se cumplen con las especificaciones definidas en el diseño del producto, lo que normalmente se efectúa verificando una pauta establecida de defectos. Sin embargo, *“el diseño del producto y los procesos de fabricación tienen quizá una influencia mucho mayor en su calidad final, porque es ahí donde se interpretan las necesidades y deseos de los consumidores”* (Contreras y Escobar, 1995, pág. 168). Por lo que la sugerencia es hacia los sistemas de gestión de calidad⁸ más que de control de calidad.

⁸ **Gestión de Calidad:** En términos concretos y para dar fuerza al atributo, se sugirió el cambio de nombre del Departamento de Control de Calidad a Departamento de Aseguramiento de Calidad, lo que implicaba un cambio de visión en relación a las tareas y objetivos del Departamento en cuestión, donde se ligaba mucho más su proceso operacional diario hacia la satisfacción del cliente.

Atributo : ACTITUD DE SERVICIO

En la actualidad la empresa no aborda este concepto. No existe Departamento de RR.HH. que ayude a generar, desarrollar y mantener una actitud de servicio en el personal. Se sugiere la creación de esta instancia; es relevante no solo contar con que el personal posea las competencias adecuadas para su desempeño, sino que además posea el perfil apropiado, la inteligencia emocional suficiente para desarrollar su labor⁹. Este aspecto se vuelve relevante si recordamos que Frutera Euroamerica S.A. es una empresa comercial hecha de personas, es decir, su negocio se mueve solo en base a personas, no existen plantas de procesos propias ni frigoríficos. Toda su labor es comercial y logística, y técnicamente solo asesora.

Atributo : CONFIABILIDAD

El asegurar que las tareas se hagan de la manera correcta a la primera y por siempre demanda muchos procesos en diferentes ámbitos, desde intangibles (la forma de enfrentar los problemas de las personas) hasta tangibles (la maquinaria, inmuebles, *hardware*, etc.). En la actualidad la empresa no aborda este tema de manera consciente, aunque el empuje de los dueños desde el primer momento llevó en el tiempo a la organización a ser catalogada como empresa “seria”, que podemos traducir como confiable, que en la actualidad constituye uno de sus mayores capitales. Sin embargo, en la medida que la organización crece, la mano de los dueños en la supervisión de cada uno de sus procesos se va perdiendo y por ende es relevante reflotar el concepto. Se sugiere la creación de un auditor interno, con el rol de controlar pero también implementar procesos tendientes a eficientizar los procesos, el que junto con un sistema de control de gestión y un coordinador de desarrollo estratégico debiesen ajustar a la organización para generar un mayor índice de confiabilidad.

⁹ **Perfil Euroamerica:** Se sugirió levantar un Departamento llamado “Capital Humano” para enfocarlo de alguna manera en el valor del recurso clave que se estaba manejando, adicionalmente entre los proyectos sugeridos a este departamento se solicita la creación de un “**Perfil Euroamerica**”, que diga relación con la actitud de servicio que se necesita en concordancia con los valores definidos.

CAPÍTULO 3. DESAROLLO DE LA ESTRATEGIA

En función de la formulación estratégica descrita en el capítulo anterior, donde hemos delimitado el segmento al que se dirige la organización (la UEN definida), las definiciones estratégicas como misión, visión y valores, donde hemos desarrollado un análisis FODA para descubrir las ventajas competitivas, entre otras cosas, e identificado el posicionamiento de la compañía que incluye lo que la diferencia del resto a través del desarrollo de la propuesta de valor, es que desarrollaremos el modelo de negocios, que si bien ya existía en la UEN aún no estaba bien explicitado.

3.1. Modelo de Negocio

“Un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder e Yves, 2014, pág. 14).

La idea fundamental es ser capaz de resumir la creación y captura de valor en un concepto que todos entiendan, que facilite la descripción del debate. Según Osterwalder (2014), la clave es conseguir un concepto simple, relevante y fácilmente comprensible que, al mismo tiempo, no simplifique en exceso el funcionamiento de una empresa.

3.1.1. Importancia del Modelo de Negocio dentro de la Planificación Estratégica

Si entendemos la planificación estratégica como un proceso a través del cual la organización define sus objetivos de mediano y largo plazo, estableciendo un marco de referencia para su funcionamiento y control, podemos entender entonces el modelo de negocios como la *“Lógica que subyace en el sustento económico de una organización”* o *“la forma como una organización crea, entrega y captura valor”* (Osterwalder e Yves, 2014, pág. 14). Es decir, dentro de la lógica macro del desarrollo de una planificación estratégica está inserta como uno de sus elementos abstractos el modelo de negocios que nos da cuenta del *“cómo se hace”*. La planificación estratégica, que es la que condiciona a la empresa al ambiente que le rodea, la que establece una manera racional para la toma de decisiones, la que prepara a la empresa para hacer frente a contingencias en el mundo real, necesita dentro de otros elementos el modelo de

negocios, sin esta *“representación abstracta de algunos aspectos de la estrategia de la empresa; que delinea los detalles esenciales que uno debe conocer para entender cómo la empresa puede entregar valor a sus clientes, de manera exitosa”* (Seddon e Geoffrey, 2003, pág. 246), resulta imposible desarrollar correctamente la planificación estratégica, pues esta debe contener al menos un modelo de negocios (como crear valor) para sumarlos a otros aspectos, como el ambiente interno y externo (Porter), etc., y concluir cuál será en consecuencia la planificación estratégica.

3.1.2. Lienzo del Modelo de Negocio

Para explicitar claramente el modelo de negocios utilizado por la UEN, usaremos la herramienta del “Lienzo del Modelo de Negocio”, la cual fue desarrollada por el consultor suizo Alexander Osterwalder el año 2004 para su tesis doctoral, y con la que posteriormente publicó “Business ModelGeneration”, para llegar a lo que hoy conocemos como método Canvas, que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. En su aspecto fundamental se trata de una herramienta que permite detectar sistemáticamente los elementos que generan valor al negocio (Andrade, 2012).

La metodología Canvas parte de la idea de la existencia de una propuesta de valor, la cual debe ser comunicada a los potenciales clientes. Esto conllevará la necesaria disponibilidad de recursos y obligará a establecer relaciones con agentes externos e internos. Así, después, se desarrollan cada uno de los nueve módulos desarrollados por Osterwalder, que son los siguientes (Andrade, 2012):

1. **Segmentos de mercado.** El objetivo es de agrupar a los clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades, averiguar información geográfica y demográfica, gustos, etc. Después, uno se puede ocupar de ubicar a los clientes actuales en los diferentes segmentos para finalmente tener alguna estadística y crecimiento potencial de cada grupo.
2. **Propuestas de valor.** El objetivo es de definir el valor creado, describiendo los productos y servicios. La idea es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus

necesidades mediante la propuesta de valor. Aquí es donde se va a plasmar el conjunto de beneficios y soluciones que la empresa crea para el cliente a través de los diferentes productos y servicios, el diseño de la misma dependerá del segmento abordado. Estas primeras dos partes son el núcleo del modelo de negocio.





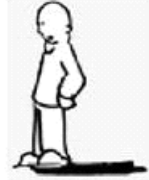


3. **Canales.** Se resuelve la manera en que se establece contacto con los clientes. Se consideran variables como la información, evaluación, compra, entrega y postventa. Determinar cómo comunicarnos, alcanzar y entregar la propuesta de valor a los clientes. Su importancia radica en las decisiones que tomemos ya que de acuerdo a ella desarrollaremos una experiencia de cliente u otra.
4. **Relación con el cliente.** Aquí se identifican cuáles recursos de tiempo y monetarios se utilizan para mantenerse en contacto con los clientes. Por lo general, si un producto o servicio tiene un costo alto, entonces los clientes esperan tener una relación más cercana con nuestra empresa.
5. **Fuentes de ingresos.** Este paso tiene como objetivo identificar qué aportación monetaria hace cada grupo y saber de dónde vienen las entradas (ventas, comisiones, licencias, etc.). Así se podrá tener una visión global de cuáles grupos son más rentables y cuáles no.
6. **Recursos clave.** Después de haber trabajado con los clientes, hay que centrarse en la empresa. Para ello, hay que utilizar los datos obtenidos anteriormente, seleccionar la propuesta de valor más importante y relacionarse con el segmento de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes y los flujos de ingreso. Así, saber cuáles son los recursos clave que intervienen para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor.
7. **Actividades clave.** En esta etapa es fundamental saber qué es lo más importante a realizar para que el modelo de negocios funcione. Utilizando la propuesta de valor más importante, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, se definen las

actividades necesarias para entregar la oferta.

8. **Asociaciones claves.** Fundamental es realizar alianzas estratégicas entre empresas, JointVentures, gobierno, proveedores, etc. En este apartado se describe a los proveedores, socios y asociados con quienes se trabaja para que la empresa funcione. ¿Qué tan importantes son?, ¿se pueden reemplazar?, ¿pueden convertirse en competidores?
9. **Estructura de costos.** Aquí se especifican los costos de la empresa, empezando por el más alto. Luego se relaciona cada costo con los bloques definidos anteriormente, evitando generar demasiada complejidad. Posiblemente, se intente seguir el rastro de cada costo en relación con cada segmento de cliente para analizar las ganancias.

Los nueve elementos recién descritos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica. En su interrelación intentaremos alcanzar el modelo de negocio óptimo. Para ello, en conjunto con los altos directivos de la empresa, además de diferentes personas claves de distintas áreas, se desarrolló un esquema expresado en la siguiente figura, según sugiere el modelo antes descrito, para la UEN estudiada. Como bien explica la consultora BioBusinessGroup, la propuesta de valor está en el lado derecho del esquema, donde se ve cuál es el mercado objetivo. Luego, entre la propuesta de valor y el mercado objetivo, están los canales de distribución y la comunicación con los clientes. En el lado izquierdo está toda la infraestructura que se requiere para hacer la propuesta de valor junto con las redes de los *partners*. Entonces cuando uno ha identificado el mercado objetivo, uno puede entender al consumidor, sus gustos y preferencias, y así saber cómo comunicarse con él y cuáles serán los canales de distribución más adecuados, porque uno ya conoce sus preferencias.

Figura 3 - Lienzo del Modelo de Negocios - CANVAS

<p>Asociaciones Clave</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de Materia Prima - Empresa de transporte terrestre y marítimo - servicio de frío - Proveedores de Insumos escasos 	<p>Actividades Clave</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Coordinación de Abastecimiento - Aseguramiento de Calidad - Logística de Embarque - Comercialización 	<p>Propuesta de Valor</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Calidad de producto: Cumple con las expectativas - Volumen estratégico: a lo largo de toda la temp. y en momentos de escasez - Nivel de Servicio superior. - Empresa seria de larga trayectoria y buen nombre en la industria, confiable. 	<p>Relaciones con Clientes</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Visitas a ferias Internacionales - Visitas a los clientes en sus respectivos países - Contactos telefónicos o por mail por referencia o estudio de estadísticas 	<p>Segmentos de Mercado</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Mcdos. Distribuidos según preferencias por ubicación geográfica (USA, ASIA, SE Asiatico, Medio oriente, Europa, etc.)
<p>Estructura de Costes</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Mano de Obra especializada - Materiales de embalaje - Compra de Fruta 		<p>Fuentes de Ingreso</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Venta de activos con múltiples formas de fijación de precios, fija según características del mercado y cliente. - Descuentos por volumen 		

Fuente: Propia

3.1.3. Descripción de cada elemento del modelo de negocio

En función de lo descrito, en la presente sección presentaremos cada elemento del modelo de negocios aplicado al modelo de negocios particular de Frutera Euroamerica S.A.

Recursos Claves

- Se necesita principalmente un capital humano idóneo para llevar a cabo la labor; la elección (abastecimiento) y segregación del producto (control de calidad) se vuelven relevantes, y es que es necesario entender que la variabilidad de factores que se manejan al momento de seleccionar y clasificar un fruto es enorme, por cuanto no existen suficientes criterios cuantitativos para poder dar una conclusión fehaciente sobre el producto, dejando un gran espacio al criterio de quienes hacen el análisis y por ende a la experiencia de los mismos. Adicionalmente al conocimiento o experiencia resulta relevante la necesidad del convencimiento, responsabilidad y convicción con que las distintas personas dentro de la organización asuman su función, pues por la dinámica del negocio mismo, su ritmo y disgregación espacial, dichas personas deben en general trabajar solas y con escasa supervisión.
- Materia prima, que cumpla los requisitos mínimos de exportación. Al igual que el comentario anterior, dado la dificultad de cuantificar todos los parámetros, parte del análisis que se hace es en función de quien es el proveedor, con tal de evaluar que nos dé la confianza suficiente de que se hicieron bien las cosas durante los procesos productivos.
- Sistemas de Información. Dado la enorme cantidad de información y la velocidad de las transacciones, se hace relevante para poder mantener el control de los procesos un sistema de información ágil y confiable.

Actividades Claves

- Coordinación de Abastecimiento. Dice relación con todas las actividades tendientes a la coordinación de embalaje en el momento que sea apropiado.
- Aseguramiento de calidad. Es decir, todas las actividades tendientes a asegurar que el producto llegue con las especificaciones técnicas requeridas, así como con las

condiciones necesarias. Claramente una actividad crucial. Entiéndase actividades como control de calidad, manejo de temperatura, control de inventarios, etc.

- Logística de embarque. Son todas las actividades tendientes a transportar el producto una vez embalado y enfriado al destino requerido en los plazos propuestos.
- Comercialización. Dice relación con colocar el producto según sus características en el mercado y cliente idóneo para maximizar el retorno y minimizar el riesgo.

Estructura de Costos

Corresponde básicamente a una estructura variable que considera como principales costos:

- Mano de obra especializada
- Materiales de embalaje
- Compra de fruta

Existe una componente financiera importante, pues muchos otros costos como son lo de enfriado, inspección SAG, materiales de embalaje, fletes internos y transporte marítimo, en muchos casos, se pagan a cuenta de los productores de fruta.

Por otra parte, dado los volúmenes manejados, en particular si sumamos los de RUTA, empresa exportadora de fruta propia perteneciente al *holding* con la que se duplica el volumen de Frutera Euroamerica S.A., se pueden generar ciertas ventajas en términos de costos, en particular en lo que se refiere a transporte y compra de materiales de embalaje. Recordemos que existe una integración vertical importante, pues el holding posee una empresa de transporte interno, diversos frigoríficos, participación en un puerto estratégico y la empresa naviera líder en el mercado de la fruta.

Asociaciones Claves

Las asociaciones claves serán todas aquellas tendientes a asegurar que podamos cumplir con nuestra promesa.

- Proveedores de Materia Prima. Los productores de FRUTA poseen un poder de negociación importante, por lo que se celebran contratos de largo plazo, Join Venture y lo que sea necesario para asegurar el recurso.
- Empresa de transporte. Si bien la oferta es variada, en los momentos críticos es imprescindible tener el control, considerando que se trata de un transporte refrigerado cuya idoneidad afecta la condición del producto.
 - Terrestre. En este caso particular se cuenta con Rutafrigo, empresa perteneciente al *holding*, por lo que el control es absoluto.
 - Marítimo. El manejo casi monopólico de este último hace imprescindible algún tipo de relación más fuerte para minimizar la lucha por el espacio naviero. En el caso de Euroamerica, junto con Ruta son socios y directores de Global Reefer, la principal naviera de Chile (entre las 2 existentes).
- Servicio de frío. Si bien son arrendados, los volúmenes se operan en los fríos de Ruta, donde el manejo y control de los mismos es absoluto. Este es un punto importante, pues ser terceros en una planta de servicio pone normalmente en riesgo la adecuada manipulación de la fruta en lo que a frío se refiere, lo que conlleva a posteriores problemas de condición.
- Proveedores de insumos escasos. Bolsas racimo y cajas de embalaje son los principales, y la única opción que existe por el momento es poseer un volumen lo suficientemente grande como para tener poder negociador.

Canales

- Equipo Comercial. El único y más importante de los canales es la comunicación a través de los comerciales encargados, más allá de algunos reportes y números que se manejan, la cercanía con el cliente es relevante, producto de la idiosincrasia de la industria, donde la confianza es un factor importante.

Relación con los Clientes

- Visitas a Ferias Internacionales. Existe una variedad de Ferias internacionales como el PMA en EE.UU., Asia FruitLogistic en Hong Kong, Fruitlogistic en Berlín, PMA Chile en Santiago, Rusia FruitLogistic en Moscú, por mencionar algunas entre las más

importantes. Todas estas ferias atraen a los actores del negocio en mayor o menor medida en función de donde se realicen, son básicamente una excusa para darse una vez al año la posibilidad de encuentro entre las distintas partes y ver la posibilidad de conocer nuevos potenciales clientes.

- Visitas a los clientes en sus respectivos países. Chile cuenta con la suficiente información como para saber quién es quién, lo que nos permite en forma fácil poder comunicarnos, concertar citas y mirando a los ojos a nuestros potenciales clientes generar los lazos de confianza necesarios, ya sea que los exportadores vayan o que los recibidores vengan.
- Contacto telefónico. También es común en la industria contactar vía email y posteriormente en forma telefónica a potenciales clientes, ofrecer las cartas de referencia e intentar desarrollar algún negocio. Esto siempre tras una breve investigación comercial de quién es la empresa en cuestión.

Segmento del Mercado

Se segmenta según las preferencias del cliente por el producto (productos relativamente homogéneos debido a gustos semejantes de los consumidores) las que son posibles a su vez agrupar geográficamente, pues de alguna manera dicen relación con las preferencias y la forma de hacer negocios en función de la idiosincrasia de los clientes.

Fuentes de Ingreso

Básicamente el ingreso es producto de una comisión por caja comercializada, comisión definida como porcentaje en función del precio final obtenido o un margen fijo generado de un negocio calzado (en particular en esta UEN no se usan compras con mínimos garantizados o compras a firme sin tener el negocio absolutamente calzado). Adicionalmente existe un ingreso menor que corresponde al rebate naviero que entregan estas mismas en función del volumen embarcado.

3.1.4. Relación entre elementos del Modelo de Negocio y los Atributos de la Propuesta de Valor

La manera como los distintos elementos del modelo de negocio afecta los atributos de la propuesta de valor podemos revisarla en el siguiente cuadro.

Tabla 8 - Relación elementos de Modelo de Negocio y Propuesta de Valor

ELEMENTO	CALIDAD	ACTITUD DE SERVICIO	CONFIABILIDAD
RECURSOS CLAVES	La calidad es clave en los recursos, cumplir con las expectativas es la clave de la propuesta de valor.	El capital humano y su alineamiento están en estricta relación con la actitud de servicio.	El capital humano y su grado de incorporación de los valores de la empresa darán cuenta finalmente de la confiabilidad de la misma.
ACTIVIDADES CLAVES	Dada la falta de control en mayor o menor medida de los proveedores resulta fundamental dentro de los procesos el de QyC.	El área comercial lleva en gran medida este rol, siendo el vínculo fundamental entre cliente y servicio.	La coordinación entre las áreas es la que a la larga generará la mayor o menor confianza a la empresa.
ASOCIACIONES CLAVES	Las asociaciones claves aseguran la calidad y post-cosecha del producto.	Se vuelve relevante en la interacción entre asociados la fluidez de información, cumplimiento y coordinación, puesto que impactará mucho en los costos.	La confiabilidad disminuirá los costos operativos al permitir que proveedores de prod. y servicios reserven espacios, entreguen créditos, etc., en función de la palabra empeñada.
CANALES	La calidad en términos de cumplir con las expectativas es relevante como moneda de cambio para poder abrir el canal.	Como canal propio y directo a través del equipo comercial una actitud de servicio es altamente relevante, pues parte de lo que se vende es resolverle un problema al cliente.	La base de una venta futura de un producto perecible y variable es ser capaz de generar la confianza necesaria.

ELEMENTO	CALIDAD	ACTITUD DE SERVICIO	CONFIABILIDAD
RELACIONES CON CLIENTES	Ser capaz de entregar lo que el cliente quiere disminuye la cantidad de reclamos, aumenta la fidelidad de este, la uniformidad y consistencia del producto, constituye en sí un valor agregado. Luego se puede cobrar más.	En una relación personalizada la actitud de servicio es primordial, responder a las inquietudes, generar una discusión fluida ayuda mejorar la capacidad de reacción entre otras cosas ante cambios en el mercado.	Ser capaz de sembrar confianza en la relación lo es todo, minimiza el efecto de errores, permite vender a futuro.
SEGMENTOS DE MERCADO	La calidad del producto variará en función de los segmentos de mercado.	Varía en relación al perfil de los clientes que normalmente tiene un patrón común según el segmento de mercado.	No varía por segmento de mercado.
FUENTES DE INGRESOS	El precio se determina en función de la calidad del producto.	No determina el precio pero sí tiene incidencia sobre la repetición de compra.	En una venta a futuro tendrá incidencia en el precio y volumen vendido.
ESTRUCTURA DE COSTES	La calidad del producto, no necesariamente tiene una relación directa con los costos.	Facilita la relación con proveedores y por ende permite flexibilizar las negociaciones.	Ayuda ante la negociación con proveedores, determinante en el flujo de caja (crédito).

Fuente: Propia

3.1.5. Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio

En función de las discusiones sostenidas con los altos directivos de la empresa, sumado al análisis estratégico, observamos que en las conclusiones del FODA, puntualizamos la “amenaza de riesgo creciente”, como la principal de las amenazas analizadas, y es que si bien en términos generales la fruta se considera un *commodity*, que puede clasificarse según sus características básicas como son el embalaje, dulzor, tamaño, *timing*, etc., para ponerlo en un lenguaje simple, resulta que puede presentar una enorme variabilidad¹⁰, tanto de calidad¹¹ como condición¹², lo

¹⁰ La uva en particular, que es una especie muy poco mecanizada en su proceso, y que adicionalmente representa el mayor volumen manejado por la empresa, presenta gran variabilidad.

¹¹ Aquellas características que no varían en el tiempo. (tamaño, cantidad, uniformidad, etc.)

¹² Aquellas características que varían en el tiempo. (Pudriciones, desgrane, partiduras, etc.)

que junto con la dificultad de catalogarla en dichas características, condiciona a la industria en algún momento a hacer un acto de fe, tanto de parte de los vendedores, *que enviarán un producto homogéneo según las especificaciones requeridas*, como de parte de los clientes, *que aseguran o no haber recibido el producto en las condiciones pactadas*¹³. Y sin embargo, resulta que son estas dificultades las que, más allá de ser un desafío, representan una oportunidad. Para entenderlo es necesario tener claro que la capacidad de negociación (la “muñeca”, según se denomina en la jerga de la industria) es la que finalmente logra generar valor en una primera instancia. Es decir, en aquellos lotes en que se genere una controversia entre exportadores (como lo es la UEN analizada) e importadores en relación a la calidad y/o condición de arribo de una partida en particular, será la “muñeca” lo que en particular determinará el nivel de descuento en precio que pueda sufrir dicho lote. Ahora bien, es claro que existen diversos elementos que pueden generar un determinado poder de negociación, pero el análisis estratégico desarrollado deja entrever una fórmula particular.

En las conclusiones del análisis FODA se mencionó que la disponibilidad o volumen estratégico de producto (F3), si bien no era la más relevante de las fortalezas, al momento de enfrentar el riesgo creciente (que es nuestra peor amenaza) resultaba una de las fortalezas más importantes junto a la flexibilidad en la estrategia de venta (F2). Y es que para un importador los escasos volúmenes tempranos, aquellos que le permiten negociar con los supermercados y generar, en consecuencia, participación de mercado no valen lo mismo que un volumen grande cuando todos sus competidores también tienen¹⁴; luego, la apuesta anti cíclica¹⁵ (F3) de la UEN combinada con la flexibilidad en la estrategia de ventas¹⁶ (F2), que se traduce esta última, en la posibilidad de disminuir o cortar el volumen con un cliente determinado a voluntad y sin mayor compromiso, determinan una gran herramienta de negociación. En estricto rigor, para ser más

¹³ Esto hace referencia al Riesgo comercial descrito en la amenaza de riesgo creciente.

¹⁴ Cabe destacar que para ejercer fuerza “muñeca” respecto a la fruta temprana, ni siquiera es necesario estar entregando volumen en esas fechas a la empresa con la que se tenga el conflicto, pues el hecho de que el volumen temprano exista genera una promesa tácita de posibles negocios futuros.

¹⁵ Es necesario destacar que RUTA, empresa madre y parte del *holding* al que pertenece la UEN corresponde a campos propios y el más importante de ellos es una gran unidad productiva con tanto volumen como la UEN analizada en Copiapó, lo que, si bien no es parte de la comercialización de Frutera Euroamerica, se usa como parte de la estrategia comercial para avalar el discurso anti cíclico.

¹⁶ La flexibilidad presupone un manejo de capital de trabajo suficientemente controlado para no tener la necesidad de generar acuerdos que comprometan la libertad de decisión de entregar o no volumen a cualquiera de nuestros clientes.

claros, cuando nuestros clientes, por alguna razón tengan problemas en la comercialización de nuestro producto, ya sea por mercado, deficiencias en su gestión e incluso porque nuestro producto no cumple con la calidad y/o condición deseada, los clientes estarán dispuestos a subvencionar a nuestra UEN, incluso en desmedro de otras empresas. Y es que cuando el mercado, la calidad y todos los factores se conjugan para una buena venta, todas las empresas venden bien, pero cuando hay un conflicto, por ejemplo, si llueve, el producto de la UEN analizada, si bien no es mejor ni más resistente que el de otras empresas, resulta en promedio mejor pagado.

Ahora bien, para lograr lo anterior, el poder de negociación tiene mucho que decir, pero saber ejercer la “muñeca”, es decir, saber hasta qué punto presionar sin romper la relación, es otro elemento sumamente importante a considerar. Analizando este punto podemos entender al lienzo del modelo de negocios cuando establece como “canal” al equipo comercial y en “las relaciones con los clientes” a contactos de algún tipo con los comerciales de la empresa a través de correos, llamados o visitas personales. Un viejo dicho dice que *“las personas pueden olvidar lo que les dijiste, las personas pueden olvidar hasta lo que hiciste, pero nunca olvidarán cómo las hiciste sentir”*, y es que los comerciales deben, haciendo gala de sus habilidades blandas, utilizar los instrumentos a su disposición (como es un poder de negociación fuerte), para generar el máximo beneficio¹⁷ y al mismo tiempo lograr que los clientes queden felices con la UEN para la nueva temporada que viene. Todo esto hace sentido con los ejes estratégicos propuestos, pues ellos hablan de calidad en términos de cumplir con las expectativas del cliente, actitud de servicio y confianza; en particular estas dos últimas nos son muy útiles al momento desarrollar una plataforma de trabajo sistemática que vaya en función de generar lazos suficientemente fuertes como para establecer una relación que nos permita destacar frente a nuestra competencia¹⁸, plataforma que se encuentra directamente reforzada con la propuesta de valores (R.E.C.I.O) sugerida. En otras palabras, que los elementos antes descritos al momento de ejercer la “muñeca” lleven una connotación distinta que el resto de las empresas, pues las demandas que la UEN ponga sobre la mesa con sus clientes deben tener un halo de confianza en sus argumentos, intenciones y promesas, entre empresas que tienen un futuro común.

¹⁷ Entiéndase como máximo beneficio a maximizar el precio o disminuir el riesgo.

¹⁸ La idea es generar un rostro tras el producto que el cliente sea capaz de asociar a éste y tenga claro que ante problemas deberá dar explicaciones.

Por otra parte, y siguiendo la lógica del poder de negociación, debemos recordar que la UEN pertenece a un *holding* de empresas, RUTA, su empresa madre con un volumen igual o mayor que Frutera Euroamerica, una empresa de transporte, frigoríficos, el puerto de Caldera, una empresa de venta mayorista a nivel nacional y participación en una naviera. En resumen, la UEN es parte de una integración vertical que genera economías de escala. Si bien estas no recaen directamente sobre la UEN¹⁹, pues son capitalizadas por las empresas relacionadas como prestadoras de servicio de la misma (frigoríficos, transporte interno y externo y servicios de puerto), tienen el claro efecto de generar un apalancamiento fuerte y robustecer la estructura del *holding*. Ahora bien, el apalancamiento que produce el *holding* de empresas relacionadas no solo trae economías por la integración vertical y economías de escala por volúmenes que se producen, sino que adicionalmente implica un mayor control sobre el producto, en particular cuando los servicios escasean debido a los volúmenes excesivos del conjunto de las empresas frutícolas chilenas en los períodos *pick*. Es decir, es capaz de generar confianza en sus clientes sobre el manejo que se le da al producto y su capacidad para resolver problemas logísticos. Adicionalmente, el apalancamiento (F1) en conjunto con la trayectoria (F2) de la empresa madre RUTA, según consta en las conclusiones del FODA, nos permite aprovechar las oportunidades que se nos presentan, en particular las que dicen relación con captar materia prima, que debemos recordar que corresponde a proveedores estratégicos, ya que lo primero que debe ocurrir es que los proveedores confíen en la UEN para que le entreguen su producto; pero, dado a la estructura (*holding* de empresas relacionadas), el énfasis comercial, la “muñeca” y el volumen que se maneja, permiten ofrecer una muy interesante alternativa a empresas medianas limitadas geográficamente con poco volumen²⁰ y por ende con bajo poder de negociación.

Si a todo lo anterior sumamos la capacidad para generar un producto homogéneo (Calidad), entonces potenciaremos nuestro poder de negociación. Dicha capacidad no solo dice relación con los procesos internos tendientes a mantener la homogeneidad del producto, sino también con un tamaño de empresa mediano, con baja variabilidad de productores y con infraestructura suficiente para mantener el control del producto. Así, un cliente estará dispuesto a

¹⁹ A excepción de economías por flete naviero que recaen directamente sobre la UEN.

²⁰ Es importante entender que tal como un animal tiene distintos tipos de cortes, la producción de fruta de un campo dado genera distintos tipos de calidades en distinta proporción, que deben ser comercializados en diferentes lugares del mundo; luego, en aquellas calidades de baja proporción la capacidad de negociación es limitada, y en consecuencia la UEN tiene una ventaja puesto que posee una parrilla de mercados amplia producto de la búsqueda de la fruta correcta para el cliente correcto y del volumen que maneja.

comprar más y pagar mejor por un producto que sabe cómo va a llegar, que por otro que a veces llega excelente y en el siguiente embarque llega muy mal, generando incertidumbre.

Para la capitalización (capturar el valor) sistemática del poder de negociación, se establecen condiciones comerciales leoninas, pagos anticipados, contratos con comparativos de gestión y protocolos de reclamos incumplibles, con tal de tener las herramientas necesarias para generar la discusión y tener la oportunidad de poner sobre la mesa sistemáticamente el poder de negociación. Y es que el **negocio de la fruta y particularmente el de la UEN no es vender, sino cobrar.**

En resumen, la creación y captura de valor está dada básicamente por la estructura que se ha montado a través del tiempo, en donde Frutera Euroamerica S.A. ha logrado combinar los distintos elementos a su alcance para generar valor, la trayectoria de su empresa madre, el apalancamiento de las empresas del *holding*, la flexibilidad en la estrategia de ventas, el énfasis comercial, el control sobre el producto y el volumen estratégico. Es en la combinación de los elementos en que radica dicha creación de valor, más que cada uno de dichos elementos por separado, creando ventajas tanto para comprar materia prima como para venderla.

3.2. Mapa estratégico

Según los autores Kaplan y Norton (2008), un mapa estratégico describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva del aprendizaje y desarrollo.

- El objetivo primordial de una organización es crear valor a largo plazo para los accionistas (sector privado) o para las partes interesadas (sector público).
- La satisfacción de una propuesta de valor para el cliente genera valor para la organización.
- Los procesos internos crean y brindan el valor que satisface a los clientes y también contribuyen a lograr los objetivos de productividad de la perspectiva financiera.
- Los activos intangibles (la gente, la tecnología y la cultura) impulsan mejoras al desempeño de los procesos críticos que brindan a los clientes y los accionistas.

De esta forma *“el mapa estratégico proporciona la arquitectura para integrar las estrategias y operaciones de las diversas unidades dispersas en toda la organización”* (Kaplan y Norton, 2008, pág. 92).

3.2.1. Importancia del Mapa Estratégico como herramienta de planificación y control de gestión

El mapa estratégico permite a una organización describir e ilustrar, en un lenguaje claro y conciso, sus objetivos internos, iniciativas, objetivos de mercado, medidas de desempeño y todos los lazos de unión entre las piezas de la estrategia, de alguna forma éste obliga a la visualización de un todo. De este modo, los empleados tienen una representación visual de cómo su trabajo se relaciona con los objetivos generales de la empresa, mientras que los directivos tienen un conocimiento más profundo de su estrategia y los medios para corregir cualquier error o desviación que se produzca durante la ejecución de la misma. En consecuencia, estamos hablando de una herramienta cuyo principal valor consiste en comunicar la estrategia reforzando los principios asimilados en la misión, visión de forma efectiva a todos los empleados, quienes son en definitiva los que tienen que ejecutarla, y con

ello se cumple la máxima que manifiesta que “la implementación de la estrategia es tan importante como la estrategia en sí”. Por ende constituye una herramienta (aunque no la única) muy útil para la “Gestión del Cambio”.

Los mapas estratégicos aportan a que cada actor dentro de la empresa le otorgue valor y compromiso a la estrategia que se desea introducir, los mantiene con la mente orientada a los objetivos, baja sus niveles de incertidumbre y proporciona los elementos para llevar a cabo el control.

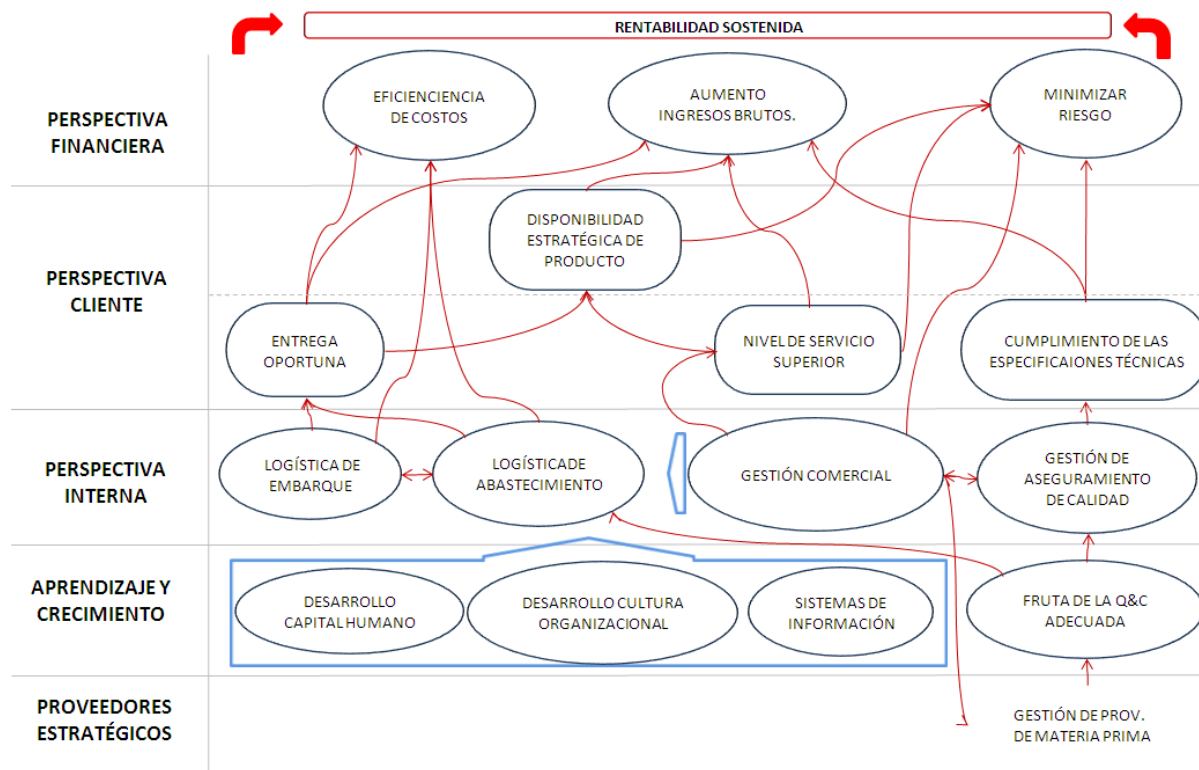
En definitiva, los mapas estratégicos²¹ incluyen objetivos sobre crecimiento de ventas, fidelización de clientes, el papel de la innovación y la excelencia de productos, servicios y procesos, y las inversiones que se necesitan en personal y sistemas para cumplir los objetivos diseñados. Desde una perspectiva más amplia, los mapas estratégicos mostrarán cómo se pueden convertir las iniciativas y recursos, incluidos los activos intangibles como la cultura empresarial y el conocimiento de los empleados, en objetivos tangibles.

²¹ En el caso particular de la UEN, el desarrollo del mapa estratégico, que tomo innumerables reuniones con distintos niveles del personal de la empresa, al ser finalmente presentado a la organización generó inmediatamente un sentido de lógica interna que dio cabida adicionalmente a un primer nivel de entendimiento entre los distintos departamentos al lograr visualizar un objetivo común.

3.2.2. Mapa Estratégico Propuesto

La empresa no cuenta con ningún mapa estratégico o semejante, por lo que, en función de lo expresado en capítulos anteriores, sugerimos:

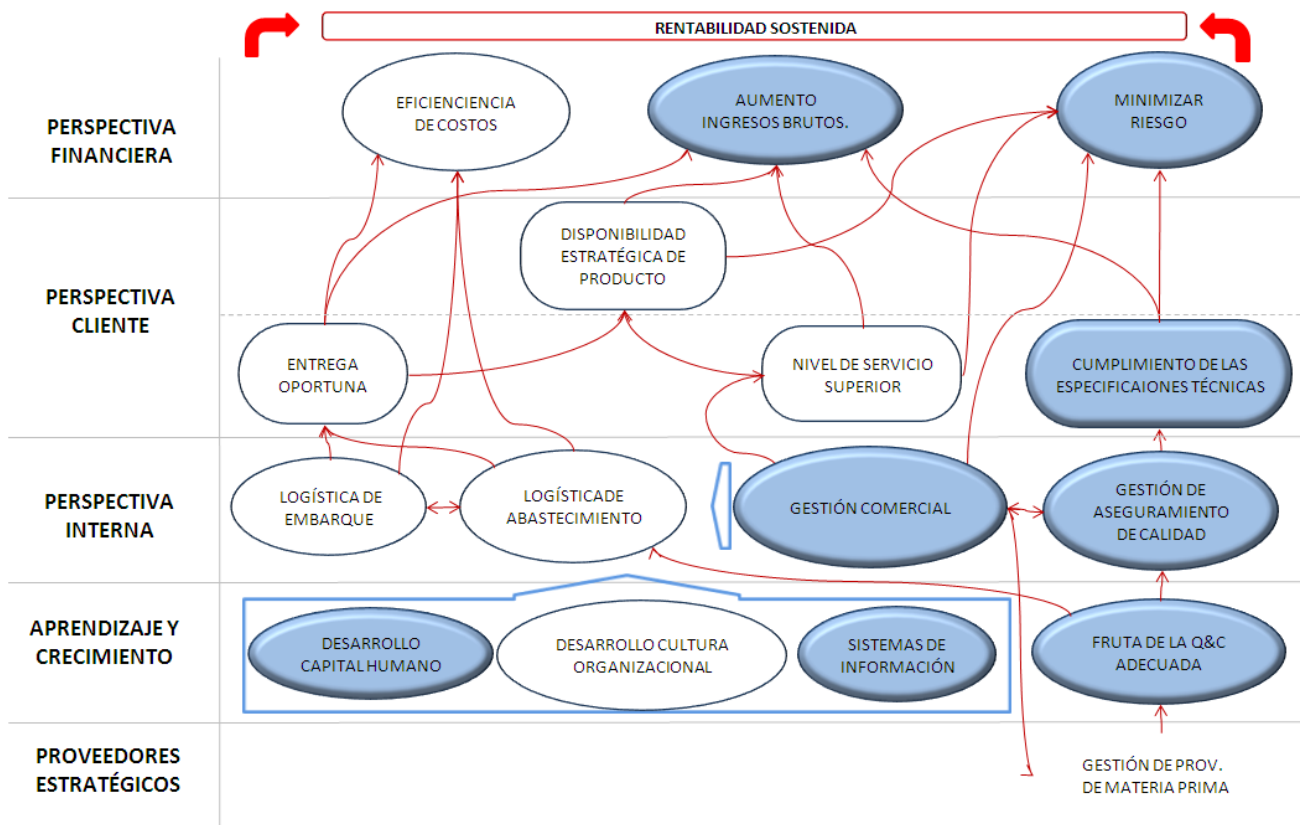
Figura 4 - Mapa Estratégico



Fuente: Propia

3.2.3. Explicación del Mapa estratégico a partir de la descripción de los ejes estratégicos.

Figura 5 - Eje de Calidad

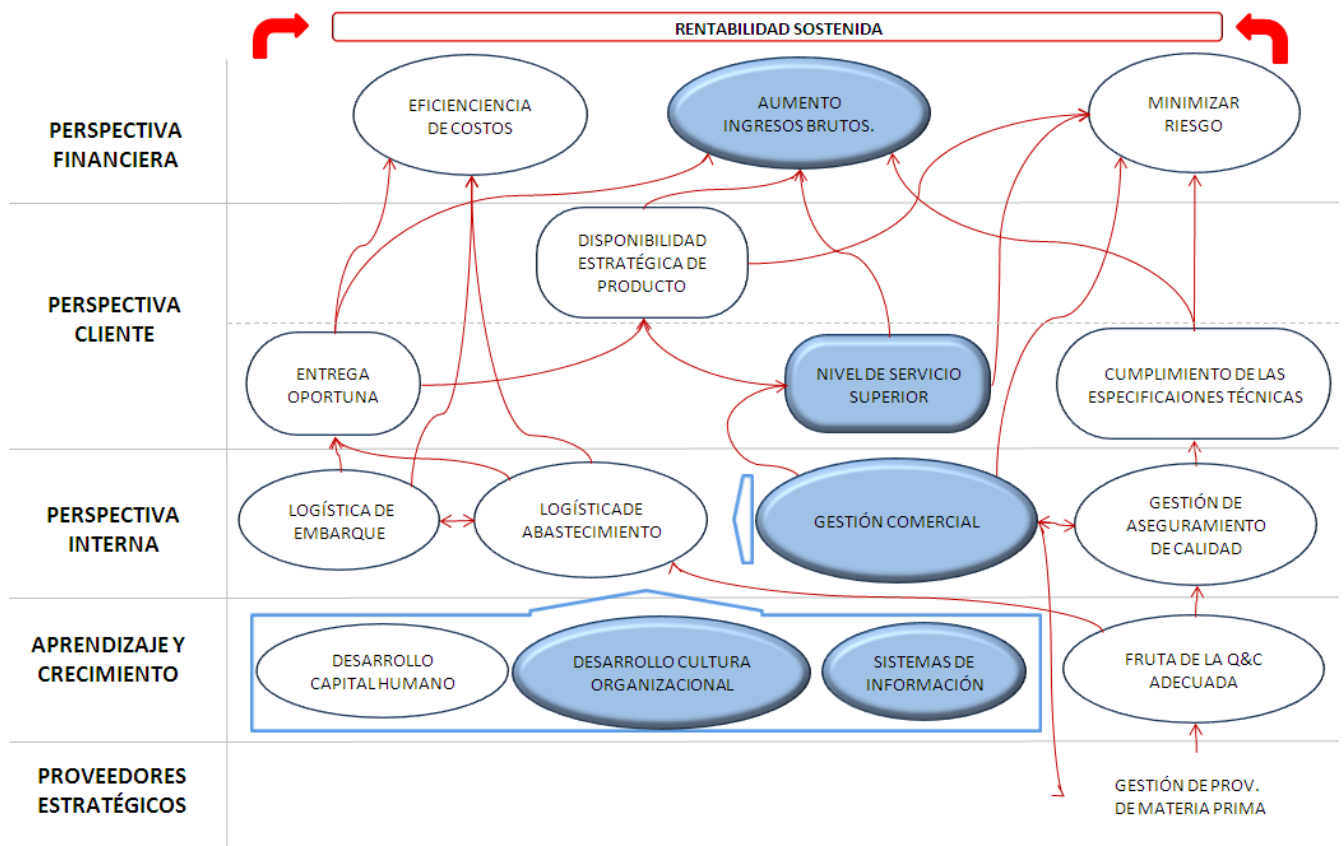


Fuente: Propia

EJE CALIDAD: Para desarrollar un producto que cumpla con las expectativas del cliente, el tema inicia por el proveedor de materia prima. Dado que esta es una empresa comercializadora que no produce, sino que compra o toma a consignación lo que alguien más ha producido y que no basta con un análisis de calidad la final del producto por la heterogeneidad del mismo, resulta relevante poseer un proveedor confiable, que al menos en teoría haya sido muy preocupado durante toda la preparación de la materia prima. De la misma forma un equipo técnico idóneo, que sepa trabajar con la heterogeneidad y sea capaz de segregar correctamente la materia prima en base a los distintos estándares, debe contar con la información necesaria, la que

debe fluir desde y hacia el área comercial que generará los distintos pedidos en base a la demanda, pero también en función de la existencia (real o teórica)²².

Figura 6 - Eje Actitud de Servicio

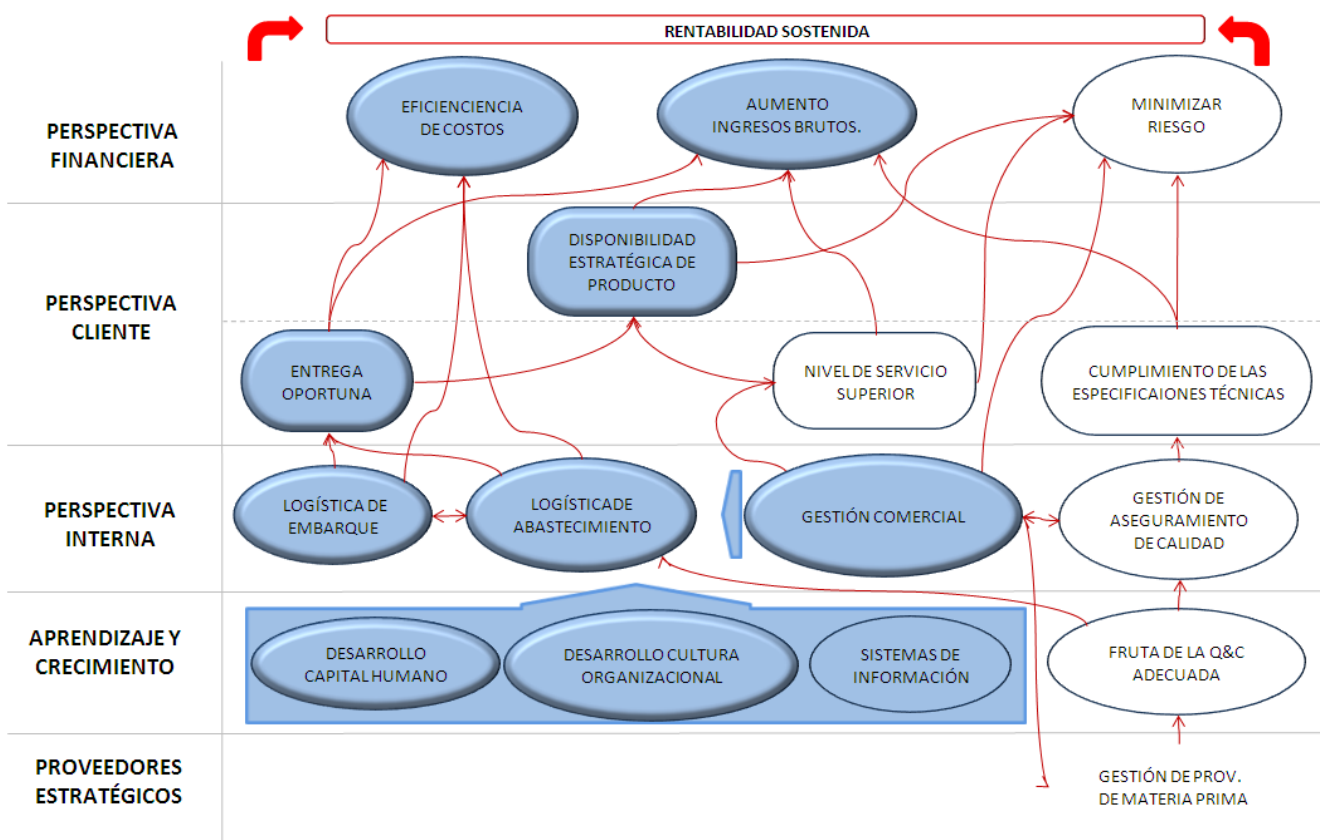


Fuente: Propia

²² **Presiones que atentan contra la calidad del producto:** Es de suma importancia siempre tener en cuenta la perecibilidad del producto, lo concentrado de su producción y lo heterogéneo de la misma. Es decir, producto de la perecibilidad, no es posible mantenerlo en *stock* por siempre; en el caso de la uva lo normal son máximo un par de semanas, si a esto se le suma lo concentrado de la producción, tenemos durante la temporada altos niveles de *stock* que deben moverse con urgencia (cabe recordar que durante el período *pick*, es decir, cuando se encuentra el mayor volumen en *stock*, probablemente se coincide con el resto de la realidad de la industria, y por ende nos encontramos a su vez en un período de sobre oferta, lo que hace aún más complicado el ejercicio). Agréguese a este análisis la relación empírica que se genera entre condiciones de mercado y calidad, es decir, cuando el mercado se encuentra con una alta demanda, normalmente los lotes de fruta son calificados como de buena calidad, mientras que cuando el mercado está deprimido siempre se encuentran defectos en destino que permiten a los importadores justificar un mal precio de venta. Lo anterior se debe a la heterogeneidad del mismo; suelen mencionarse en la industria dichos como “si quieren encontrarle algún defecto a la fruta, se lo van a encontrar”, o “esta no es una fábrica de clavos”, etc. Ahora bien, si unen la presión por embarcar, la situación de mercado y la heterogeneidad del producto, tenemos una situación en donde existe presión por cometer pecados, en particular si se tiene un bajo poder de comercialización.

EJE ACTITUD DE SERVICIO: Básicamente, el equipo comercial, que es quien se relaciona con los clientes, tiene la misión de facilitarle al cliente el darse a entender en cuanto a lo que busca, que se le informe de manera rápida y oportuna cualquier imponderable, que su proceso de compra sea expedito, que obtenga la respuesta rápida y concreta respecto a sus dudas, etc., es decir, que exista una comunicación y calidad de servicio que logren facilitar la vida de nuestro cliente. Para ello necesitamos contar con información respecto al producto, el proceso y el estatus del mismo, lo más *online* posible, y adecuar el perfil de nuestro personal e impregnarles la importancia de mantener informados y satisfechos a nuestros clientes en función de sus necesidades particulares. Claramente esto implica un desarrollo en la cultura organizacional para modificar hábitos en las personas, impregnar prioridades y formar actitudes, todo apuntando a que finalmente el cliente debiese tender a repetir el ejercicio de compra producto de su experiencia anterior.

Figura 7 - Eje Confiabilidad



Fuente: Propia

EJE CONFIABILIDAD: Entendiendo la heterogeneidad del producto y por tanto su dificultad de estandarización, la incertidumbre climática, la variabilidad del mercado, la dificultad de revisar el producto, la distancia y por ende la diferencia de tiempo que se produce entre la compra y la entrega, y, finalmente, producto de las bajas barreras de entrada, la alta cantidad de actores “poco serios” (por decirlo de una forma elegante) vulnerabiliza el sistema y genera todas las dudas posibles al momento de hacer un negocio. Luego la confiabilidad resulta ser un eje estratégico relevante que se manifiesta en el cumplimiento de las expectativas, más allá del producto, en expectativas operacionales. Entendiendo, producto de la incertidumbre antes expresada, que todo puede cambiar, entonces cumplir con las promesas no solo tiene que ver con el cumplimiento en sí, sino también con mantener actualizadas las promesas y modificarlas periódicamente con tal de que a través del tiempo no generemos ninguna sorpresa en el resultado final. En este último punto son relevantes los comerciales, personas que no solo deben poseer la *experticia*, sino también la capacidad de ir modificando las promesas según la situación lo amerite, sin generar con ello un conflicto comercial, por esto aquí los recursos de TI, cultura organizacional y capital humano, son esenciales. Este último también es importante para tener el equipo adecuado de logística de operaciones y abastecimientos, que son en definitiva los que harán que el producto se entregue en el minuto apropiado.

3.2.4. Diccionario de Objetivos del Mapa estratégico

La siguiente tabla muestra las relaciones causa efecto de las diferentes perspectivas del mapa estratégico propuesto.

Tabla 7 - Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico

Perspectiva	CAUSA	EFEECTO	EXPLICACION
Financiera	MINIMIZAR RIESGOS	Genera una cartera de clientes sana, poco riesgosos, es decir, con bajo nivel de reclamo y pagadora.	Entendiendo que el modelo de negocio busca, más que empujar a un mayor precio, el reducir los efectos del no pago o reducción de pago, ya sea por reclamos o temas comerciales, el minimizar riesgos dice entonces relación con generar un mayor rentabilidad.
	AUMENTO DE ING. BRUTOS	Aumenta la utilidad de los dueños	Básicamente por el aumento de cajas a márgenes operacionales acotados
	EFICIENCIA DE COSTOS	Mantiene acotados los costos indirectos	Mantiene los costos, básicamente indirectos a un nivel adecuado.
Clientes	CUMPLIMIENTO DE LAS ESECIFICACIONES TÉCNICAS DEL PRODUCTO	Genera la satisfacción de las expectativas generadas lo que minimiza el riesgo y aumenta el Ingreso.	El cumplimiento de las expectativas en forma consistente genera confianza en el producto lo que a la larga se traduce en una mayor predisposición a pagar producto de la seguridad de lo que se va a recibir aumentando con ello los Ing. en el largo plazo. A su vez reduce el nivel de reclamos y por ende ajustes de precio. Un producto consistentemente bueno en el tiempo aumenta el poer de negociación.
	NIVEL DE SERVICIO SUPERIOR	Genera satisfacción y fidelidad. Con ello tiende a aumentar los ingresos y reducir el riesgo.	Facilita el trabajo del cliente y por ende la satisfacción y fidelidad de los mismos. Lo que debiese aumentar la demanada hacia nuestra UEN, aumentando con ello el ingreso, flexibilizar la resolución de conflictos y por ende reducir el riesgo
	DISPONIBILIDAD ESTRATÉGICA DE PRODUCTO	Genera fidelidad y poder de negociación	El tener producto toda la temporada y/o en los momento donde la mayoría no tiene y en un volumen adecuado nos perfila como un proveedor interesante y en muchos casos estratégico, lo que otorga mayor poder de negociación, reduciendo con ello el riesgo y favoreciendo nuestra demana y por ende el ing.
	ENTREGA OPORTUNA	Genera satisfacción, fidelidad y eficiencia	El contar con el producto en los momentos que se necesita fideliza a los clientes, pues ellos a su vez serán capaces de cumplir con sus compromisos, de esa manera se nos perfila como proveedores confiables, lo que a la larga nos permite presionar el precio. A su vez, genera un control estricto en los costos de entrega pues se hace relevante el detalle para poder controlar las entregas

Perspectiva	CAUSA	EFEECTO	EXPLICACION
Procesos Internos	GESTIÓN DE Q&C	Asegura el cumplimiento de las especificaciones técnicas del producto	Se supervisa la segregación del producto y se coordina con operación de abastecimiento los mercados y en consecuencia el embalaje a utilizar en la medida que el producto sea el idoneo.
	GESTIÓN COMERCIAL Y POLÍTICA DE ABASTECIMIENTO	Genera todas las directrices necesarias para que calidad, abastecimiento y embarques puedan hacer su trabajo en forma eficaz y eficiente y en consecuencia tiene relación en mayor o menor medida con todos los elementos de la perspectiva del cliente	Establece las políticas de compra, las de venta, coordina los specs de producto con calidad, ayuda a abastecimiento y embarques a tomar sus decisiones, en su relación comercial busca minimizar el riesgo y es el responsable de otorgar un servicio superior al cliente. También tiene directa relación con el riesgo al intervenir en la cobranza y control de reclamos.
	OPERACIÓN DE ABASTECIMIENTO	En estrecha relación con calidad y comercial prioriza las embalajes que corresponda para luego coordinar con logística de embarques para su posterior despacho de la forma más eficiente posible	Operación de abastecimiento es un departamento clave al momento de entregar el producto en el momento apropiado, pues son ellos los que coordinan todo para que esto suceda, y todo ello de la manera más eficiente posible. Su manejo tiene directa incidencia en los costos pues sus demoras, errores, etc. golpean directamente los costos de la empresa.
	LOGÍSTICA DE EMBARQUE	Aloca el producto en el destino requerido en el momento adecuado y en forma eficiente	Una vez embalado y enfriado el producto en coordinación con los operativos de abastecimiento y los comerciales se encarga de enviar el producto al los distintos clientes alrededor del mundo de la manera más eficientemente posible sin ir en desmedro de los acuerdos comerciales
Aprendizaje y crecimiento	SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Permite la toma de decisiones oportuna, la generación de expectativas adecuadas y brindar un nivel de servicio satisfactorio. Afecta a todos los procesos.	Manejar los flujos de Información en los momentos apropiados y para los actores que lo requieran, esto entre otros beneficios permite la toma oportuna de decisiones
	DESARROLLO CULTURA ORGANIZACIONAL	Afecta a todos los Procesos, resulta ser un elemento de vital importancia al momento de querer ser eficaz y eficiente.	Existe una diferencia importante entre personal capacitado y personal proactivo. En la industria frutícola existe la necesidad de asegurar la capacidad de reacción, incluso adelantándose a los hechos. Para ello el perfil de los empleados toma especial relevancia, el dpto. de capital humano debe propiciar este principio donde los valores definidos toman vital importancia.
	DESARROLLO CAPITAL HUMANO	Minimiza los costos de experiencia y eficientiza la operación, afecta a todos los procesos.	Selecciona, capacita y mantiene al personal idoneo para que realice las funciones solicitadas, a este respecto es fundamental mencionar que producto de la gran cantidad de factores a considerar y la variabilidad del producto se necesita gente con experiencia y por ende el capital humano es vital.
	FRUTA DE LA Q&C ADECUADA	Facilita la labor Gestión de Q&C y condiciona la labor de la operación de abastecimiento	Existe un estándar básico para considerarse fruta de exportación, que dice relación con las necesidades de los clientes y la capacidad de viajar. En función de esos parámetros básicos la gente de Q&C hace su labor, la variabilidad de este recurso condicionará los procesos de Q&C, facilitando o dificultando su segregación y determinará la logística de abastecimiento, el que deberá decidir si le es útil o debe replazarla.

Perspectiva	CAUSA	EFEECTO	EXPLICACION
PROVEEDORES ESTRATÉGICOS	GESTIÓN DE PROVEEDORES ESTRATÉGICOS	Enmarca nuestro recurso clave dentro de los parámetros que necesita la empresa, tanto en calidad como condición del producto.	Debido a que no existe certeza o control respecto ni a la proligidad de cómo se ha manejado el producto hasta su cosecha, ni de las condicionantes climáticas particulares que lo puedan haber afectado, seleccionar proveedores que den la confianza de trabajar, asesorarlos y guiarlos para la obtención de un buen producto es importante. El proceso de selección de proveedores resulta de una simbiosis entre disponibilidad y necesidad (la que es guiada por el dpto. comercial y seguida por el dpto. de logística de abastecimiento).

Fuente: Propia

3.3. Cuadro de mando Integral

Robert Kaplan y David Norton introducen el concepto de Cuadro de mando Integral - CMI (BalanceScorecard- BSC) presentado originalmente en el número de enero/febrero de 1992 de la revista *Harvard Business Review*. Este sistema administrativo intenta movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.

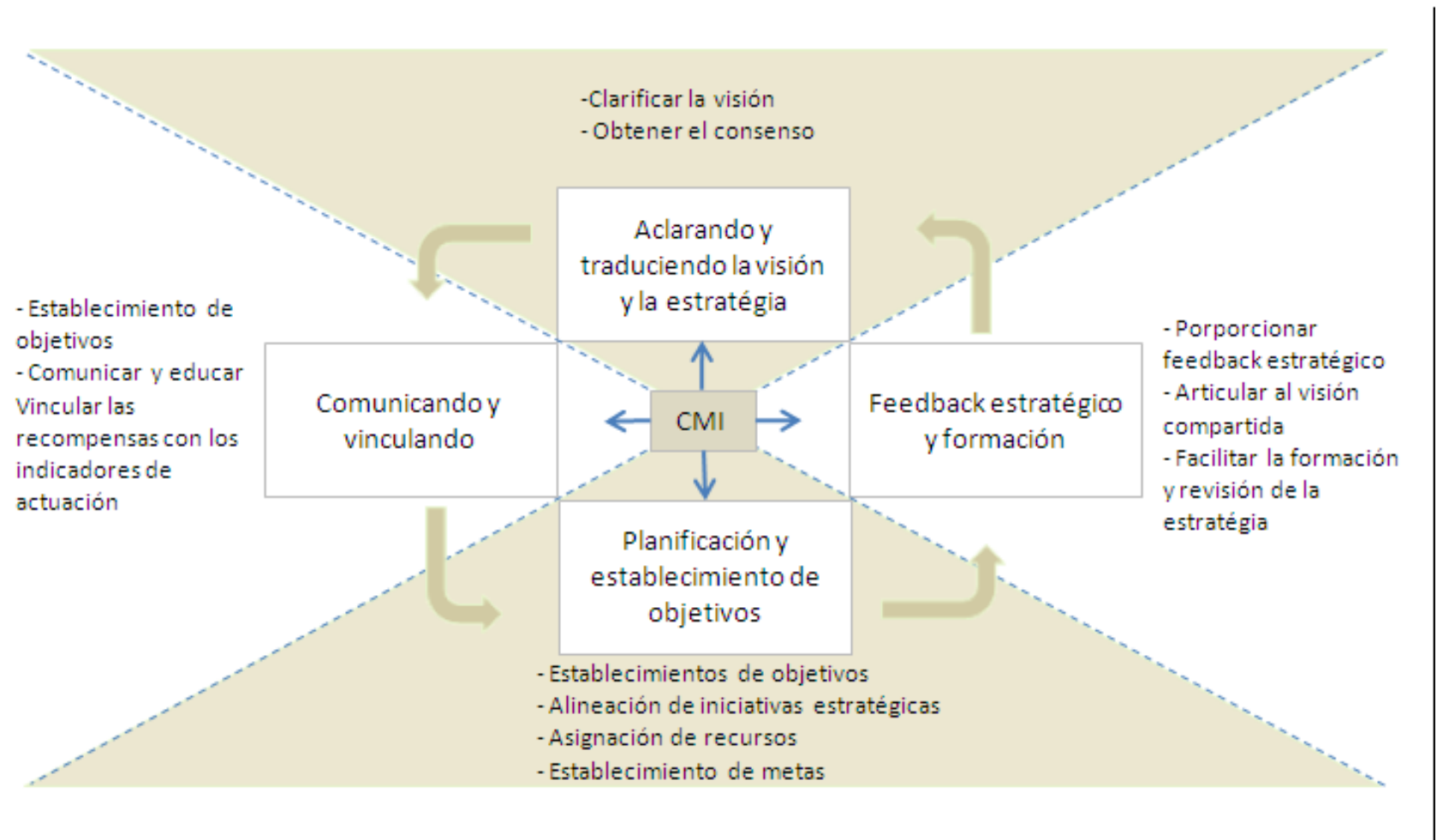
“Al identificar los objetivos más importantes en los que la organización debe centrar su atención y recursos, el cuadro de mando proporciona una estructura para un sistema de gestión estratégica que organiza temas, información y toda una variedad de procesos vitales” (Kaplan y Norton, 2009, pág. 246).

Los autores antes mencionados afirman que el CMI debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocios en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes, y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados –los resultados de esfuerzos pasados– y los inductores que impulsan la actuación futura. Y el cuadro de mando está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo críticos, inductores de la actuación de los resultados.

El cuadro de mando integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo (ver figura 8). Están utilizando el enfoque del cuadro de mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el *feedback* y formación estratégica.

Figura 8 - CMI como estructura estratégica para la acción



Fuente: Kaplan y Norton (2008)

3.3.1. Importancia del CMI como herramienta de planificación y control de gestión

“Se entiende por planeación estratégica empresarial, el diseño de estrategias para que las empresas tengan capacidad de adaptarse y puedan tener acceso, ganar y mantenerse en los nuevos mercados” (Fleitman, Evaluación integral para implantar modelos de calidad, 2007, pág. 39), y el control de gestión se define como:

“la función por la cual la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados” (Veiga, 2013, pág. 29).

En resumen, el control de gestión persigue asegurar la buena marcha del conjunto de la organización para la consecución de la estrategia planteada. Para ello “es preciso controlar las distintas funciones, actividades y áreas de responsabilidad y efectuar la síntesis necesaria para ofrecer una visión global de la calidad de la gestión con base al control por resultados”, y en consecuencia es requisito “definir un sistema que incorpore los controles más relevantes de la empresa”, teniendo en consideración que el control “pretende actuar sobre la conducta de las personas” (Veiga, 2013, pág. 30).

El CMI es el documento que sintetiza la marcha de la empresa (o una de sus áreas) con relación a sus objetivos más relevantes, cumple con las necesidades planteadas, el tablero “sirve para alinear y realinear horizontal y verticalmente la ejecución de la estrategia a la empresa hacia los resultados proyectados” (Fleitman, Evaluación integral para implantar modelos de calidad, 2007, pág. 81), y según este mismo autor “es la mejor estrategia para los socios y los ejecutivos de alta dirección para mejorar los resultados de la empresa”. Siguiendo las palabras de este autor, esta herramienta cuya fortaleza radica en su filosofía de mejora continua y en el trabajo en equipo basado en una visión estratégica unificada facilita la toma de decisiones a los socios y ejecutivos de una empresa, ya que se tiene la información de manera inmediata de las diferentes áreas y permite detectar inmediatamente las desviaciones de los planes, programas y estrategias y decidir las medidas correctivas, facilita el control de los resultados financieros, midiendo simultáneamente el avance en el desarrollo de capacidades y la adquisición de activos intangibles, relaciones con clientes, habilidades y motivación de los colaboradores, introducción de productos innovadores, etc., requeridos para competir con éxito; pone énfasis en los

indicadores financieros y no financieros y los incluye en el sistema de información para todos los niveles jerárquicos de la empresa, permite vigilar y ajustar la puesta en marcha de las estrategias y realizar oportunamente cambios fundamentales en las mismas, determina la alineación que existe entre la empresa, su situación en el entorno y la visión y misión de la empresa.

En el ámbito de las personas sirve de marco para el diseño e implantación de sistemas de evaluación del personal y compensación basada en el desempeño, vinculando con ello los resultados de la ejecución con los sistemas de evaluación del desempeño, lo que sin duda potencia el cambio en la empresa y facilita el consenso y compromiso en el equipo de dirección, generándose entre otras cosas una mejora continua del desempeño de las áreas, procesos y personas.

3.3.2. Presentación del CMI

A continuación, presentamos el CMI de Frutera Euroamerica S.A., sistema de gestión estratégico que tiene como objetivo ayudar a los ejecutivos a implantar y obtener un *feedback* sobre la estrategia elegida. Como bien argumentan Kaplan y Norton en su obra *El cuadro del Mando Integral*, es esencial distinguir la sutil diferencia en los CMI, que no son solo un sistema de medición sino más bien un sistema de gestión, puesto que si bien los indicadores planteados serán útiles herramientas de motivación y evaluación, lo que se pretende, tal y como se planteó originalmente, es movilizar la organización hacia nuevas direcciones estratégicas.

Tabla 9 - CMI Frutera Euroamerica S.A.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EXPLICACIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR	PERIODICIDAD	FORMULA	META	PROGRAMAS DE ACCIÓN
FINANCIERA	Aumento de Ingresos Brutos	Cumplir Mg Operacional propuesto	Dpto.Comercial	Margenes Operacional	Temporada	Ing. Bruto/Cj Totales	Desviación+5%	Establecer los parámetros que constituyen el MG Bruto y buscar una forma de cálculo on line
		Volumen de Ventas	Dpto.Comercial	Cjas Totales vendidas	Temporada	Sumatoria cajas eq. Totales vendidas	Incrementos parciales para llegar a 3 MM temp. 20/21	Establecer metas parciales tanto de volumen como de % de modalidad de abastecimiento.
	Eficiencia de Costos	Acotar y controlar los costos	Dpto Finanzas	Costo por caja	Temporada	Ct /Cjs Totales	<= 0,7/cj	Establecer que costos se considerarán
	Minimizar el Riesgo	Disminuir el nivel de riesgo, básicamente el riesgo comercial	Dpto Finanzas	Indice de Liquidez	Semanal	Fórmula financiera		Buscar la manera de sistematizar el cálculo y de difundir esta información
			Dpto.Comercial	Riesgo Cliente	Semanal	$\frac{((\text{Monto mora} * \text{Pond1} + \text{Monto pagado fuera de plazo} * \text{Pond2}) * \text{tasa interés}) + (\text{Monto claims} * \text{Pond3})}{\text{Total Ventas}}$	<10%	Buscar la manera de sistematizar el cálculo y de difundir esta información

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EXPLICACIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR	PERIODICIDAD	FORMULA	META	PROGRAMAS DE ACCIÓN
CLIENTES	Nivel de Servicio Superior	Generar y mantener un alto nivel de satisfacción del cliente	Dpto.Comercial	Nota Encuesta de Satisfacción a Clientes	Temporada	Escala de notas sobre escala respecto a % alcanzado de satisfacción en cuestionario tipo	>6	Generar encuesta tipo
	Disponibilidad estratégica de producto	Explicitar un volumen atractivo para los clientes	Dpto.Comercial	Indice de Desviación a la curva ideal	Temporada	Desviación respecto al porcentaje objetivo de venta en los distintos periodos de la temporada.	<=20%	Revisar la curva teórica que se quiere generar
	Entrega oportuna	Establecer una Entrega Oportuna en forma Consistente	Dpto.Comercial	% de Control de programas	Semanal	Promedio Ponderado del % de desviación semanal absoluto del real v/s los programas de entrega comprometidos	<=20%	Generar mecanismo de control de programa, difundir la información on line entre los involucrados
	Cumplimiento de las especificaciones técnicas	Entregar Productos de la Calidad Correcta	Dpto. Aseguramiento de Calidad	% Reclamos de calidad Vta. Firme	Temporada	Monto reclamos calidad/ Monto total Facturado * 100	<=5%	Buscar la manera de publicar el dato
				% Reclamos de calidad Vta. Consignación	Temporada	$\frac{\sum(\text{Precio Estimado Mercado FOB de lotes reclamados} - \text{Precio Real FOB de lote reclamado}) * \text{Cajas}}{\text{Total liq. en consignación}}$	<=5%	Establecer sistema de control de claim
PROCESOS	Maximizar la Operación de Abastecimiento							
	Logística de abastecimiento	Cumplimiento de Volúmenes Estimados	Dpto. de Log. de Abastecimiento	% de Desviación al Volumen Estimado	Temporada	Desv. de Cajas entre Real y Estimado / Volumen Estimado	<15%	Generar cálculo y publicarlos consistentemente entre los involucrados
		Programa de embalaje semanal	Dpto. de Log. de Abastecimiento	% Cumplimiento del Bisemanal	Semanal	% de desv del Bisemanal proyectado v/s el volumen real embalado	<=20%	Sistematizar los Bisemanales
		Control de Costos Operacionales	Dpto. de Log. de Abastecimiento	Desviación Presupuestaria	Mensual	Cantidad de Desviación / Presupuesto	<5%	Generar planilla de control de desviación
	Lograr una Logística de Embarque Eficiente y Eficaz							
	Logística de Embarque	Asegurar la Carga de los embarques solicitados	Dpto. de Operaciones	% de cumplimiento de carga	Semanal	Embarques cargados/solicitado	>95%	Generar solicitudes de carga por escrito
		Minimizar los Costos operacionales relacionados con el embarque.	Dpto. de Operaciones	% de desviación de Costos en función de un Estándar Teórico	Temporada	$\frac{\sum(\text{Costos Reales} - \text{Costos Std Presupuestado})}{\text{Costo Std Presupuestado}}$	<5%	Establecer Std Presupuestario de Costos de embarque
Eficientar la gestión de entrega de Documentos		Dpto. de Operaciones	% documentos enviados dentro del plazo	Semanal	% Doc entregado fuera de Plazo (según corresponda) / Doc Totales a la Fecha	<10%	Generar planilla de Control automático	

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EXPLICACIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR	PERIODICIDAD	FORMULA	META	PROGRAMAS DE ACCIÓN		
PROCESOS	Gestión de aseguramiento de calidad	Aseguramiento de Calidad en forma eficiente			Promedio Nota auditoria X Aplicación de Norma de Embalaje y cadena de frío	Semanal	Auditoría Interna	90% de notas >6	Generar encuesta de proceso tipo	
		Cumplimiento de Las Esp. Técnicas del Producto	Dpto. Aseguramiento de Calidad	Control de la cadena de frío	Semanal	Auditoría Interna	100% Cumplimiento	Sistematizar el control interno		
	Gestión Comercial	Maximizar la Gestión comercial			Control de Mg. Negocios a Firme	Semanal	Espectativa de pago x el cliente / anticipo generados a proveedor	>=1.2	Sistematizar el control	
		Reducir el deterioro del producto	Dpto. Aseguramiento de Calidad	Minimizar el Riesgo de descalze de negocio	Dpto. Comercial	% Rebaja de pago por claims	Semanal	% de la dif. de rebaja entre el real pactado / lo solicitado	>=20%	Generar una publicación semanal
				Minimizar el Riesgo x Claim	Dpto. Comercial	Control de Pago	Semanal	Factor de Morosidad fuera de linea en el tiempo	<2	Sistematizar calculo en escala de 1 a 10
				Minimizar el Riesgo x No Pago	Dpto. Comercial	Compra de Cajas	Temporada	% incremento de volumen	x Meta	Sistematizar el control
				Aumentar el Ing. Bruto	Dpto. Comercial	Nota Auditoría al comercial	Mensual	Encuesta de Satisfacción	>=90%	Generar Encuesta
			Mejorar el SS al Cliente	Dpto. Comercial						

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EXPLICACIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR	PERIODICIDAD	FORMULA	META	PROGRAMAS DE ACCIÓN
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Sistemas de Información	Poseer la información necesario en forma oportuna	Dpto. Informática	Auditoría Informática	Mensual	Auditoría	>80%	Adoptar una metodología
	Desarrollo de Capital Humano	Poseer personal capacitado técnicamente	Dpto. RR.HH.	Auditoría de Adm. de RR.HH.	Temporada	Auditoría	>80%	Adoptar una metodología
	Desarrollo cultura organizacional	Poseer personal con el perfil adecuado en términos de proactividad y compromiso	Dpto. RR.HH.	Auditoría de Cultura	Semestral	Auditoría	>80%	Adoptar una metodología
	Fruta de la Calidad y condición adecuada	Asegurar que la maetria prima contenga la Q&C requerida	Dpto. de Log. de Abastecimiento	Protocolo de selección de Materia Prima	Temporada	Auditoría	>80%	Generar protocolo
PROV. ESTRAT.	Gestión de proveedores de materia prima	Aumentar la fidelidad de proveedores de Fruta	Dpto. Comercial Dpto. de Log. de Abastecimiento	Desviación con respecto a precios promedio de mercado	Temporada	Comparativo Fedefruta	Estar en el Tercio Superior	Protocolizar la evaluación
				Nota Encuesta de Satisfacción a Clientes	Temporada	Encuesta	>6	Generar encuesta tipo

Fuente: Propia

Cabe notar que dentro de la periodicidad se ocupa mucho las evaluaciones semanales y por temporada, lo que es producto de las características del negocio. La cosecha de una variedad de uva toma del orden de un mes, las para las decisiones de venta ojalá se contara con información diaria, pero dado la dificultad operacional que eso plantea debemos hacerlo semanal. Respecto a los análisis por temporada se refieren a lo que demora un evento de cosecha.

3.3.3. Principales iniciativas estratégicas en el CMI

Se entienden las iniciativas estratégicas como aquellos proyectos que elegimos desplegar para ejecutar la estrategia, las acciones concretas que desarrollaremos para alcanzar la meta, la respuesta concreta a qué vamos a hacer.

“Las iniciativas estratégicas son los grupos de proyectos y programas discrecionales de duración limitada, no incluidos en las actividades operativas cotidianas de la organización, diseñados para ayudarla a alcanzar el desempeño deseado” (Kaplan y Norton, 2008, pág. 129).

Dichos autores comentan que tras traducir la estrategia en un mapa estratégico y un CMI, es necesario establecer las iniciativas estratégicas que pondrán a la organización en movimiento, llevando con ello a la organización a la real implementación de la estrategia. Para ello las empresas utilizan tres procesos para seleccionar y gestionar iniciativas estratégicas:

1. Elección de las iniciativas estratégicas: Identificar, clasificar y seleccionar nuevas iniciativas estratégicas.
2. Financiación de la estrategia: Establecer un presupuesto para financiar el porfolio de iniciativas estratégicas.
3. Establecimiento de responsabilidades: Establecer los responsables de ejecutar el porfolio de iniciativas estratégicas.

A continuación se presentan las principales iniciativas estratégicas derivadas del CMI de Frutera Euroamerica S.A.²³

Redefinición de las funciones de algunos departamentos

Departamento de Producción, pasa a ser Departamento de Logística de Abastecimiento, enfocando con ello a la gente que en él trabaja a su real función, que no es producir, sino coordinar las producción, cosecha y embalaje (según corresponda) hasta el embarque del mismo.

Departamento de Control de Calidad, pasa a ser Departamento de Aseguramiento de Calidad, incluyendo con ello no solo la correcta selección de la fruta sino también asumiendo la

²³ Es importante considerar que Frutera Euroamerica S.A. a la fecha no contaba con ningún tipo de auditoría interna y que los indicadores de control no eran manejados en absoluto a nivel de procesos al menos.

responsabilidad de la condición de arribo, con lo que incluye dentro de sus funciones todo aquello tendiente a asegurar la condición (por ejemplo, correcto funcionamiento de la cadena de frío, entre otras).

Departamento Comercial, el que si bien conserva su nombre, incorpora funciones de control de riesgo, asumiendo con ello el control de las cobranzas.

- **Protocolizar una reunión mensual con el directorio.** Reunión que tiene el fin de discutir los indicadores financieros y los principales aspectos relacionados con el negocio.
- **Realizar encuesta de satisfacción.** Establecer en último término la percepción de nuestros clientes y según ello establecer un plan de acción tendiente a mantener y/o mejorar su grado de satisfacción.
- **Pragmatizar la percepción de Riesgo Cliente.** Clasificar según el nivel de riesgo a nuestros clientes en base a un algoritmo que incorpore concepto de comportamiento de pago, nivel de reclamos y volumen de compra.
- **Protocolizar reuniones semanales de control de riesgo comercial.** Análisis semanal de cuentas con clientes, márgenes del negocio y pago a proveedores, todas tendientes a minimizar el riesgo en cada aspecto respectivamente.
- **Sistematizar un informe semanal de control de presupuesto.** Informe elaborado por control de gestión tendiente a evidenciar las mayores desviaciones del presupuesto operacional.
- **Definir y protocolizar revisión de curva de volumen teórica.** Acordar forma de la curva teórica y establecer una forma de cálculo, periodicidad de revisión y análisis.
- **Generar mecanismo de control de programas.** Generar un sistema de control de programa *online* al que puedan tener acceso todos los involucrados en los distintos programas comerciales.

- **Sistematizar el control de reclamos.** Generar y publicar en forma periódica el indicador de *claim*, tanto en venta firme como consignación, de manera de involucrar a la organización con un primer *feedback* real.
- **Generar informe de desviación de estimación.** Establecer un informe con cierta periodicidad que establezca lo real embarcado por proveedor en relación a lo estimado (original y bisemanalmente) para incitar a los responsables a mejorar sus cálculos, pues de ello depende gran parte de la organización de la empresa y adicionalmente saber si se lograrán las metas establecidas.
- **Generar informe de desviación presupuestaria.** Informe que se pueda utilizar por los distintos estamentos para hacer más eficiente su presupuesto.
- **Generar formato de solicitudes de carga por escrito.** Establecer un sistema lo suficientemente ágil como para hacer la solicitud de espacios navieros por escrito.
- **Establecer un estándar presupuestario de costos.** Para poder monitorear la desviación con la realidad.
- **Generar control documental.** En relación a los documentos de comercio exterior, Bill of Lading, certificado de origen, etc.; en resumen todo documento necesario para la exportación, sistematizar el control.
- **Generar y protocolizar auditorías de aplicación de normas de embalaje y cadena de frío.** Control periódico durante la temporada de los controles de calidad (personal temporal) encargados de cautelar la correcta selección del producto.
- **Generar informe de control de margen.** Generar un reporte de control de Margen operacional que arroja cada negocio que se hace.
- **Sistematizar control de pago de anticipo.** Crear un sistema que nos permita no calzarnos entre los dineros recibidos por concepto de entrega de fruta de parte del proveedor y el pago hecho.
- **Generar reporte de manejo de *claim*.** Generar reporte de recuperación entre la rebaja potencial que se solicita y lo que realmente se descuenta.

- **Sistematizar el control de pago de clientes.** Establecer sistémicamente un índice de morosidad por cliente, con tal de detectar fácilmente un problema potencial de no pago.
- **Generar y protocolizar auditoría de actitud de servicio.** Generar encuesta tendiente a capturar la percepción de nuestros clientes en relación al servicio que la empresa da, con el fin de asegurar un nivel de servicio superior.
- **Desarrollo informático.** Adicionalmente a los sistemas y reportes antes mencionados es necesario que:

Se genere un sistema de control de *stock* creíble y *online*

Desarrollo de Órdenes de Compra y respectivo cruce con órdenes de venta
- **Generar un programa de retención de talentos.** Generación de incentivos para el personal altamente competente.
- **Generar un programa de capacitación.** Establecer la brecha de competencias laborales y, en consecuencia, generar un programa de capacitación tendiente a disminuir dicha brecha.
- **Generar un programa de captación de personal temporal.** Generar convenios con instituciones para atraer a recién egresados para trabajos temporales. Programa de incentivo de repetición del personal temporal.
- **Generar un programa fidelización de proveedores de Materia Prima.** Tendiente a minimizar el recambio de proveedores, con lo que se busca mejorar la estabilidad del producto.

CAPÍTULO 4. ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL

Según Q Consultores,

“todas las empresas necesitan tener una ventaja competitiva en su cadena de valor; esto se logra cuando su estrategia, sus procesos y su gente están alineados, es decir existe alineamiento organizacional que les permite alcanzar sus objetivos. Si todos los colaboradores en la organización se sienten actores claves en la estrategia y están convencidos que esta es adecuada, la seguirán. Es fundamental que los actores y dueños de los procesos estén comprometidos con el objetivo y dirijan sus esfuerzos en función de su cumplimiento, pues este los beneficia a todos”.

En este contexto se hacen obvias las necesidades de definir la misión, visión y objetivos de la UEN en cuestión y de la misma forma la definición de KPI a todo nivel para el control de la cadena de valor, mega KPI a nivel de macro procesos, KPI a nivel de procesos y proyectos e indicadores de control a nivel de actividades y tareas a nivel operativo. Sin desmedro de lo anterior, para la real consecución de la alineación organizativa es relevante lograr que los valores personales de los empleados se alineen con los valores corporativos, esto determinará que los procesos, en el día a día, sean guiados de la mejor forma hacia los fines estratégicos.

4.1. Tableros de Control

Como ya hemos establecido, el Cuadro de Mando Integral es un sistema y una herramienta por medio de la cual una Organización logra ejecutar su Plan Estratégico trasladando el mismo a la acción. Su importancia radica en que –por medio de sus indicadores– muestrea de manera continua cuándo la Organización y sus colaboradores alcanzan las metas del Plan Estratégico; mientras que el Cuadro de Mando o Tablero de Control,

“es una herramienta operativa útil para controlar lo que pasó en un área o departamento. Sus indicadores están focalizados a procesos y no al avance del Plan Estratégico de la Organización. Es un instrumento útil para medir el avance de los resultados operativos en una Organización, pero es insuficiente para lograr la ejecución de un Plan Estratégico”.
(Vogel H. , 2012).

4.1.1. Importancia del desdoblamiento estratégico

Algunos afirman que *“el 90% del valor del mapa estratégico está en su desdoblamiento o la capacidad para ver en este último los temas estratégicos”* (Vogel M. H., 2015). Para lograr que una organización sea más que la suma de sus partes y las estrategias individuales de las distintas áreas puedan estar conectadas e integradas, según Balance Scorecard Collaborative, hay que *“desdoblar”* el BSC, desde el nivel corporativo hacia las demás áreas de la compañía, involucrando así a todos los niveles de la organización.

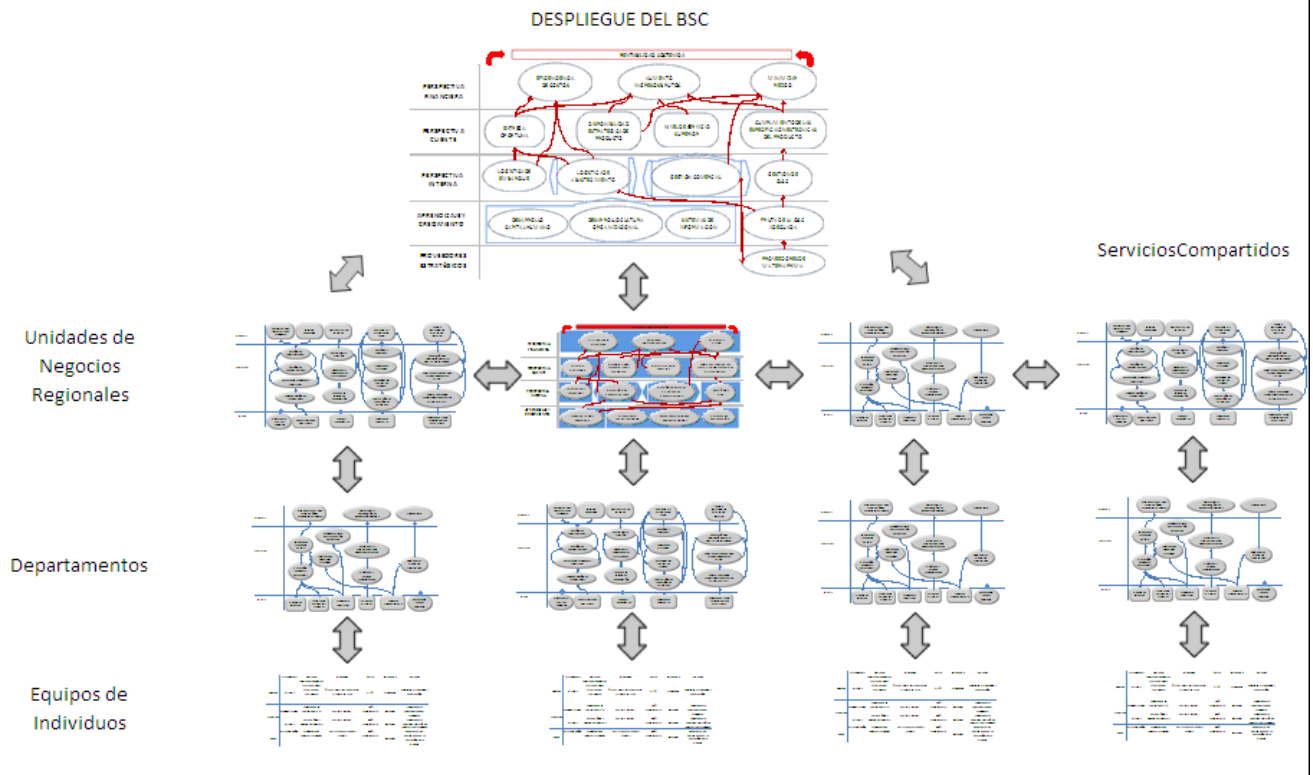
Como el Balance Scorecard está diseñado para describir, medir y gerenciar una estrategia, su cascadeo por los distintos sectores organizacionales permitirá que todas esas operaciones sean efectuadas en toda la organización. En esencia, *“el desdoblamiento del Balance Scorecard trabaja sobre el alineamiento de toda la organización con la estrategia”* (Tantum, 2015).

Kaplan y Norton en su obra *The Execution Premium* (2008, pág. 158) comentan al respecto:

“la corporación es como el timonel de un bote con ocho remeros. Ocho remeros fuertes, motivados y habilidosos, que trabajan independientemente, avanzarán en cierta medida a lo largo del curso de la carrera. Pero si sus esfuerzos individuales no están alineados y la coordinación entre ellos es deficiente, es posible que incluso avancen más lentamente que un bote más pequeño con un solo remero. El timonel agrega valor entendiendo el ambiente competitivo y las fortalezas y debilidades de los remeros individuales y utilizando ese insight para desarrollar un plan de acción coherente. El plan del timonel coordina y potencia las fortalezas y aportes de los remeros individuales de modo que pueden lograr un mejor desempeño que el de otros competidores más pequeños y quizás más ágiles”.

En resumen, la importancia del desdoblamiento estratégico o, dicho más simplemente, el desarrollar los tableros de control en todos y cada uno de los niveles de la empresa (Figura 9) radica en que en este proceso está en gran medida la apuesta del éxito o fracaso de la ejecución de la estrategia. Definir las áreas de responsabilidad, establecer metas, frecuencia de control e iniciativas, todo lo anterior vinculado estrechamente en último término con los objetivos estratégicos de la empresa, no es más ni menos que parte importante de la mecánica de alineamiento organizacional.

Figura 9 - Alineamiento Vertical y Horizontal



Fuente: Kaplan y Norton (2008)

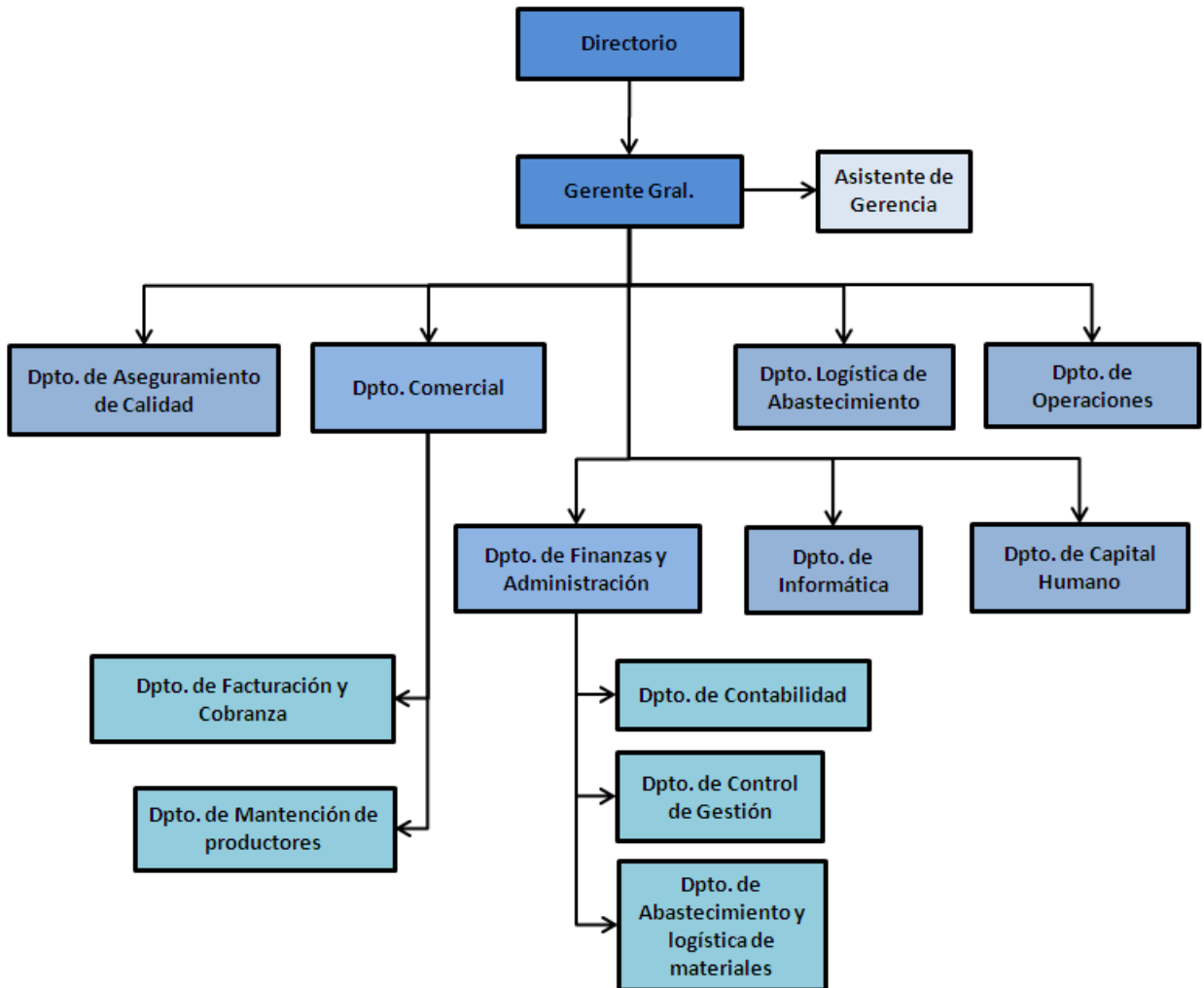
En la figura anterior Kaplan y Norton bosquejan como a partir de un mapa estratégico van bajándolo a los siguientes niveles de la empresa a través de tableros de gestión individuales por departamento hasta llegar a los tableros de control lo que facilita el establecimiento de metas, frecuencia de control e iniciativas como ya hemos mencionado, todo esto en una clara lógica de alineamiento organizacional.

A continuación sugerimos un nuevo organigrama para la UEN, tal de además de reflejar de mejor forma el mapa estratégico, contextualiza los tableros de gestión que utilizaremos de ejemplo más adelante.

4.1.2. Organigrama sugerido para la UEN

El organigrama previamente expuesto en el capítulo 2 establece la estructura original, presente en la organización al momento de ser evaluada. El que describiremos a continuación es el sugerido para la UEN.

Figura 10 - Organigrama Sugerido para la UEN



Fuente: Propia

En el organigrama sugerido se hacen cambios sustanciales, los que en estricto rigor, lo acercan mucho más al mapa estratégico que el organigrama original de la empresa:

1. Se da énfasis al eje de calidad y se enfatiza la búsqueda de satisfacción del cliente:
 - Se redefine el Departamento de Control de Calidad por el de Aseguramiento de Calidad, el que pasa de depender del Departamento Comercial a depender directamente del Gerente General, con lo que aumenta su importancia dentro de la organización y se redefine su objetivo.
2. Se enfatiza la lógica del modelo de negocios, donde el negocio es cobrar más que vender:
 - Facturación y cobranzas pasan a depender del Departamento Comercial debido a la estrecha relación que se debe mantener con los clientes, tanto que ante casos complicados el cobro debe ser hecho por los mismos comerciales.
3. Se enfatiza el rol de los productores como proveedores de fruta y se re-direcciona al antiguo dpto. de producción:
 - El Departamento de Producción se redefine como de logística de abastecimiento.
4. Se busca mejorar el control de la gestión:
 - Se crea el Departamento de Control de Gestión dependiente de finanzas.
 - Informática pasa a depender del Gerente General, buscando con ello orientarlo más al desarrollo que a la mantención.
 - Abastecimiento y logística de materiales pasa a depender de finanzas, estrechando con ello su relación de control de flujo de caja.
5. Cambios en la orientación de las competencias laborales
 - Se conforma un directorio (con la familia dueña de la empresa).
 - Se profesionaliza el cargo de Gerente General con un externo.
 - Se cambia de secretaria de gerencia a asistente de gerencia, lo que dice relación con un cambio de competencias laborales.
 - Se crea el Departamento de Capital Humano.

Por ejemplo, la redefinición del Departamento de Control de calidad por un Departamento de Aseguramiento de Calidad tiene mucha más relación con el cumplimiento de las expectativas del cliente que con una operación logística, como estaba expuesto anteriormente, así como su nueva dependencia del Gerente General le otorga una importancia e independencia mayor frente a los otros departamentos.

Así también la creación de un Departamento de Capital Humano acentúa el énfasis de la empresa al desarrollo de las competencias laborales adecuadas de los cargos como la generación de un comportamiento organizacional alineado con los valores de la empresa.

A continuación sugeriremos un par de ejemplos de tableros de gestión con sus respectivos tableros de control en el contexto de un nuevo organigrama sugerido para la UEN.

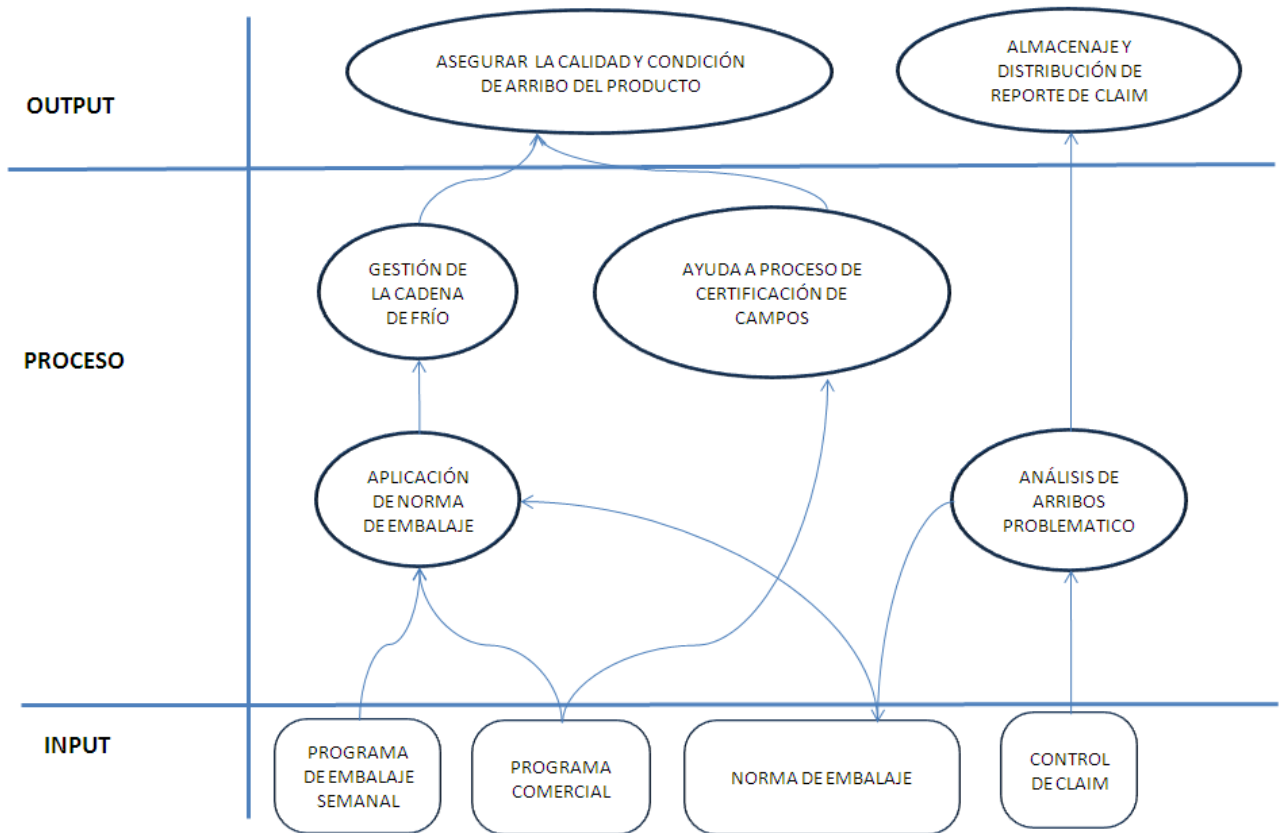
4.1.3. Tableros de control sugeridos

De acuerdo con Vogel (1992), el tablero de control operacional es aquel que permite hacer un seguimiento del estado de situación de un sector o proceso de la empresa, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. El tablero debe proveer la información –por medio de relaciones de causa y efecto– que se necesita para entrar en acción y tomar decisiones operativas en áreas como: finanzas, compras, ventas, precios, producción, logística, etc.

El proyecto contempla el desarrollo de dos tableros de control en áreas relevantes, que contribuyan fuertemente con los ejes estratégicos. Cabe mencionar que los tableros de control que se desarrollarán a continuación responden a sugerencias, pues la empresa no los ha implementado ni conceptualmente ni sistémicamente.

Los Tableros de Control a desarrollar corresponden a los de “***Aseguramiento de Calidad***” y “***Gestión Comercial***”. El primero enmarcado en el eje estratégico de calidad, el que con valores como la *responsabilidad* y *excelencia* pretende cumplir con las expectativas del cliente; mientras que el segundo se encuentra inmerso, entre otros aspectos, en el eje de la actitud de servicio, que contempla valores como la *comunicación*, *oportunidad*, *integridad* y *responsabilidad*, y tiene por objetivo captar y transmitir las necesidades de nuestros clientes así como también ajustar sus expectativas. Los otros aspectos del Departamento de Gestión Comercial dicen relación con el riesgo, donde se pone énfasis en el control de pagos y descargos, tanto de clientes como de los proveedores estratégicos.

Figura 11 - Tablero de Gestión: Aseguramiento de Calidad



Fuente: Propia

En lo que al Departamento de Aseguramiento de la Calidad se refiere, los recursos en que interviene son varios, empezando por el **programa comercial**, como documento marco, que establece los volúmenes por semana que se requerirán de tal o cual calidad, para los distintos clientes, a los distintos destinos y en determinados embalajes. El **programa de embalaje semanal** posteriormente acota el programa comercial a centros de producción específicos, los que deberán ser controlados por el Departamento de Aseguramiento de Calidad guiados por la **Norma de Embalaje**, que no es más que un documento que describe cada tipo de embalaje con

las tolerancias de calidad y condición de las frutas que estos pueden contener para determinados mercados según una nomenclatura estándar. Adicionalmente, en forma paralela, guiados por el programa comercial, el Departamento de Aseguramiento de Calidad asiste a aquellos proveedores de fruta (productores) que necesiten generar **certificaciones** para ingresar a determinados mercados, con lo que no solo ayuda a dar cumplimiento a una normativa específica, sino que al orientar a los productores a llevar registros, ordenarse y profesionalizar sus huertos se los conduce a una senda de calidad total.

Con todos estos elementos durante el proceso mismo, el Departamento de Aseguramiento de Calidad procede a **aplicar la norma de embalaje**, mediante planillas de control que muestrean los lotes de fruta en función de un criterio estadístico; posteriormente, una vez elaborado el producto, se controlará el buen funcionamiento de la **cadena de frío**, es decir, que tras ser embalado el producto, se mantenga a las temperaturas adecuadas para así poder preservar sus características y asegurar la buena condición de arribo del mismo.

Complementando el proceso descrito, el equipo comercial provee de toda la retroalimentación de los arribos que no hayan cumplido las expectativas de los clientes a través de una suerte de bitácora de control de reclamos llamada **control de claim**, la que constituye un nuevo recurso. Tal archivo, tras su **análisis**, se distribuye en distintos formatos a quienes corresponda a través de un **reporte de claim** (*output*):

- A los comerciales para que decidan cómo enfrentar a los clientes, ya sea que otorguen la nota de crédito correspondiente o inicien acciones de cobranza comercial.
- Al personal de logística de abastecimiento, con el fin de entender las fuentes de posible error y sus potenciales soluciones, así como para que pueda desarrollar dichos temas según amerite con los proveedores de fruta (productores) para ayudar a manejar las expectativas.
- A los proveedores de fruta (productores), a quienes se les entrega sistemáticamente, para que vean la manera de mejorar, pero también para que estén claros ante potenciales descuentos en su pago.
- Al mismo departamento de aseguramiento de calidad, a modo de *feedback*, con tal de que la información sea utilizada para hacer correcciones a la norma de embalaje

existente en la medida que amerite, es decir, en función de los reclamos se revisan los procedimientos de embalaje y frío que pudiesen estar afectando la buena conservación del producto y/o los rangos de tolerancia establecidos por mercado objetivo, para modificar en consecuencia la norma de embalaje y con ello capitalizar el conocimiento.

En función de lo antes descrito, se desarrolla un Tablero de Control, donde siguiendo la lógica de su tablero de gestión, busca generar un conjunto de indicadores cuyo seguimiento permita contar con un mayor conocimiento de la situación, conocimiento que a su vez nos permita generar gestión sobre el área en cuestión, y, como segunda derivada, nos ayude en el alineamiento organizacional. Por estas razones se sugiere el siguiente Tablero de Control para el Departamento de Aseguramiento de Calidad.

Tabla 8 - Tablero de Control: Aseguramiento de Calidad

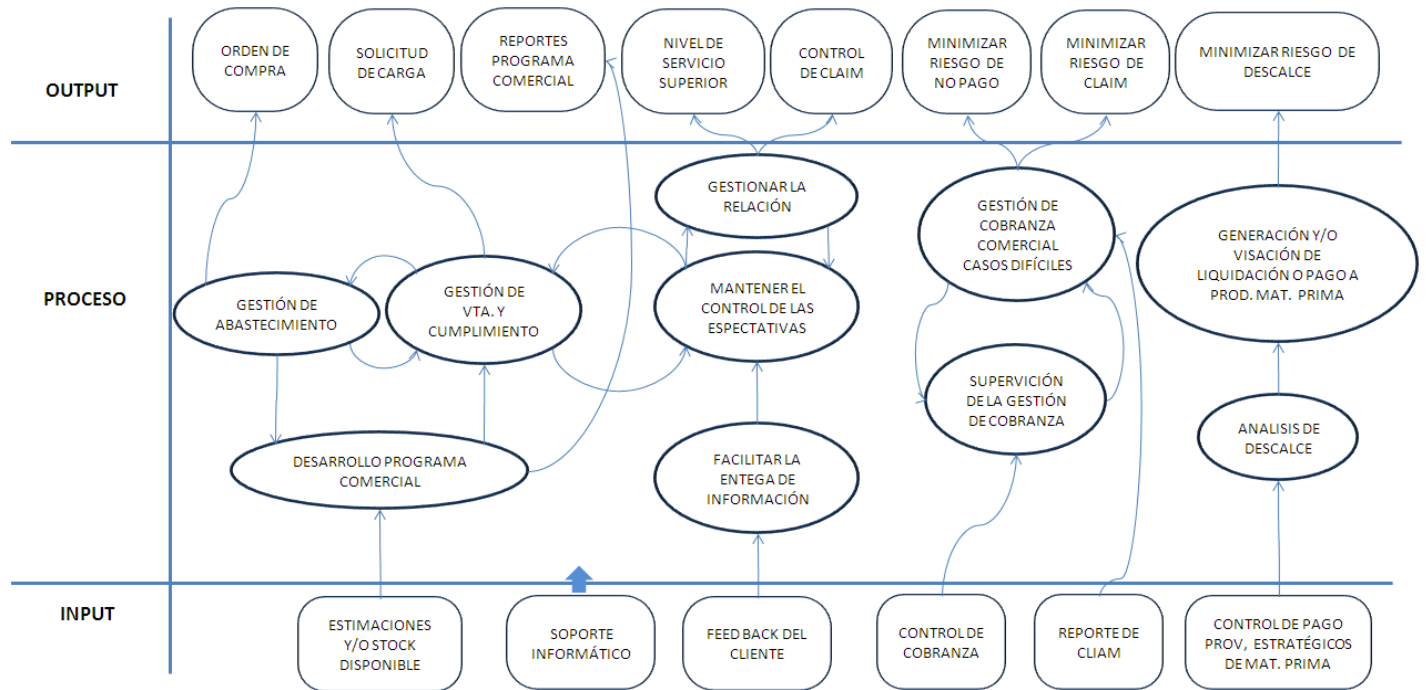
	RESPONSABLE	OBJETIVO	INDICADOR	META	FRECUENCIA	INICIATIVA
OUTPUT	JEFE Q&C	ASEGURAR LA CALIDAD Y CONDICIÓN DE ARRIBO DEL PRODUCTO	% de Valor Reclamado V/S Valor "estimado" de venta total	<= 5%	TEMPORDA	Sistematizar el cálculo del valor estimado de vta v/s el real
	JEFE Q&C	ALMACENAJE Y DISTRIBUCIÓN DE INFORMACIÓN DE Q&C	Auditoría semanal	100% Cumplimiento	SEMANAL	Sistematizar el control interno
PROCESOS	JEFE Q&C	CUMPLIMIENTO DE LAS ESP. TÉCNICAS DEL PRODUCTO	Auditoría semanal	90% de notas >6	SEMANAL	Establecer protocolo de revisión y cambio
	JEFE Q&C	ANÁLISIS DE ARRIBOS CON PROBLEMAS	Auditoría semanal	100% Cumplimiento	SEMANAL	Establecer protocolo de revisión y cambio
	JEFE Q&C	CONTROL DE LA CADENA DE FRÍO	Auditoría semanal	100% Cumplimiento	SEMANAL	Sistematizar el control interno
INPUT	GTE. ZONAL	PROGRAMA DE EMBALAJE SEMANAL	Verificación de entrega del Programa Semanal	100% Cumplimiento	SEMANAL	Instituir, y constatar la entrega periódica de un Bisemanal
	JEFE Q&C	NORMA DE EMBALAJE	Verificación de la actualización de la norma de embalaje	100% Cumplimiento	POR TEMPORADA	Establecer protocolo de actualización
	COMERCIALES	CONTROL DE CLAIM	Verificación de entrega del control de claim	100% Cumplimiento	SEMANAL	Generar protocolo de Claim y formatos de control

Fuente: Propia

En relación a la Tabla 8, hemos establecidos *inputs*, procesos y *outputs* básicos donde hemos obviado el proceso de ayuda a la certificación, pues, si bien se hace, es un proceso complementario que no está presente en todos los productores y no es de los más importantes.

Los objetivos de almacenaje y distribución de la información, cumplimiento de las especificaciones técnicas del producto, análisis de arribos con problemas y control de la cadena de frío hemos buscado como indicador las auditorías, por cuanto son básicamente trabajos que no tienen una consecuencia inmediata, y por ende su control se basa básicamente en la verificación del cumplimiento de determinados protocolos.

Figura 12 - Tablero de Gestión: Comercial



Fuente: Propia

En la Figura 12 podemos apreciar los elementos del tablero de gestión del Departamento Comercial. En lo que a recursos se refiere, se encuentran en primer lugar las **estimaciones**, que corresponden a un supuesto de la cantidad de frutas, en sus distintas calidades, que obtendremos de los distintos proveedores producto de los contratos generados²⁴ con ellos. En la medida que pasa el tiempo y nos adentramos en la cosecha, dichas estimaciones se van transformando en realidad, idealmente ajustada a la estimación original²⁵. Cuando la fruta efectivamente existe y se encuentra en los centros de almacenaje, la llamamos **stock disponible**; en consecuencia, en función de las estimaciones, el Departamento Comercial hace el **programa comercial**, y este se va modificando en la medida que nos vamos adentrando en la realidad de la temporada. En consecuencia, dicho programa corresponde a una carta marco que mezcla la demanda de los clientes con la disponibilidad de producto, es decir, un intención de venta que sirve de referencia

²⁴ Contratos en su mayoría generados antes de la temporada, pero una parte de ellos (compras *spot*) se realizan durante la misma, lo que va modificando durante el proceso el programa mismo.

²⁵ En la práctica es raro que la estimación sea cercana a la realidad.

a toda la organización para enfrentar la futura temporada; el programa comercial habla de volúmenes, calidades, fechas y puertos de embarque, destinos, clientes y tipos de embalaje, entre otros aspectos, generando el instrumento de referencia básico para que los distintos departamentos preparen la temporada, a través de los diferentes **Reportes del programa Comercial**.

Con esta información se van consolidando las ventas teóricas, cerrando contratos ya sean a largo, mediano y/o corto plazo. Dicho proceso, entendiendo las vicisitudes del riesgo creciente explicadas en el capítulo 2, deben ser revisadas constantemente en busca de vender lo que no haya sido acordado, cumplir lo acordado y gestionar el abastecimiento de lo que falte, procesos a los que hemos llamado **Gestión de Venta y Cumplimiento** y **Gestión de Abastecimiento**. Dichos procesos traen asociados como *output* **solicitudes de carga** u **órdenes de compra** (de materia prima), según corresponda.

Otra parte del proceso dice relación con la búsqueda de un **nivel de servicio superior**; la importancia del mismo parte de la incertidumbre de la industria sobre el producto, dado la variabilidad de este producto del clima, distintas formas de manejo, distintos proveedores, dificultad de controlarlo, etc. El principal recurso es el mismo *feedback* que obtenemos de nuestros clientes, en función del cual obtenemos la información necesaria que debemos gestionar. Básicamente esta gestión se traduce en **facilitar información** de la mejor y más eficiente forma, a través de procesos concretos como responder dentro del mismo día la información solicitada, no demorar más de cinco minutos en devolver un llamado, sistematizar la disponibilidad de información operacional con tal de anticiparse a las solicitudes, etc. Dentro del mismo contexto, pero mucho más relevante, está el **manejo de las expectativas**, es decir, tratar de manejar las hipótesis que se hacen nuestros clientes sobre nuestro comportamiento futuro, lo que va en relación con qué volumen les venderemos, ya sea porque productivamente tenemos más o menos o porque nos conviene venderles más o menos, independiente del acuerdo que hayamos hecho. Con estos elementos sobre la mesa es que se intenta **gestionar la relación**, es decir, lograr la cercanía necesaria para facilitar el entendimiento y la confianza, todo esto a través de reportes, llamados, correos, visitas y/o cualquier forma necesaria que nos permita un contacto ágil y expedito. Como *output*, finalmente, obtendremos un nivel de servicio superior pero también un resumen de los potenciales ajustes de dinero reclamados por nuestros clientes,

básicamente por problemas de calidad y/o condición de arribo, al que llamamos **control de claim**.

Adicionalmente, el tablero de gestión describe un aspecto que dice relación con la **minimización del riesgo de no pago**. A través del **control de cobranza** generado por el área de facturación y cobranza²⁶ se **supervisa la gestión de cobranza**, con lo que se consigue controlar la exposición manteniendo las ventas dentro de las líneas de crédito, sin embargo, cuando se genera una dificultad en el pago, por la razón que sea, es el Departamento Comercial el encargado de **gestionar la cobranza comercial de los casos difíciles**; cuando la dificultad surge por problemas de malas llegadas²⁷ lo llamamos **riesgo de claim**, y como parte de los recursos para este proceso se utiliza el **reporte de claim** antes mencionado. En este proceso se gestiona la activación de los seguros de crédito o transporte asociados según corresponda, o si se trata de una mala llegada, se intenta minimizar las pérdidas y/o gestionar la cobranza directamente cuando se trata de un potencial impago. La importancia de que esta gestión sea realizada por el Departamento Comercial mismo y no otro, es que por una parte la cobranza debe realizarse de manera tal de no deteriorar la gestión, y si la intención es seguir con el cliente, pero el caso es lo suficientemente grave como para no querer continuar, resulta ser el Departamento Comercial el que posee los mayores instrumentos de cobranza dado la dificultad legislativa internacional de poder cobrar, en particular si se trata de una controversia respecto a la fruta, que es lo que normalmente se da.

Respecto a **minimizar el riesgo de descalce**²⁸, nuestro principal recurso es el **control de pago a productor**, el que periódicamente se analiza para prever algún tipo de descalce. Para entender este proceso debemos recordar que la compra se hace básicamente como una compraventa de producto terminado²⁹ o una compra a consignación³⁰, en ambos casos existe la

²⁶Recuérdese que el área de facturación y cobranza es un sub-departamento dependiente del área comercial, por lo que el control de esta área corresponde que la haga el Departamento Comercial.

²⁷ Al menos esa es la excusa que normalmente se utiliza, las razones de fondo pueden ser variadas.

²⁸ **Riesgo de descalce:** Con este término debemos entender el riesgo que se genera cuando los dineros recibidos de parte del cliente son menores que los pagados al productor.

²⁹ Producto que ya ha sido embalado y enfriado, generalmente a costo del proveedor, el que se paga tras embarcarse con pagos variables, lo normal es 50% al embarque y 50% al buen arribo.

³⁰ El producto se embala y enfría a costo de la UEN y esta paga anticipos por un volumen, en muchos casos aún no entregado y una liquidación (una suerte de estado de resultado varios meses después de la entrega).

posibilidad de sobre pagar el producto, ya sea porque las condiciones de mercado son inferiores a las previstas, y en consecuencia los dineros anticipados a productores en consignación fue mayor que el retorno, o porque existe un reclamo sobre el producto (potencial impago) que a la larga no cubra los anticipos, etc. Ahora bien, es relevante entender que los productores de fruta (un negocio de márgenes pequeños) poseen un gran poder de negociación y por tanto el solo traspasar el problema puede ser un error en el largo plazo, pues muchas de las razones por las cuales se genera un descalce no necesariamente son responsabilidad del productor, por consiguiente es necesario entender no solo el por qué se genera el descalce, sino también la importancia del proveedor, la relación que este tiene con sus pares, conocer su fruta, etc.; luego, la evaluación no es solo técnica sino también política, por esta razón es que debe ser el Departamento Comercial el que analice y proceda a **visar los pagos en las compraventas o a hacer las liquidaciones en las consignaciones** según corresponda, de lo contrario lo más probable es que la empresa se quede sin proveedores de materia prima. Con la misma lógica pero en menor intensidad se debe manejar la oportunidad de pago a productor, dicho evento es importante pues genera confiabilidad en la empresa entre los productores, sin embargo, si prevemos un posible descalce lo lógico sería no pagar, por lo que se genera una disyuntiva que solo puede resolverse políticamente.

En el tablero de gestión comercial antes expuesto, incluimos como recurso el **soporte informático**, pues se hace relevante la plataforma adecuada para poder ir haciendo los análisis necesarios durante la temporada (series de tiempo en volúmenes y precios, control de *stock*, trazabilidad de los embarques, etc.).

Tabla 9 - Tablero de Control: Comercial

	RESPONSABLE	OBJETIVO	INDICADOR	META	FRECUENCIA	INICIATIVA
OUTPUT	Comerciales	Orden Compra	Ordenes dentro de plazo	100%	SEMANTAL (durante la Temp)	Sistematizar calculo
	Comerciales	Solicitud de Carga	Solicitudes dentro de plazo	100%	SEMANTAL (durante la Temp)	Sistematizar calculo
	Gerente Comercial	Reportes Programa Comercial	Generar reportes dentro plazo	100%	TEMPORADA	Check list
	Gerente Comercial	Nivel de Servicio Superior	Nota de encuesta de satisfacción	>=6	TEMPORADA	Realizar encuesta de satisfacción
	Comerciales	Control de Claim	Días de demora en traspasar la información	<=1	SEMANTAL (durante la Temp)	Sistematizar calculo
	Gerente Comercial	Min. Riesgo de No Pago	Factor de Morosidad fuera de linea en el tiempo	<2	SEMANTAL (durante la Temp)	Sistematizar calculo en escala de 1 a 10
	Gerente Comercial	Min. Riesgo de Claim	% de la dif. de rebaja entre el real pactado y lo solicitado	>=20%	Generar una publicación semanal	Generar una publicación semanal
	Gerente Comercial	Min. Riesgo de descalce	Espectativa de pago x el cliente v/s anticipo generados a proveedor	>1.2	SEMANTAL (durante la Temp)	Sistematizar el control

	RESPONSABLE	OBJETIVO	INDICADOR	META	FRECUENCIA	INICIATIVA
PROCESOS	Comerciales	Gestionar la relación (espectativas y comunicación)	Cumplimiento de Protocolo	>=6	TEMPORADA	Desarrollar Protocolo y forma de revisarlo
	Comerciales	Gestión de Cobranza	promedio ponderado de días de atraso de pago	<=10	SEMANAL (durante la Temp)	Sistematizar el control
	Comerciales	Control de Pago proveedor	promedio ponderado de días de atraso de pago	<=10	SEMANAL (durante la Temp)	Sistematizar el control
	Comerciales	Gestión de Vta. y Cumplimiento	%Prom.del Vol. Sem. Entregado x Cliente / Vol. Sem. Programado x Cliente	>=80%	QUINCENAL (durante la Temp)	Programación quincenal de ventas proyectadas
	Comerciales	Gestión de Abastecimiento	Meta de cajas compradas	>=80%	SEMANAL (durante la Temp)	crear sistema de metas
INPUT	Dtpo. Abastecimiento	Estimaciones y/o Stock disponible	Stock Inf. v/s Real	100%	Diario (durante la Temp)	Sistematizar el control
	Control Cobranza	Depto. Fact. y cobranza	Entrega actualizada del reporte semanal	100%	SEMANAL (durante la Temp)	Sistematizar el control
	Control de Pago	Ejecutiva productores	Entrega actualizada del reporte semanal	100%	SEMANAL (durante la Temp)	Sistematizar el control
	Control de Claim	Dpto. Aseguramiento de Calidad	Entrega actualizada del reporte semanal	100%	SEMANAL (durante la Temp)	Sistematizar el control

Fuente: Propia

4.1.4. Iniciativas a los tableros de gestión sugeridos

Las iniciativas del tablero de control de Aseguramiento de Calidad son:

- **Sistematizar el cálculo del valor estimado de venta v/s el real.** Consolidar y linkear las bases de datos que permitan determinar la diferencia entre el precio al que se debiese haber vendido y al que realmente se vendió a causa de los problemas de calidad y condición.
- **Sistematizar el control interno.** Establecer los protocolos internos de almacenaje y distribución de la información a quienes corresponda y en los formatos que corresponda, así como los protocolos de control de la cadena de frío.
- **Establecer protocolo de revisión y cambio.** Generar auditoría de control y cambio de la norma de embalaje (si amerita). Asegurar la correcta aplicación de la norma de embalaje.
- **Establecer protocolo de actualización.** Generar protocolo que permita verificar los cambios adecuados en la norma de embalaje.
- **Generar protocolo de *claim* y formatos de control.** Protocolizar la mantención de bases de datos en relación a los reclamos de los clientes, tanto en su estructuración como en las distintas respuestas a generar a partir de ellos.
- **Sistematizar el análisis de política estratégica.** Sistematizar el estudio de volúmenes estratégicos que otorguen un mayor poder de negociación para la empresa.
- **Generar sistema de control de embarque *online*.** Sistematizar el control de embarque, generar reportes de cumplimiento y diferencias entre lo estimado y lo real.

- **Estructurar encuesta de satisfacción.** Encuesta a clientes orientada a establecer si los objetivos deseados fueron logrados, así como la tendencia en las preferencias de los clientes.
- **Desarrollar protocolo de comunicación.** Establecer protocolos de comunicación como “sunsetPolicy”, es decir, responder a nuestros clientes sus inquietudes antes que termine el día, no dejar una llamada perdida por más de cinco minutos, establecer comunicación periódica con los clientes, etc. Todos estos protocolos deben ser revisados en función de los resultados de la encuesta de satisfacción.
- **Protocolizar la programación quincenal de ventas proyectadas.** Protocolizar la proyección de ventas en forma quincenal.
- **Sistematizar la generación del programa comercial.** Buscar la solución informática para la creación de un programa comercial, pues es el núcleo de información para todo el resto de las áreas
- **Automatizar consolidación de estimación.** Establecer el mecanismo mediante el cual se pueda sistematizar el ingreso de información, en relación a la estimación de producción de los distintos campos y clientes a lo largo de Chile.

Adicionalmente es importante destacar las siguientes iniciativas:

- **Cambio de nombre Departamento de Calidad.** Cambio de nombre del Departamento de “Control de Calidad” a “Aseguramiento de Calidad”. Esta iniciativa focaliza la atención de los integrantes de dicho departamento no en los procesos de control como acostumbraba, donde lo primordial era cumplir con la cantidad de muestras solicitadas para revisar por proveedor, sino que en su trabajo en el buen arribo del producto, a entera satisfacción del cliente, tanto en los aspectos de calidad (incluyendo embalaje) y condición –lo que contempla aspectos en lo inmediato como la supervisión y control de la cadena de frío, que nunca

fueron antes de su jurisdicción—, como en poner metas claras y un foco objetivo en lo que después sería su evaluación.

- **Cambio del Paradigma Comercial.** El cambio de paradigma del cliente generó su primera y más inmediata consecuencia. Al pasar de ser el cliente del productor nacional al receptor en el exterior, se generó no solo una nueva estructura, sino que se abrió un mundo de posibilidades. Originalmente, con el foco puesto en el productor, considerado originalmente como cliente, todos los intentos apuntaban a maximizar el retorno al productor con tal de que estos quedasen lo más satisfechos posible y con ello conseguir mayor volumen al año siguiente, y, en consecuencia, aumentar el retorno vía comisión. Sin embargo, esto llevaba a cometer muchos pecados: si el receptor en el exterior no era nuestro foco principal y estaba en un segundo plano, no era tan importante que quedase satisfecho, por lo que mandar frutas de inferior calidad y exigir el mayor de los retornos en beneficio del productor constituía una práctica lícita, lo que se lograba en función del poder de negociación. Sin embargo, esta práctica generaba altos niveles de insatisfacción, disminuía la cantidad de órdenes de compra y el poder de negociación, y aumentaba el riesgo de no pago. Al revés, cuando se focalizó la atención en el cliente exterior y el productor asumió una categoría de proveedor estratégico, la lógica cambió. Con el foco en la satisfacción del receptor las órdenes de compra se multiplicaron, aumentó el poder de negociación, disminuyó el riesgo de no pago y como consecuencia se logró colocar el producto en mejores órdenes y a mayor precio, lo que redundó en beneficio del productor generando con ello un círculo virtuoso. El Departamento Comercial dejó de ser un departamento meramente transaccional y comenzó a dar énfasis a la atención al cliente, haciendo hincapié en la comunicación. El foco en las necesidades y comportamiento del cliente dieron pie a utilizar los contactos adquiridos no solo en función de vender frutas nacionales sino de satisfacerlos en todas sus necesidades, incluso con productos de otros países, lo cual abrió una puerta al “*global procurment*” y con ello una veta de negocio nueva para la empresa.

4.2. Esquema de Incentivos

El alineamiento organizacional no es una tarea fácil, y la creación de los esquemas de incentivos surge como respuesta a esta tarea. Los esquemas de incentivos son una herramienta que se basa en la hipótesis de que los niveles de contribución de las personas a los resultados de la organización son distintos y que la motivación es un importante predictor del comportamiento. Los incentivos se entienden como todos aquellos medios de pago no salarial, tales como premios, gratificaciones, monetarios o no monetarios que generen motivación en los empleados y sean costos variables, pudiendo ser individuales o grupales, deben distribuir el éxito entre quienes lo generan.

Según un artículo de “Recompensas e incentivos” publicado en la web de los recursos humanos (rrhh-web.com), para que el plan del esquema de incentivo sea exitoso es imprescindible que:

- Los incentivos deben estar ligados a un comportamiento valorado.
- Los empleados sujetos al esquema de incentivo deben considerarlo justo (debe haber una relación equitativa entre lo que aportan y lo que reciben).
- Las metas deben ser un reto pero alcanzables.
- Las fórmulas para determinar el incentivo deben ser fáciles y sencillas de entender.

La capacidad para ligar correctamente los esquemas de incentivos a la misión y visión de nuestra UEN es lo que a la larga determinará el éxito o fracaso de nuestro alineamiento organizacional. De aquí la importancia de elegir correctamente los indicadores de desempeño, es decir, aquellos parámetros de medición que permiten dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Para poder utilizar esta herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado de nuestros empleados, debemos tener ciertas consideraciones en relación a la calidad de la misma:

- De estar mal elegida es motivo de fracaso.
- Debe ser sencilla, cuantitativa, bien estructurada y claramente relacionada con las mejoras de desempeño deseadas.
- Es necesario evitar que los empleados puedan influir en la medición de sus propios indicadores.

- Se debe evitar el efecto de “aumento gradual” de metas o cualquier otro aspecto que provoque desconfianza en el plan y por ende desmotivación.

4.2.1. Importancia de la motivación como predictor del comportamiento de los individuos

“La motivación constituye una de las grandes claves explicativas de la conducta humana, que, en general, se refiere al porqué del comportamiento. Dicho de otra forma, la motivación representa qué es lo que originariamente determina que una persona inicie una acción (activación), se desplace hacia un objetivo (dirección) y persista en sus tentativas para alcanzarlo (mantenimiento).” (Herrera y Ramírez, 2015).

Según los autores, en un escrito para la Universidad de Granada, la motivación explica la eficacia o ineficacia de un reforzador, ya que son los motivos de un sujeto los que determinan la fuerza de ese reforzador para ese sujeto determinado; no obstante, es preciso matizar que *“la motivación no es una variable observable, sino un constructo hipotético”*(Ball, 1977), una inferencia que hacemos a partir de las manifestaciones de la conducta, pudiendo ser acertada o equivocada y no existiendo una explicación unánime a tal fenómeno, ya que en ello están comprometidos valores sociales que afectan a la clase de personas y a su modelo de sociedad. Por otra parte, la motivación es extremadamente compleja como para reducirla a un proceso unitario, en realidad, representa uno más entre los muchos factores determinantes de la conducta, como lo son el cognitivo, emocional y actitudinal.

“Debido a este carácter complejo y difuso, la motivación mantiene amplias relaciones con otros conceptos también comprometidos con la dirección y la intensidad de la conducta, como son el interés, la necesidad, el valor, la actitud y la aspiración. Mientras que el interés hace referencia a la atención selectiva dentro del campo, la necesidad implica falta o carencia de algo que puede ser suministrado por una determinada actividad. Es así como a través de la historia surgen diversas teorías que poseen mayor o menor acento en los conceptos antes mencionados donde intentan señalar qué motiva a las personas en el trabajo” (Gordon, 1997).

Según las teorías de las necesidades, los administradores pueden motivar a las personas satisfaciendo sus necesidades, por ejemplo, modificando la responsabilidad, los desafíos, la

autonomía, el nivel de sueldo o el puesto de empleo. Maslow, por su parte, establece la teoría de la jerarquía de las necesidades, donde identifica cinco factores donde las personas buscan satisfacer las necesidades del nivel inferior. La teoría de ERG de Alderfer reduce la jerarquía de cinco a tres. La teoría de la tricotomía de las necesidades de McClelland estudia la necesidad del logro, afiliación y de poder en el centro del trabajo. La teoría de los dos factores de Herzberg se centra en los factores de Higiene y Motivadores que disminuyen y aumentan la satisfacción respectivamente. La teoría de la igualdad sugiere que las personas, la relación que existe entre sus resultados e insumos con la de otros se comportan en función de igual dichas proporciones. La teoría del refuerzo apunta a que se fomenten o desalienten los comportamientos deseados o no. La teoría de las expectativas analiza la expectativa, valencia e instrumentalidad de las personas en función de determinar su motivación. En la teoría del establecimiento de metas las personas se motivan por metas moderadamente difíciles y aceptables.

Todas las teorías, cada una de ellas ampliamente documentada a través de la historia, dan fe del poder de la motivación como predictor del comportamiento. Más allá de la mecánica de cada una de estas teorías para intentar explicar dicho fenómeno, todas y cada una fundamenta su análisis respecto a cómo a través de la motivación podemos conseguir un tipo de comportamiento deseado.

4.2.2. Importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la propuesta de valor

Si entendemos los incentivos como *“la recompensa total, que abarca los aspectos financieros y no financieros, condicionada a la medición del resultado de un trabajo o a la observancia de ciertas normas de conducta”* (Town et al, 2004) podremos comprender que los incentivos van a variar dependiendo del comportamiento del empleado y de su rendimiento en el trabajo, y que estos necesitan no solo dinero para motivarse, si no de diferentes formas de reconocimiento. *“Se puede decir que los incentivos tienen como finalidad la motivación del personal y por ende existe un riesgo, que es la desmotivación”* (Williams, Rodríguez, Luengas, González, y Laveaga, 2012).

“Entre más sepamos acerca de la persona que trabaja con nosotros, mejor será la comprensión que tendremos de ella y mejor será el trabajo que hagamos para motivarla” (McQuaig, 1991, p.13).

La herramienta de esquema de incentivos efectivamente genera un control administrativo ya que los administradores pueden influir en el personal de la organización para implantar de manera eficiente las estrategias de esta. Sin embargo, es necesario considerar que el dinero, si bien es un motivador importante si se entrega a cambio de algún esfuerzo adicional, este no compra todas las necesidades y por ende es necesario considerar dentro del esquema otros elementos motivadores, como la forma en que tratamos a las personas para que se sientan parte de la empresa en donde trabajan, haciendo que el ambiente laboral sea agradable. *“Esta influencia se logra por medio de generar bienestar y ambiente laboral, asimismo, motiva a que se siga manteniendo la positividad y esfuerzo de los empleados por hacer las cosas bien, ganas de seguir adelante y creciendo”* (Williams, Rodríguez, Luengas, González, y Laveaga, 2012). Congeniando todos estos elementos en un correcto esquema de incentivos podremos lograr que todo el mundo comprenda los objetivos de largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para alcanzarlos, de esta manera todos los esfuerzos e iniciativas de la organización podrán alinearse con los procesos necesarios de transformación. Los individuos podrán ver la forma en que sus acciones particulares contribuyen a la consecución de los objetivos de la unidad de negocio. Este tipo de alineación, con una visión compartida y una dirección común es un proceso complejo, y para lograrlo se utilizan típicamente tres mecanismos:

- Programas de Comunicación y Formación
- Programas de Establecimiento de Objetivos
- Vinculación del Sistema de Incentivos

“Esta última dice relación con que la alineación de la organización hacia la estrategia debe ser, en última instancia, motivada a través de los sistemas de incentivos y recompensas” (Kaplan y Norton, 2009, págs. 246-248). *“Las compensaciones mediante incentivos ayudan a las organizaciones a ir más allá del desarrollo de la conciencia estratégica y a focalizarse en motivar a la gente para que se comporte de forma estratégica”*. (Report, BSC).

“Los programas de incentivos son programas formales de recompensas que retribuyen a una persona o a un grupo de personas por aquello que producen”. (Gordon, 1997, pág. 143), “Estos incorporan los principios de la motivación de la teoría de los refuerzos que establece que los administradores pueden fomentar el comportamiento deseado en sus empleados aplicando una amplia serie de recompensas o castigos” (Gordon, 1997, pág. 133). “Los incentivos pueden reforzar las metas de la organización y su aplicación demuestra la importancia del desempeño de la «línea de fondo»” (Gordon, 1997, pág. 144). “En un mundo ideal, cada una de las personas de la organización, desde la sala del consejo al cuarto trasero, comprenden la estrategia y la forma en que sus acciones individuales apoyan el «Gran Panorama»” (Kaplan y Norton, 2009, pág. 246).

4.2.3. Descripción y análisis crítico de la situación actual en la UEN respecto de los esquemas de incentivos para los directivos de las distintas unidades

En función de los antecedentes recopilados principalmente de las entrevistas con los ejecutivos de la empresa, consideramos que existe una desvinculación con la estrategia entre los escasos incentivos entregados por la UEN. Comerciales y Zonales reciben una comisión: para el caso de los comerciales esta es por caja en función de los proveedores de fruta (productores) que ellos incorporen, y en el caso de los zonales es en función de las cajas que ellos supervisen, y lo mismo que este último para el caso del jefe de calidad. Es una comisión (centavos por caja) por cantidad pero que no dice relación ni con el margen, ni la eficiencia, ni el riesgo, ni la calidad del producto. En consecuencia, es un esquema de incentivo orientado a obtener volumen sin importar mucho qué tipo de fruta o cómo se obtenga. Adicionalmente, existen varios directivos de unidades que no tienen asignado ningún sistema de evaluación ni menos esquema de incentivos. Lo anterior ha redundado en una desalineación aumentando la variabilidad en el producto, el riesgo de perder clientes y la toma inorgánica de proveedores, entre otras cosas.

4.2.4. Propuesta de esquema de incentivos asociados a los Tableros de Control

Departamento de Aseguramiento de Calidad

El cálculo del bono del área de calidad corresponde a un incentivo de US\$0.005 x caja equivalente³¹ exportada, ecuación sobre la que se establece el valor máximo a pagar, pero que a su vez está relacionada a un factor variable como es la cantidad de cajas equivalentes, lo que por sí mismo establece un incentivo al crecimiento de la empresa.

Tabla 10 - Esquema de Incentivos Departamento de Aseguramiento de Calidad

DPTO. DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD						
PERSP.	OBJETIVO	INDICADOR	META	ESCALA DE CÁLCULO	PORCENTAJE DE INCIDENCIA	INCENTIVO
OUTPUT	Producto de Q&C correctos	% de Reclamos	0%	0% = 100% 0%-5% = 80% 5%-10% = 70% 10%-15% = 50% >15% = 0%	80%	US\$ 0.005 x Caja Eq.
PROCESOS	Cumplir Specs	Auditoría	90% > a 6	>90% = 100% 80%-90% = 80% <80% = 0%	10%	
	Control Cadena Frío	Auditoría	90% > a 6	>90% = 100% 80%-90% = 80% <80% = 0%	10%	
TOTAL					100%	

Fuente: Propia

Es decir que 1.000.000 de cajas arribadas correspondería a US\$5.000 pero debiese caer en función del porcentaje de reclamos y evaluaciones de las auditorías.

³¹ **Caja equivalente:** Corresponde a la caja en kilos equivalentes en función de lo normalmente transado en la industria. Por ejemplo: caja de uva en 8,2kgs., manzanas en 19kgs., cerezas en 5kgs., etc., luego si se embarca cualquier otro formato deberá llevarse a caja equivalente, por ejemplo, si se embarca una caja de uva de 9k entonces se transforma al formato base que es caja 8,2k, eso es 1.098 cajas eq. 8,2k.

Departamento Comercial

En forma similar al bono anterior, el monto máximo a repartir se establece sobre el volumen de cajas equivalente, pero esta vez no del total exportado, sino sobre las cajas contratadas individualmente, entregando con ello un incentivo a crecer, es más, y dado a que los comerciales contratan cajas, se establece un incentivo adicional al incorporar nuevas cajas al sistema que es más que el doble del valor de mantener las mismas cajas por más de una temporada (USD 0.18 por caja nueva incorporada v/s a USD0.06 de la segunda temporada en adelante). A diferencia del caso anterior no se está recompensando el mayor trabajo con esta primera parte de la fórmula, sino que se está empujando a incrementar el Ing. Bruto al aumentar el volumen, pues los comerciales inciden directamente con la compra de producto.

Tabla 11 - Esquema de Incentivos del Departamento Comercial

DPTO. COMERCIAL						
PERSP.	OBJETIVO	INDICADOR	META	ESCALA DE CÁLCULO	PORCENTAJE DE INCIDENCIA	INCENTIVOS
OUTPUT	Min. Riesgo no Pago	% de No Pago	0%	0% = 100% 0%-20% = 80% <20% = 0%	10%	US\$ 0.18 x Caja Nueva y US\$ 0.06 x mantención
	Min. Riesgo Claim	% Claims	0%	0% = 100% 0%-5% = 80% 5%-10% = 70% 10%-15% = 50% >15% = 0%	40%	
		% de recupero de Claim	>50%	>50% = 100% 30%-50% = 80% <30% = 0%	10%	
	Min. Riesgo Descalce	Espectativa de pago x el cliente / anticipo generados a	>1.2	>0% = 100% -10%-0% = 80% -20% a -10% = 70% < -20% = 0%	10%	
	SS Nivel Superior	Encuesta	>=90%	>=90% = 100% 80%-90% = 80% <80% = 0%	25%	
PROCESOS	Gestión de Cumplimiento	%Prom.del Vol. Sem. Entregado x Cliente / Vol.	>=80%	>=80% = 100% 60%-80% = 70% <60% = 0%	5%	
TOTAL					100%	

Fuente: Propia

Luego, si los comerciales compran del orden de 300.000 cajas, asumamos 100.000 nuevas y 200.000 en mantención, serían $100.000 \times 0.18 = 18.000 + 200.000 \times 0.06 = 6.000 = \text{US\$}24.000$ de bono menos los porcentajes considerados de los ítems mencionados en el esquema de incentivos, por ejemplo, si no mantienen los estándares definidos para tener un servicio de nivel superior su bono disminuirá en un 25%, es decir US\$6.000.

En una empresa comercial el mayor bono se encuentra en el Departamento Comercial y está altamente orientado a los resultados, sin embargo, es necesario hacer un paréntesis en el cálculo de este bono, pues la lógica planteada en el desarrollo del modelo de negocio es la de una gestión sobre el poder de negociación, dicha lógica dice relación con el mediano/largo plazo, luego es necesario introducir una condicionante adicional en este esquema de incentivos que asegure que la visión de los comerciales es en el largo plazo y para ello se sugiere una opción de compra de un porcentaje menor de participación en la empresa. Con ello se asegura la lógica de la relación con el cliente en el contexto del manejo del poder de negociación.

Los esquemas antes presentados, tanto el de aseguramiento de calidad como el comercial, si bien poseen orientaciones diferentes, ambos tienen un énfasis significativo en la satisfacción del cliente. Ambos tienen como indicador en común el porcentaje de *claim*, que en conjunto intentan minimizarlo, en estricto rigor llevarlo a 0%. Si bien la idea es impedir que se produzca, adicionalmente el Departamento Comercial tiene el incentivo de hacer una suerte de control de daños, bajando los montos reclamados lo más posible. En el fondo lo que queremos decir es que ambos departamentos tienen una disposición en el largo plazo orientada según los ejes estratégicos propuestos, como es el caso de la satisfacción del cliente. El área comercial adicionalmente contiene incentivos a minimizar el riesgo (factor que se encuentra explicitado en la perspectiva financiera del CMI), tanto de no pago como de descalce, lo que si bien parece obvio, existe una nutrida gama de ejemplos en la industria de empresas respetadas y de tamaño importante que no lograron prever esta situación.

El servicio de nivel superior también se encuentra evaluado y sujeto al esquema de incentivos, con un porcentaje no menor como es el 25%, es decir, de las mayores importancias dentro del área comercial. Por otra parte, el crecimiento implícito en la base de cálculo no es tan importante como la estabilidad del negocio mismo, y es que atendiendo a los factores enunciados en el FODA, cuando se analiza el cuadrante de amenazas v/s debilidades es el riesgo creciente el elemento primordial que se debe controlar; asimismo, como se señaló dentro de los

atributos, un trabajo relevante es la generación de confianza, ya que si consideramos que el riesgo creciente que enfrenta la empresa también lo enfrentan nuestros clientes, entonces se hace relevante sistematizar explícitamente los mecanismos de generación de confianza.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

Como primera conclusión podemos destacar que los objetivos inicialmente trazados fueron cumplidos a cabalidad, se desarrolló la formulación estratégica, se establecieron los ejes estratégicos, se sugirió una propuesta de valor y se analizó el modelo de negocios, se plasmó la estrategia a través del uso de un mapa estratégico, se generó un CMI y se sugirió un esquema de incentivos como sistema de alineamiento organizacional, todo lo anterior, pese a que la empresa no había explicitado originalmente ningún tipo de definición o plan estratégico o algo que se le pareciera. Es decir, en base a la lógica de Kaplan y Norton se estableció un sistema de control de gestión para Frutera Euroamerica S.A.

Adicionalmente, durante el desarrollo del proyecto, fue necesario generar definiciones básicas, como la identificación del cliente, las funciones de los distintos departamentos, las dependencias de los mismos, etc. En una organización en donde estas definiciones no se habían discutido con la profundidad necesaria, el solo hecho de poner cierta lógica y redefinirlas generó un enorme impacto en la UEN, cambiando en concreto alguna de sus estructuras, dependencias y paradigmas, situación que aplanó el camino del alineamiento organizacional puesto que implicó un primer cambio en la estructura mental de quienes dirigían la organización. Y es que, al parecer, la metodología propuesta aplicada en empresas donde no se han asumido, al menos explícitamente, las definiciones estratégicas genera avances agigantados en lo que a alineamiento organizacional se refiere.

El cambio en la manera de pensar de las personas claramente motiva un cambio en la realidad que los rodea, luego el poder de las redefiniciones conceptuales es sustancial. Nuestra experiencia con la UEN es que el desarrollo de los conceptos al interior de la empresa bien llevados no solo reenfocaban a la organización, sino que adicionalmente tenían impacto sobre el cómo se hacían las cosas, ya que la identificación con un “porque” resultó ser más poderosa que la de un “cómo”.

El ejercicio de generar los tableros de gestión y sus respectivos tableros de control, por sí solo tendía a dar estructura a los distintos departamentos donde se aplicaba y hacía más sencilla la tarea de generar protocolos ya fueran dentro de los departamentos o entre ellos. Este aspecto nos pareció relevante pues a nuestro juicio esto constituye un paso esencial para el crecimiento organizado. Y es que hasta la fecha el negocio de la UEN ha funcionado perfectamente aun

cuando no se ha implementado ningún tipo de herramienta de control de gestión, sin embargo, resulta muy difícil poder imaginarse el crecimiento de la misma sin entender su dirección y sin ningún mecanismo de alineación. Al aumentar el grupo humano dentro de la organización aumentan también los distintos criterios sobre cómo se hace tal o cual labor, o cuál es el objetivo de fondo que la empresa persigue, luego la herramienta no solo alinea en función de los esquemas de incentivos que proponga, sino que ordena los departamentos y transmite la estrategia con mayor facilidad con los mapas estratégicos y tableros de gestión.

A nuestro entender, la mayor complejidad en la implementación del sistema de control de gestión sugerido, surge en la inercia administrativa existente, la que se encuentra motivada en gran medida por la estructura mental de quienes dirigen la organización, situación que se puede ver exacerbada en una empresa familiar, donde en muchos casos, más que protocolos y procedimientos existen tradiciones, donde las confianzas en los empleados tiene más valor que la competencia de los mismos. Sin embargo, consideramos que la implementación es absolutamente viable³², por cuanto, si bien el cambio en la estructura mental de las personas puede ser lento, a la larga debiese ocurrir; y cuando eso suceda, el cambio debiese fluir aun con mayor rapidez en una empresa familiar, por la estrecha relación de los dueños con los empleados y su inevitable intervención en los distintos niveles de la organización.

Respecto a la implementación debemos reconocer que operacionalmente otro punto que puede tornarse complejo, son el esquema de incentivos, pues aparte de tener que romper con la inercia de cómo se hacían las cosas, toca el bolsillo de las personas y por ende la implementación estará muy expuesta a la crítica, por lo que de no hacerse bien puede ser incluso contraproducente.

En general podemos decir que herramienta expuesta es muy poderosa y en sí no es compleja, pero sí necesita que quien la implemente entienda profundamente el negocio al que se dedica la UEN, lo que no siempre es tan obvio.

³² De hecho, en la medida en que se realizaba el proyecto se dieron las condiciones necesarias para poner en práctica todo lo que dice relación con la formulación estratégica, la que aparte de contar con la aceptación de la organización, también trajo consigo una primera fase de alineamiento y reorganización, esta última, más que administrativamente, se explicitó en la forma de hacer negocios y dio pie a un crecimiento organizado.

Bibliografía

- 5 al día. (2004). *5 al día*. [En Línea]. Consultado el 12 de Marzo de 2016, Disponible en: <http://www.5aldia.com/>
- Andrade, S. (02 de 10 de 2012). *innovacion.cl*. [En Línea]. Consultado el 16 de Abril de 2016, Disponible en: <http://www.innovacion.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>
- Antillón, J. J. (1998). *Principios de Gerencia y Administración de Servicios Médicos y Hospitales*. San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Antonio Kovacevic, A. R. (1ª Ed. Marzo 2010). *El Diamante de la Excelencia Organizacional*. El Mercurio Aguilar .
- Arthur Thompson, A. S. (2007). *Administración Estratégica*. Mc Graw-Hill.
- Asoex. (2015). *Expordata*. Santiago: Decofruit.
- BIT Company. (5 de Junio de 2015). *BIT Company*. [En Línea]. Consultado el 20 de Marzo de 2016, Disponible en: <http://www.bitcompany.biz/importancia-gobierno-ti/>
- Borello, A. (1994). *El plan de negocios*. Díaz de Santos.
- Buj, S. G. (2006). *Dirección Estratégica*. Mc GRaw Hill.
- Comorera, V. O. (2005). *Desarrollo del Factor Humano*. Barcelona: UOC.
- Contreras, G., y Escobar, L. (1995). Un sector exportador maduro: La fruta fresca. En R. E. Sáez, y P. Meller, *Auge Exportador Chileno* (págs. 137-183). Santiago: Dolmen.
- Cook, R. L. (1997). *Tendencias internacionales en el sector de frutas y hortalizas frescas*. Sacramento: Departamento de Economía Agrária y de recursos, UC Davis.
- Cooperativa. (Febrero de 2015). *Cooperativa.cl*. [En Línea]. Consultado el 12 de Marzo de 2016, Disponible en: <http://www.cooperativa.cl/noticias/economia/crecimiento/chile/chile-se-mantiene-como-lider-en-la-exportacion-de-frutas-del-hemisferio-sur/2015-02-05/165858.html>
- Cornejo, J. M. (2005). *La Empresa Familiar en Chile y el Impacto de la Cultura Latina*. Santiago: IDDE Escuela de Negocios.
- DIRECON. (2016). *Reporte Trimestral Comercio Exterior de Chile Enero a Diciembre 2015*. Santiago: Direcon.
- Fleitman, J. (2007). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. Mexico: Pax Mexico.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. McGraw-Hill.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación de México S.A.
- García Verdugo, V., y Ruíz, R. (2010). *La OCDE y la Agricultura en Chile*. Talca: Centro de Estudios de Opinopn Ciudadana - Universidad de Talca.
- Gordon, J. R. (1997). *Comportamiento Organizacional, 5a. Ed.* Mexico: Prentice-Hall, Hispanoamericana, S.A.
- Griful Ponsati, E., y Canela Campos, M. Á. (2002). *Gestión de la Calidad*. Universitat Politècnica de Catalunya.

- Herrera Clavero, F., y Ramírez Salguero, I. (2015). *Universidad de Granada*. [En Línea]. Consultado el 23 de Agosto de 2015, Disponible en: <http://www.ugr.es/~iramirez/Motivacion.htm>
- Hitt, M., Ireland, D., y Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica*. Cengage.
- JEREZ, J. J. (21 de Noviembre de 2006). *Eroski Consumer*. [En Línea]. Consultado el 7 de marzo de 2016, Disponible en: <http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/tendencias/2006/11/21/25816.php>
- Jiménez, J. C. (2010). *El Valor de los Valores en las Organizaciones*. Cograf.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2008). *The Execution Premium*. Deusto.
- Kotler, p., y Lane, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Ciudad de Mexico: Pearson Education, Inc.
- López, A. (10 de Marzo de 2013). *EOI.ES*. [En Línea]. Consultado el 20 de Marzo de 2016, Disponible en: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/importancia-del-rrhh-en-las-empresas/>
- Martínez Echezárraga, J. (2011). *Empresas Familiares Reto al destino*. Ediciones Granica S.A.
- Mina, Jaime Bravo - ODEPA -. (2011). *El Mercado de Fruta Fresca 2010*. Santiago: Oficina de Estudios de Políticas Agrarias.
- Mucci, D. O. (2008). *Empresas Familiares: Funcionamiento e Identidad*. Mar del plata: EUDEM.
- Neira, P., Villalobos, R., y Weinraich, M. (2012). *Tutorías Proyecto de Grado*. En: TALLER AFE Control de Gestión. Santiago, Universidad de Chile.
- Niven, P. (2002). *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. Gestión 2000.
- ODEPA. (2011). *Identificación y análisis de las fortalezas y restricciones del crecimiento agroalimentario Chileno al año 2017*. Santiago: Qualitas Agroconsultores.
- Osterwalder, A., y Yves, P. (2014). *Bussiness Model Generation*. New Jersey: John Wey y Sons, Inc., Hboken.
- Ponce, H. (2006). *Contribuciones a la Economía*. Santo Tomás.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española, 23.ª ed*. Madrid.
- Report, BSC. (s.f.). *Tantum.com*. [En Línea]. Consultado el 31 de 10 de 2015, Disponible en: <http://www.tantum.com/conocimiento/incentivos-para-que-la-estrategia-sea-una-tarea-de-todos/>
- rrhh-web.com. (s.f.). *La web de los recursos humanos y el empleo*. [En Línea]. Consultado el 12 de Junio de 2016, Disponible en: http://www.rrhh-web.com/downloads/Recompensas_e_Incentivos.pdf
- Seddon, P., y Geoffrey, L. (2003). *Strategy and Business Model: What's the difference?*
- Simple Organization. (2014). *Ejemplosde.org*. [En Línea]. Consultado el 30 de Noviembre de 2014, Disponible en: <http://ejemplosde.org/empresas-y-negocios/valores-de-empresas/>
- Solin. (2006). *Evaluación Comprehensiva del Gasto*.

- StraTgia. (9 de Septiembre de 2015). *Formulación estratégica, un juego crucial - Planeamiento Estratégico*. [En Línea]. Consultado el 12 de Junio de 2016, Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=UE7DdsXizw8>
- Tantum. (2015). *Tantum strategyresults*. [En Línea]. Consultado el 05 de 07 de 2015, Disponible en: <http://www.tantum.com/conocimiento/desdoblar-para-ganar/>
- Veiga, J. F.-C. (2013). *Control de gestión empresarial*. España: ESIC Editorial.
- Villagran, V. (2012). *Modelo de Negocio, Creación de Valor*. Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.
- Vogel, H. (23 de Julio de 2012). *Club Talero de Comando*. [En Línea]. Consultado el 22 de Mayo de 2026, Disponible en: <http://www.tablerodecomando.com/diferencias-entre-cuadro-de-mando-integral-y-cuadro-de-mando/>
- Vogel, M. H. (2015). *Club Tablero de Comando*. [En Línea]. Consultado el 05 de 07 de 2015, Disponible en: <http://www.web441.com/desdoblamapa/>
- Williams, G., Rodríguez, R., Luengas, A., González, D., y Laveaga, L. (1 de 10 de 2012). *Contaduría Pública*. [En Línea]. Consultado el 12 de 11 de 2015, Disponible en: <http://contaduriapublica.org.mx/incentivos-una-forma-de-motivar/>