



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PROPUESTA DE METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN PARA EL PROGRAMA
DISEÑANDO E INSTALANDO UNA CULTURA DE LA INNOVACIÓN EN
SURFRUT**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

CLAUDIA CAROLINA AEDO OLIVARES

**PROFESOR GUÍA:
ALFREDO PIQUER GARDNER**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
OMAR ENRIQUE CERDA INOSTROZA
JUAN PABLO ZANLUNGO MATSUHIRO**

**SANTIAGO DE CHILE
ENERO 2011**

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR : CLAUDIA AEDO OLIVARES
FECHA: 25/01/11
PROF. GUIA: SR. ALFREDO PIQUER

PROPUESTA DE METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN PARA EL PROGRAMA DISEÑANDO E INSTALANDO UNA CULTURA DE LA INNOVACIÓN EN SURFRUT

El presente trabajo de título tuvo como objetivo principal proponer y ejecutar una metodología de evaluación para el Programa de innovación “Diseñando e instalando una cultura de la innovación en Surfrut”, desarrollado por el Programa de Innovación y Sociotecnología del Departamento de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile (en adelante denominado ISCT), durante los años 2009 y 2010, con el fin de conocer sus resultados e impactos. Surfrut es una importante empresa agroindustrial de la VII Región, ubicada en la comuna de Romeral, con exportaciones que superan los US\$ 30 millones anuales, contando con unos 250 empleados permanentes.

El trabajo se centró en la documentación y apoyo del proceso de medición y evaluación llevado a cabo, utilizando una metodología de marco lógico para distinguir entre productos, resultados e impactos y evaluar el cumplimiento de actividades y servicios entregados, distinguiendo entre los resultados generados por esos productos y sus impactos en la organización.

El estudio fue preferentemente de carácter cuantitativo y tuvo como población de estudio los 50 empleados de Surfrut que participaron en el Programa, que corresponden a la totalidad de sus cargos directivos y a la mayoría de los niveles de jefatura y supervisión de la empresa. La evaluación efectuada permitió observar cambios a nivel de la cultura de la organización, el capital social y los beneficios aportados por los proyectos de innovación desarrollados durante la ejecución del Programa.

La principal conclusión que se extrae de este estudio es que el Programa tuvo un impacto positivo en la organización, en especial como facilitador de un proceso de cambio de cultura organizacional, con un capital humano y social fortalecido y un aporte neto positivo de los proyectos de innovación emprendidos.

Los participantes percibieron cambios positivos a nivel cultural, consistentes en la instalación de nuevas prácticas y paradigmas en la organización, principalmente con una mirada enfocada en el cliente, mejor comunicación, más confianza en los otros, mayor colaboración y trabajo en equipo, además de reportar mejores estados de ánimo (incremento desde 24% a 48% de estados de ánimo positivos en la organización).

Específicamente, se observa que el capital tanto humano como social se incrementó (como promedio en un 50%), permitiendo desarrollar proyectos de innovación en relación a los principales quiebres de la empresa, que demuestran un resultado satisfactorio (67% de éstos obtuvo un VAN positivo a 5 años) con un beneficio neto de corto plazo para al año 2010 de US\$ 130 mil. Así, si se considera que los costos directos incurridos por la empresa en el Programa fueron del orden de US\$140 mil (otra parte fue subvencionada por Corfo Innova), se puede decir que éste, al menos para la empresa, fue rápidamente cubierto.

Este trabajo tuvo también el propósito de aportar recomendaciones al Programa de Innovación y Sociotecnología, tanto en el diseño como en la evaluación de futuros programas similares; parte de estas recomendaciones consiste en tener un marco lógico desde el diseño de proyectos, como aplicar instrumentos más completos y estables, para medir resultados e impactos.

INDICE

| | | |
|-------|---|----|
| 1. | DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN..... | 1 |
| 1.1 | Objetivos del trabajo de título | 3 |
| 1.1.1 | Objetivo general | 3 |
| 1.1.2 | Objetivos específicos..... | 3 |
| 2. | MARCO CONCEPTUAL..... | 3 |
| 2.1 | Programa de Innovación y Sociotecnología del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. ISCT | 3 |
| 2.1.1 | Innovación | 4 |
| 2.1.2 | Paradigmas, Prácticas y Estados de ánimo que dificultan o propician la innovación | 5 |
| 2.1.3 | Habilidades para directivos | 7 |
| 2.1.4 | Capital Social en el ISCT | 9 |
| 3. | METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MATRIZ DE MARCO LÓGICO..... | 10 |
| 4. | ANTECEDENTES..... | 14 |
| 4.1 | Agroindustrial Surfrut Ltda..... | 14 |
| 4.1.1 | Surfrut y la innovación..... | 14 |
| 4.2 | Programa: “Diseñando e Instalando una Cultura de la Innovación en Surfrut” | 15 |
| 4.2.1 | Antecedentes | 15 |
| 4.2.2 | Objetivos del Programa | 16 |
| 4.2.3 | Cartera de Proyectos Grupales de Innovación | 17 |
| 5. | RESULTADOS..... | 18 |
| 5.1 | Metodología del Programa | 18 |
| 5.1.1 | Marco Lógico del Programa..... | 21 |
| 5.1.2 | Indicadores y Fuentes de Verificación | 26 |
| 5.2 | Resultados de las evaluaciones del Programa | 28 |
| 5.2.1 | Nivel de impacto | 28 |
| 5.2.2 | Nivel de resultados | 31 |
| 5.2.3 | Nivel de productos | 37 |
| 5.2.4 | Nivel de actividades | 57 |
| 6. | PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO PARA NUEVOS PROGRAMAS | 63 |
| 6.1 | Sobre qué variables medir en este tipo de programas | 64 |

| | |
|---|-----|
| 6.2 De los aspectos de la medición | 65 |
| 6.3 Sobre la encuesta de Capital Social y Capital Humano | 66 |
| 7. CONCLUSIONES | 75 |
| 8. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN..... | 79 |
| 9. ANEXOS..... | 80 |
| Anexo A: Programa "Diseñando e instalando una cultura de la innovación en Surfrut"..... | 80 |
| Anexo B: Medios de verificación del Programa | 87 |
| Anexo C: Encuesta a Clientes Externos..... | 100 |
| Anexo D: Prácticas y paradigmas | 103 |
| Anexo E: Encuesta de Evaluación Externa | 106 |
| Anexo F: Encuesta de Evaluación de Competencias entre miembros del Programa | 108 |
| Anexo G: Encuesta de cambios en destrezas de Gerentes | 110 |
| Anexo H: Encuesta de Equipos de Trabajo..... | 112 |
| Anexo I: Ficha Tipo para los Proyectos Grupales de Innovación..... | 113 |
| Anexo J: Fichas de los Proyectos Grupales de Innovación..... | 117 |
| Anexo K: Encuesta de Percepción de los Proyectos Grupales de Innovación por los gerentes..... | 144 |
| Anexo L: Encuesta de Capacidades de Trabajo en Equipo de Gerentes..... | 147 |

INDICE DE CUADROS

| | |
|---|----|
| CUADRO N° 1: ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO..... | 11 |
| CUADRO N° 2: MARCO LÓGICO DEL PROGRAMA "DISEÑANDO E INSTALANDO UNA CULTURA DE LA INNOVACIÓN EN SURFRUT" | 21 |
| CUADRO N° 3: RESUMEN DE PERCEPCIÓN DE CLIENTES 2008 – 2009 | 29 |
| CUADRO N° 4: PREGUNTAS REALIZADAS Y NOTAS OBTENIDAS EN ENCUESTAS A CLIENTES 2008 – 2009..... | 30 |
| CUADRO N° 5: EVALUACIÓN DEL CONJUNTO DEL PROGRAMA EN CUANTO A LOS BENEFICIOS PERSONALES OBTENIDOS (APRENDIZAJE) | 31 |
| CUADRO N° 6: AUTOEVALUACIÓN EN LA CONSTRUCCIÓN DE ESOS BENEFICIOS (POR LOS PARTICIPANTES) | 31 |
| CUADRO N° 7: VALOR AGREGADO DEL PROGRAMA PARA MÍ (JUICIO DE LOS PARTICIPANTES) | 32 |
| CUADRO N° 8: VALOR AGREGADO DEL PROGRAMA PARA LA EMPRESA..... | 32 |
| CUADRO N° 9: BALANCE FINAL DEL PROGRAMA POR LOS PARTICIPANTES..... | 32 |
| CUADRO N° 10: RESULTADOS DE ENCUESTA DE CAPITAL SOCIAL; MÓDULO CAPITAL AMBIENTAL..... | 34 |
| CUADRO N° 11: RESULTADOS DE ENCUESTA DE CAPITAL SOCIAL DE CAMBIO; MÓDULO CAPITAL AMBIENTAL..... | 36 |
| CUADRO N° 12: ENCUESTA DE CAPITAL AMBIENTAL DE CAMBIO SEGMENTADO | 36 |
| CUADRO N° 13: RESULTADOS DE ENCUESTA DE CAPITAL SOCIAL; MÓDULO CAPITAL HUMANO..... | 37 |
| CUADRO N° 14: RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE EVALUACIÓN EXTERNA | 38 |
| CUADRO N° 15: RESULTADOS DE ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS EN LOS MIEMBROS DEL PROGRAMA | 40 |
| CUADRO N° 16: RESULTADOS DE ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE CAMBIOS EN DESTREZAS AL EQUIPO DE GERENTES..... | 42 |
| CUADRO N° 17: RESULTADOS DE ENCUESTA DE CAPITAL SOCIAL; MÓDULO CAPITAL RELACIONAL | 43 |
| CUADRO N° 18: RESULTADOS DE ENCUESTA DE CAPITAL SOCIAL DE CAMBIO; MÓDULO CAPITAL RELACIONAL..... | 44 |

| | |
|---|-----|
| CUADRO N° 19: ENCUESTA DE CAPITAL SOCIAL DE CAMBIO SEGMENTADO | 44 |
| CUADRO N° 20: RESULTADOS DE ENCUESTA SOBRE EQUIPOS DE TRABAJO | 45 |
| CUADRO N° 21: RESUMEN DE BENEFICIOS Y COSTOS DE LOS PGI PARA EL 2010 | 47 |
| CUADRO N° 22: BENEFICIOS Y COSTOS ESTIMADOS PARA EL PGI N°1: CEREZAS 2.0 | 48 |
| CUADRO N° 23: BENEFICIOS Y COSTOS ESTIMADOS PARA EL PGI N°2: RENTABILIZACIÓN DE GASTOS INDIRECTOS | 50 |
| CUADRO N° 24: BENEFICIOS Y COSTOS ESTIMADOS PARA EL PGI N°3: CLIENTE INTERNO..... | 51 |
| CUADRO N° 25: BENEFICIOS Y COSTOS ESTIMADOS PARA EL PGI N°4: CULTURA DE EVALUACIÓN | 52 |
| CUADRO N° 26: BENEFICIOS Y COSTOS ESTIMADOS PARA EL PGI N°5: TUBO COMERCIAL | 53 |
| CUADRO N° 27: BENEFICIOS Y COSTOS ESTIMADOS PARA EL PGI N°6: FULL COMERCIAL | 54 |
| CUADRO N° 28: ENCUESTA DE CAMBIO DE CAPACIDADES DE TRABAJO EN EQUIPO DE GERENTES POR GERENTES..... | 56 |
| CUADRO N° 29: ENCUESTAS A CLIENTES 2008, 2009 | 100 |
| CUADRO N° 30: RESUMEN DE PERCEPCIÓN DE CLIENTES 2008 Y 2009 | 100 |
| CUADRO N° 31: CAMBIOS EN PERCEPCIÓN DE CLIENTES 2008 Y 2009 | 100 |
| CUADRO N° 32: PREGUNTAS REALIZADAS Y NOTAS OBTENIDAS EN ENCUESTAS A CLIENTES 2008 AL 2009..... | 101 |
| CUADRO N° 33: RESULTADOS DE ENCUESTA DE EVALUACIÓN EXTERNA DE PARTICIPANTES DEL PROGRAMA..... | 106 |
| CUADRO N° 34: RESULTADOS DE ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ENTRE MIEMBROS DEL PROGRAMA | 108 |
| CUADRO N° 35: RESULTADOS DE ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE CAMBIOS EN DESTREZAS AL EQUIPO DE GERENTES..... | 110 |
| CUADRO N° 36: RESULTADOS DE ENCUESTA SOBRE EQUIPOS DE TRABAJO | 112 |
| CUADRO N° 37: PERCEPCIÓN DE GERENTES DE PGI CEREZAS 2.0 | 144 |
| CUADRO N° 38: PERCEPCIÓN DE GERENTES DE PGI TUBO COMERCIAL | 144 |
| CUADRO N° 39: PERCEPCIÓN DE GERENTES DE PGI FULL COMERCIAL | 145 |
| CUADRO N° 40: PERCEPCIÓN DE GERENTES DE PGI GASTO INDIRECTO..... | 145 |
| CUADRO N° 41: PERCEPCIÓN DE GERENTES DE PGI CLIENTE INTERNO..... | 145 |
| CUADRO N° 42: PERCEPCIÓN DE GERENTES DE PGI EVALUACIÓN | 146 |
| CUADRO N° 43: ENCUESTA DE CAPACIDADES DE TRABAJO EN EQUIPO DE GERENTES POR GERENTES..... | 147 |
| CUADRO N° 44: ENCUESTA DE CAMBIO DE CAPACIDADES DE TRABAJO EN EQUIPO DE GERENTES POR GERENTES..... | 147 |

INDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|----|
| FIGURA N°1: METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA | 20 |
| FIGURA N° 2: CAPITAL AMBIENTAL..... | 35 |
| FIGURA N° 3: CAPITAL HUMANO | 38 |
| FIGURA N°4: EVALUACIÓN EXTERNA (PARTE I) | 39 |
| FIGURA N°5: EVALUACIÓN EXTERNA (PARTE II) | 39 |
| FIGURA N°6: EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS (PARTE I) | 41 |
| FIGURA N°7: EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS (PARTE II) | 41 |
| FIGURA N° 8: CAPITAL RELACIONAL..... | 43 |
| FIGURA N°9: EQUIPOS DE TRABAJO PARTE I..... | 46 |
| FIGURA N°10: EQUIPOS DE TRABAJO PARTE II..... | 46 |
| FIGURA N°11: RESUMEN DE ESTADOS DE ÁNIMO POSITIVOS Y NEGATIVOS AL INICIO DE TALLERES | 58 |
| FIGURA N°12: RESUMEN DE ESTADOS DE ÁNIMO POSITIVOS Y NEGATIVOS AL INICIO DE TALLERES | 59 |
| FIGURA N°13: EVALUACIÓN DE LOS EJERCICIOS DESARROLLADOS EN LOS TALLERES, POR LOS PROPIOS PARTICIPANTES | 59 |
| FIGURA N°14: EVALUACIÓN DE LAS INTERVENCIONES EN LOS TALLERES, POR LOS PROPIOS PARTICIPANTES | 60 |
| FIGURA N°15: EVALUACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA Y LA LOGÍSTICA DE LOS TALLERES, POR LOS PROPIOS PARTICIPANTES..... | 61 |
| FIGURA N°16: EVALUACIÓN DE LAS SESIONES DE TRABAJO DE LOS PGI | 62 |

1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto de título nace a partir del interés del ISCT -cliente principal del proyecto- de generar metodologías de evaluación para sus programas, y en particular, en este caso, de desarrollar y aplicar una metodología de evaluación para el Programa, “Diseñando e instalando una cultura de la innovación en Surfrut” para medir sus resultados e impactos.

Tal Programa fue desarrollado en Agroindustrial Surfrut Ltda., destacada exportadora de frutas a nivel nacional que se encuentra ubicada en la séptima región; tuvo una duración de 18 meses, desde abril 2009 hasta octubre 2010, contó con la participación de 51 trabajadores de la empresa y fue co-financiado por Corfo-Innova.

El principal objetivo del Programa fue generar una cultura centrada en la innovación al interior de la organización; esto principalmente a través de la instalación de paradigmas y prácticas de trabajo que favorecieran la innovación, el fortalecimiento del capital social, la aplicación concreta de proyectos grupales y la capacitación de líderes de la innovación; para lograr estos objetivos se realizaron dos tipos de actividades, talleres para entrenar y capacitar a los participantes y proyectos de innovación como un espacio de aplicación práctico.

El Programa fue organizado en cuatro etapas; la primera de ellas correspondió la etapa de “Diagnóstico de cultura y capacidades” y se enfocó en identificar los factores culturales que impedían la innovación en la empresa; la segunda etapa, denominada “Desarrollo de competencias para la innovación, instalación progresiva de una cultura de la innovación y generación y gestión de proyectos de innovación”, fue la fase de intervención propiamente tal; la tercera etapa, denominada “Medición, evaluación y presentación de resultados”, se centró en medir los resultados de la intervención. Finalmente la cuarta etapa, “Preparación del Estudio de Caso”, tuvo como objetivo principal apoyar la labor comunicacional interna, instalar prácticas de documentación y difundir experiencias de innovación.

La etapa dos del Programa, y que corresponde específicamente a la fase evaluada en este trabajo, constó de 12 talleres cuyo principal objetivo fue el desarrollo de competencias individuales para la innovación; 24 sesiones de trabajo grupal en las cuales principalmente se apoyó el trabajo aplicado, desarrollado por 6 grupos de proyectos denominados Proyectos Grupales de Innovación; jornadas de *Team Building* gerencial con los seis gerentes y el gerente general de la empresa, cuyo objetivo fue generar confianza mutua y desarrollar capacidad de trabajo en equipo a nivel directivo; jornadas de *Team Building* de equipo de líderes, constituido por 11 participantes del Programa, en su mayoría jefes y supervisores de la empresa, con el fin de potenciar sus habilidades de liderazgo y desarrollo de confianza mutua y trabajo en equipo; y, finalmente, el apoyo a los proyectos de innovación emprendidos por la empresa, en el marco del Programa.

Este estudio tuvo como objetivo principal ser un aporte en la construcción de metodologías de evaluación para el Programa de Innovación y Sociotecnología y no constituyó la etapa tres del proyecto, que se enmarcó en los requerimientos de Corfo para la evaluación, pues incorporó un nuevo ordenamiento de objetivos y nuevas mediciones.

El trabajo se desarrolló a partir de la reconstrucción del proceso de intervención con el fin de estructurar los objetivos previamente definidos, utilizando la herramienta de evaluación de marco lógico; en ese contexto, se recopilaron los datos de las evaluaciones efectuadas durante el Programa, se corroboró el cumplimiento de los objetivos acordados y finalmente se analizó el proceso, generando recomendaciones para futuros programas del ISCT.

La evaluación de programas permite desarrollar capacidades de inteligencia estratégica a fin de obtener mayores beneficios, es un potente gestor de cambio y es parte fundamental del proceso de innovación de las organizaciones. Por ello, este trabajo es valorado por el Programa de Innovación y Sociotecnología debido a que pretende ser un aporte en la construcción de metodologías de evaluación para programas de Desarrollo de Capital Social.

Pese a la proposición de valor que representa la evaluación, medir los resultados e impactos en programas de transformación organizacional ha sido siempre un gran desafío. Si las intervenciones y capacitaciones han funcionado, los efectos de este cambio suelen quedarse en un nivel de percepciones.

En particular, en Chile no existen metodologías formales de evaluación de programas de transformación organizacional; mayoritariamente, las evaluaciones son cualitativas y de percepción de los propios actores involucrados. A nivel de políticas públicas, lo que se mide usualmente es el número de beneficiarios y los montos destinados a programas y proyectos de fomento a la innovación, por tipo de instrumento ocupado, tipo de empresa beneficiaria y región.

Un esfuerzo en este sentido, corresponde al realizado por el Ministerio de Hacienda, a través de su área de Evaluación y Control de Gestión, perteneciente a la Dirección de Presupuestos, quien realizó en al menos una ocasión un análisis de impacto en este tipo de Programas¹, llevando a cabo un seguimiento de un conjunto de proyectos de innovación, financiados desde 1995. Tal estudio fue concebido para testear si los proyectos lograron que las empresas participantes incrementaran su nivel de competitividad, contribuyendo a aumentar las utilidades, aumentar las exportaciones, incrementar el valor agregado de bienes y servicios, incrementar los niveles de empleo, aumentar la productividad media del trabajo e incrementar los niveles de ventas.

Los resultados indicaron a nivel de percepción que cerca del 95% de los beneficiarios calificó este tipo de proyectos como buenos o muy buenos y alrededor de un 75% consideró que los proyectos sirvieron para potenciar su red de instituciones y empresas en torno a temas de innovación. Sin embargo, menos del 50% declaró que pudo incorporar algún tipo de innovación o mejora en sus procesos a partir del proyecto ejecutado, mientras que menos de un 25% consideró que las innovaciones desarrolladas tuvieron valor comercial de alguna importancia; del total de proyectos, alrededor de un 75% declaró haber incorporado capacitación del capital humano de la organización, pero básicamente en ámbitos técnicos y científicos.

Finalmente, el análisis concluyó que los beneficios asociados a los proyectos al menos cubrían los costos incurridos; los resultados obtenidos indicaron que las empresas no obtuvieron

¹ Evaluación de Impacto; Fondo de Desarrollo e Innovación; Corporación de Fomento de la Producción; Dirección de Presupuestos; Enero 2005.

ganancias inmediatas a través de los proyectos desarrollados. Los beneficios fueron estimados como el VAN esperado de los proyectos de acuerdo al impacto que se esperaba que produjesen.

El trabajo expuesto a continuación representó un intento de identificar cómo una intervención como la desarrollada en Surfrut pudo tener impactos a nivel de procesos, productos y servicios, además de intentar vislumbrar impactos en los resultados económicos de la empresa.

1.1 Objetivos del trabajo de título

1.1.1 Objetivo general

Proponer y ejecutar una metodología de evaluación para el Programa “Diseñando e instalando una cultura de la innovación en Surfrut”, que permita medir sus resultados e impactos.

1.1.2 Objetivos específicos

- Determinar efectos del Programa a nivel de la cultura en Surfrut, entendida como prácticas, paradigmas y estados de ánimo en la organización.
- Determinar efectos del Programa en las competencias individuales de los participantes del Programa.
- Determinar efectos del Programa en las competencias relacionales, trabajo en equipo y gestión de proyectos.

2. MARCO CONCEPTUAL

A continuación se presentan las bases teóricas del Programa desarrollado por el ISCT en Agroindustrial Surfrut Ltda. tales bases se sustentan en el marco conceptual desarrollado por el ISCT y es a través de este modelo conceptual que se desarrolló la evaluación del Programa.

2.1 Programa de Innovación y Sociotecnología del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. ISCT

El ISCT se inicia en el año 1998 y encuentra su fundamentación teórica en las propuestas de Humberto Maturana, en el ámbito de la biología del conocer; Fernando Flores, en el ámbito del *management* y la comunicación, y Wilhelm Reich, en el ámbito del funcionamiento energético de los seres humanos.

De acuerdo con Carlos Vignolo (2002) el objetivo de la Sociotecnología es reconocer la multidimensionalidad de la condición humana y asumir el desafío de generar formas eficaces, eficientes y gratas de generar una nueva forma de convivencia.

La Sociotecnología es una disciplina que pretende complementar el enfoque de psicólogos, sociólogos y otros especialistas en organizaciones, como una aproximación desde la Ingeniería de Sistemas. Una piedra angular de la Sociotecnología es el desarrollo de una Psico-Sociopatología, el estudio sistemático de las patologías organizacionales y humanas que impiden o dificultan la innovación humana.

El objetivo principal² del ISCT es desarrollar tecnologías de manejo empresarial y personal que permitan maximizar el capital social en todos los dominios de quehacer, generando relaciones, conversaciones y prácticas recurrentes en vista de un mejoramiento de la producción, interacción entre personas y manejo de sí mismo, teniendo como centro de la sociotecnología al amor, como elemento fundamental de todo proceso en todos los ámbitos de la vida.

2.1.1 Innovación

En entornos cada vez más competitivos y variables, las organizaciones intentan adaptarse y prevalecer, la generación de culturas de innovación contribuye en esta tarea. Para el ISCT, la innovación es un principio fundamental y universal de supervivencia de cualquier sistema. La innovación no es más que el proceso a través del cual los sistemas ya sean biológicos, productivos, sociales, políticos u otros mantienen la congruencia con su entorno. No es una opción sino el resultado del operar de una Ley Sistémica (Principio de la Conservación de la Adaptación) lo que hoy se manifiesta notoriamente con el vertiginoso cambio.³

El ISCT adopta la interpretación de innovación de Carlos Vignolo, en que el innovar es el proceso a través del cual mantenemos la congruencia con un entorno cambiante y está constituido por el emprender, obsucchar y la in-moción de conservar.

Para el ISCT la clave fundamental de la innovación está en el “obsucchar”, esto es, la capacidad de generar conversaciones que se hagan cargo del “mundo obsucchado” así como del “mundo” del que “obsuccha”. El obsucchar está determinado por: los intereses, “quiebres” y preocupaciones, los estados de ánimo y los paradigmas desde los cuales se “obsuccha”.

² GUGGISBERG. I. (2007) Programa de Tecnologías de Construcción de Capital Social.

³ VIGNOLO. C. (2005) “Emprendiendo e Innovando por la Vida (Segunda Parte): El Juego de Aprender y Emprender” REE LA 2006 Guayaquil, 8 – 10 de noviembre de 2005.

Innovar = Emprender + “Obscuchar” + “In-moción” de conservar⁴

Donde:

Emprender es tomar acción en relación a aquello que a un ser humano le importa.

Obscuchar es observar + escuchar + oler + saborear + tocar en función de generar una conversación privada (y luego pública) en la cual Ud. se hace cargo (take care= cuida) de lo obscuchado y de Ud.

Inmoción es una intención basal, (desde donde hace lo que hace) + emoción basal.

La capacidad de emprender e innovar son capacidades disponibles biológicamente en todos los seres humanos, que no necesitan ser desarrolladas sino des-encadenadas, de paradigmas, prácticas culturales y estados de ánimo encadenantes. Por lo tanto, no es necesario incentivar el emprendimiento y la innovación, lo fundamental es no desincentivarlos; para formar personas con capacidad para generar interpretaciones rigurosas acerca del mundo y acerca de “sí mismo”.

Por otro lado, “la motivación central para innovar trasciende el mero objetivo de lucro. Ello no significa que los empresarios innovadores no le asignen importancia a las utilidades y al crecimiento patrimonial, sino, que dichas metas son más un medio que un fin en sí. El fin en sí trasciende a la empresa y a las personas involucradas en ella y se relaciona con alguna aspiración mayor que involucra un cierto “sentido de misión”⁵.

La tesis central del profesor Vignolo es que para generar culturas de innovación en las organizaciones es fundamental prestar atención al lado oscuro de ellas, pues sus demonios⁶ la afectan notoriamente, a pesar de que difícilmente surgen en las conversaciones explícitas. La razón de esta ceguera que impide la innovación radica en los paradigmas imperantes en la cultura, paradigmas sobre simplificados e ingenuos que no permiten ver importantes patologías humanas y organizacionales.

2.1.2 Paradigmas, Prácticas y Estados de ánimo que dificultan o propician la innovación

Para el ISCT los siguientes paradigmas son encadenantes relevantes del proceso de innovación⁷:

⁴ VIGNOLO, C. Y DEPOLO, S. 2006. Guía Caleidoscópica a la Innovación. Revista Trend Management Edición Especial, Noviembre 2006. pág. 99.

⁵ VIGNOLO, C. 1998. Zen en el arte de innovar. Hacia un nuevo paradigma de la innovación empresarial

⁶ Se entiende por demonios el “lado oscuro” de las personas, aquello que vive y condiciona lo que las personas hacen y lo que evitan hacer, pero de lo cual no son concientes y a cuya conciencia se resisten.

⁷ VIGNOLO C. 2002. Sociotecnología. Construcción de Capital Social para el Tercer Milenio. En: VI CONGRESO Internacional de Clad (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo). Buenos Aires.

- a) Paradigma Metafísico o Concepción del Ser: paradigma que nos propone que las personas y las cosas, “son” de una manera determinada y que estas poseen características intrínsecas a ellas. La concepción del ser rigidiza el ser de las cosas y de los humanos; haciendo, mucho más difícil las innovaciones y las auto renovaciones. Este es declarado como uno de los paradigmas que más encadena la innovación y del cual los occidentales está menos consciente. Este paradigma encadena el emprendimiento, la innovación y la renovación personal que las nuevas realidades exigen ya que rigidiza y restringe el espacio del Ser y del Hacer; es un obstáculo a la convivencia armónica, genera arrogancia y emociones de negación de la diversidad, intolerancia a la diversidad.
- b) Paradigma Racionalista: este es derivado y una continuación del paradigma metafísico y se resume en la frase de Descartes “Pienso, luego existo”. Esta concepción de lo humano encadena la innovación, por un lado, porque niega el fundamental espacio de la emoción que, estudio tras estudio, ha demostrado ser un factor clave en el mundo de la innovación y del *management*. La encadena también, por otro lado, porque no presta debida atención a las destrezas o habilidades requeridas por la innovación y una gestión moderna. En efecto, desde esa concepción la acción eficaz, eficiente, de calidad e innovadora es asociada sólo a procesos conscientes de toma de decisión optimizantes. Este paradigma niega el rol central de la emoción, incluyendo la pasión, genera agobio, bloquea la participación y pondera la democracia por inteligencia (intelectual).
- c) Paradigma Competitivo-Atomístico: este conceptualiza al ser humano como un ente esencialmente egoísta que actúa sólo en función de su propio bienestar, en competencia con el resto de las personas. De acuerdo a esta visión, las personas son más innovadoras cuando se las somete a la presión de la competencia. Por tanto, las empresas y organizaciones que pretendan ser innovadoras, deben generar contextos competitivos internos, entendido esto como verdaderos “intramercados” para que ese logro sea alcanzado. La evidencia empírica, sin embargo, no avala esta postura. Los estudios de empresas innovadoras muestran, por el contrario, que, sin negar el espacio para la iniciativa y creatividad individual, la innovación es en lo medular una cuestión de equipos, afiatados y comprometidos con un proyecto común. Este paradigma impide el trabajo en equipo, genera estados de ánimo contrarios al emprendimiento y la innovación tales como inseguridad, ansiedad, stress y desconfianza; además hace imposible el relacionamiento armónico de las personas en el trabajo.

Para el ISCT desde estos tres paradigmas encadenantes de la innovación, es decir, desde una concepción “metafísicaracionalista-competitiva” de los seres humanos, se configura una organización que pone énfasis en⁸:

- Los individuos aislados y no en la comunidad humana que forman al relacionarse.
- La componente racional más que en su dimensión emocional
- La aplicación de conocimientos más que en la manifestación de habilidades
- La competencia más que en la colaboración.

⁸ VIGNOLO C. 2002. Sociotecnología. Construcción de Capital Social para el Tercer Milenio. En: VI CONGRESO Internacional de Clad (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo). Buenos Aires.

Necesidad de nuevos paradigmas y prácticas:

El ISCT considera que se requieren nuevos paradigmas y prácticas para generar procesos innovadores en las organizaciones; los viejos paradigmas no están sirviendo y están siendo abandonados por ello. Las necesidades actuales de las organizaciones apuntan a nuevas interpretaciones que sean sistémicas, que integren lo intelectual con lo emocional; que reflejen la multidimensionalidad de las personas; que concilien la productividad con la calidad de vida en el trabajo y además la vida laboral, social y personal.

Carlos Vignolo nos dice “Producir calidad de servicio, incrementar productividad, generar nuevos y mejores productos y servicios, requiere de trabajadores que se sientan gratos en el trabajo y comprometidos con la misión de la empresa. Más aún, requiere de personas que se realicen plenamente en lo que hacen, que no vivan esquizofrénicamente la relación entre el trabajo y sus vidas personales”⁹.

Prácticas y estados de ánimo:

Para el ISCT, a su vez existen otros factores que encadenan la innovación, estos se refieren a prácticas sociales, actitudes y estados de ánimo que dificultan la expresión emocional de los seres humanos.

Estos provienen mayoritariamente de la baja autoestima y se refieren principalmente a la desconfianza, el escepticismo, la soberbia, el fatalismo, entre otros.

A continuación se presentan los estados de ánimo más relevantes que abren y cierran posibilidades.

Estados de ánimo que abren posibilidades son: interés, entusiasmo, expectación, tranquilidad, prudencia, curiosidad, aceptación, optimismo, esperanza, ambición, alegría, agradecimiento, confianza, satisfacción, paz.

Estados de ánimo que cierran posibilidades son: ansiedad, inquietud, confusión, escepticismo, intranquilidad, resignación, enojo, resentimiento, desinterés, impaciencia, indiferencia, desconfianza.

2.1.3 Habilidades para directivos

El ISCT considera que el proceso de cambio cultural para la innovación en las organizaciones está determinado por sus individuos, especialmente los que ejercen cargos de poder. Las personas deben estar dispuestas a participar del proceso de transformación. Esto implica una expansión de conciencia. Los focos de la propuesta de formación pasan por la generación de sentido

⁹ VIGNOLO C. 2002. Sociotecnología. Construcción de Capital Social para el Tercer Milenio. En: VI CONGRESO Internacional de Clad (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo). Buenos Aires.

compartido y la aceptación de las limitaciones, propias y ajenas, para generar prácticas colectivas que incrementen la productividad sin perder la integridad y la cohesión.

Al hablar de habilidades directivas se distinguen tres ámbitos de aprendizaje:¹⁰

- a) **Dominio cognitivo:** es el saber de los libros, y hoy de la red. Sin embargo, ir a un curso o leer un libro no garantiza haber adquirido el dominio de prácticas sobre un saber, es sólo conocerlas.
- b) **Competencias:** de la *performance*, el dominio del saber hacer, respondiendo de manera exitosa ante situaciones complejas.
- c) **Actitudes:** muy vinculado al de las emociones. Son predisposiciones corporales automáticas, “estados de ánimo” que determinan la forma en que se experimenta el actuar (disposición a colaborar, apertura ante lo nuevo, sensación de valía, entre otros). Es en este ámbito en que los directivos presentan mayores dificultades de aprendizaje.

Para el ISCT la clave de la formación de directivos es la expansión de la conciencia de sí”. Carlos Vignolo ha desarrollado un modelo de formación de directivos centrado en la expansión de la conciencia de sí, a partir de la Biología del Conocer y del Amar de Humberto Maturana y el Funcionalismo Orgonómico de Wilhelm Reich, apoyándose en las tecnologías tradicionales de la Ingeniería Industrial y la Ontología Lingüística de las Organizaciones propuesta por Fernando Flores.

Este modelo es utilizado en el Departamento de Ingeniería Civil Industrial, por el Programa de Habilidades Directivas y por el Programa de Innovación y Sociotecnología; la experiencia ha mostrado que es posible obtener incrementos significativos y simultáneos de productividad y calidad, dentro y fuera del trabajo en la organización. La clave del éxito de los programas está en los incrementos de la conciencia de sí, más que en el incremento de conocimientos y habilidades.

El modelo pedagógico utilizado se centra, en la ampliación de la conciencia de sí, en función de autoevaluarse en los ámbitos de las actitudes, habilidades e intereses, para luego rediseñar el espacio relacional, dentro y fuera del ámbito laboral.

Un líder debe ser, en primer lugar, líder de sí-mismo. Un líder que sabe “cuidar” de otros desde su capacidad de cuidarse a sí-mismo. Un líder que sabe “escuchar” a otros desde la capacidad de “escucharse a sí-mismo”. Un líder que no administra personas sino relaciones entre personas, desde su capacidad de relacionarse y de “contactarse” con sí-mismo.

Los elementos centrales del modelo epistemológico y pedagógico utilizado son¹¹:

1. Se introduce cognitivamente a los participantes en los procesos formativos a las concepciones constructivistas de la realidad, “a la Maturana”, aquellas centradas en la Biología del Amor y

¹⁰ SPOERER, VIGNOLO, DEPOLO, COCIÑA. 2005. Desafiando la Competitividad: Transformación Organizacional, Innovación y Desarrollo Directivo. Revista Trend Management. Número especial, mayo. Paper Ganador del Primer Lugar del Concurso de Papers 2005 de la Revista Trend Management.

¹¹ VIGNOLO C. 2002. La formación de directivos como la expansión de la conciencia de sí. En VII CONGRESO DEL CLAD. Lisboa.

- la Biología del Conocer y se los invita a explorar vivencialmente, a través de ejercicios individuales y grupales, las implicancias prácticas de dicha opción epistemológica y ontológica.
2. Se los introduce también cognitivamente a los cambios ónticos y ontológicos ocurriendo en el mundo de las empresas, la economía y la tecnología, a través de un intensivo proceso de lecturas y presentaciones de expositores de alto impacto.
 3. Se guía a los participantes en un proceso de investigación de sus ámbitos de satisfacción e insatisfacción, buscando identificar “Quiebres Maestros”, entendidos estos en el sentido heideggeriano, como aquello que impide el libre fluir del ser en el hacer, en una transparencia que genera maestría en la acción y bienestar al mismo tiempo. Esto a lo largo del período que dura el proceso formativo, normalmente no menos de 8 meses, en un formato que incluye sesiones presenciales -habitualmente residenciales y de no menos de dos días de duración- trabajo individual y grupal permanente y supervisión a distancia vía Internet o Intranet.
 4. En paralelo con el proceso de declaración de “Quiebres Maestros” se hace una investigación sobre las “Core Competences” personales y los “Paradigmas Encadenantes de la Innovación Personal”, apoyándose en una investigación de la identidad pública de la persona.
 5. Se generan a partir de allí Proyectos Personales de Aprendizaje y Redes de Ayuda para apoyar dichos proyectos.

Lo anterior se traduce normalmente en:

- a) Un significativo incremento en el “Sentido de Urgencia” respecto a los cambios exigidos en los estilos de liderazgo y gestión por las nuevas realidades organizacionales.
 - b) Vivencias significativas en el espacio emocional relevante para el desempeño como directivo.
 - c) Una autoevaluación y una evaluación del entorno en relación al nivel personal de las habilidades requeridas por el trabajo directivo.
 - d) Un significativo incremento de las redes de relaciones, dentro y fuera del ámbito laboral, Una revisión y un refortalecimiento de la estructura valórica y de ideales, y, por sobre todo,
 - e) Un muy significativo incremento en la conciencia de sí, que le permite al participante:
1. Un rediseño de su estilo y posición laboral, en función de alinear su trabajo con sus ideales y valores, aprovechando al máximo sus fortalezas y haciendo irrelevantes sus debilidades.
 2. Un incremento en el nivel de motivación, productividad y bienestar en el trabajo.
 3. Un mejoramiento en la calidad de las relaciones laborales y personales.
 4. Un mejoramiento en la salud y en la calidad de vida en general.

2.1.4 Capital Social en el ISCT

Para el ISCT el capital social surge como un potencial nicho en la generación de nuevos paradigmas y como reemplazo del paradigma atomista, donde se interpreta a las organizaciones como una red de componentes; en esta red existen nodos y conexiones entre los nodos, donde los nodos representan a las personas mientras que las conexiones representan las relaciones que las distintas personas establecen entre sí. El énfasis de los viejos paradigmas está puesto en los nodos, considerando que el valor producido es producto de la suma de los aportes individuales de los componentes de la organización. Esta mirada, no considera la importancia de los nexos entre los nodos, y por ende una organización podría tener personas con gran capacidad de producir

valor, pero sin embargo no producirlo, debido a relaciones de desconfianza y/o poco colaborativas.

Para el desarrollo del Capital Social se requiere el análisis de la interacción entre los paradigmas y las prácticas sociales para construir o destruir las relaciones entre las personas, en este sentido, adquieren especial importancia los procesos de construcción y destrucción de la confianza.

La siguiente, es la definición de Capital Social¹², adoptada por el ISCT:

“Capacidad de producir valor de la organización social a partir de la interacción sinérgica entre los miembros”

Esta definición operacionaliza el concepto de Capital Social en los siguientes capitales:

- a) Capital Humano (CH): la capacidad de acción de las personas, en particular, la capacidad de producir valor en colaboración con otras personas.
- b) Capital Relacional (CR): la cantidad y calidad de la red de colaboración en que cada persona funciona, cuantitativa y cualitativamente.
- c) Capital Ambiental (CA): la calidad de los contextos sociales en que las personas interactúan en función de la producción de valor.
- d) Capital Direccional (CD): la existencia de una misión y de un sentido de misión, que es lo que potencia, moviliza y direcciona a las personas y a las organizaciones de personas.

Carlos Vignolo señala¹³ que esta separación en cuatro componentes no pretende especificar conjuntos disjuntos con límites claros y precisos entre ellos, sino, solo facilitar las líneas de acción para incrementar el Capital Social de una organización de cualquier tipo.

3. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MATRIZ DE MARCO LÓGICO¹⁴

En el presente proyecto se utilizó la herramienta de Marco Lógico, mediante la que se reconstruyó el proceso de capacitación del Programa con el fin de ordenar y estructurar los objetivos de forma lógica.

El Marco Lógico es una herramienta de trabajo con la cual un evaluador puede examinar el desempeño de un programa en todas sus etapas. Permite presentar de forma sistemática y lógica

¹² VIGNOLO, C. 2002. “Sociotecnología: Construcción de capital social para el tercer milenio”, en reforma y democracia. Revista del CLAD (22):171-198.

¹³ VIGNOLO, C. 2002. La formación de directivos como expansión de consciencia de sí. En: VII CONGRESO DEL CLAD Lisboa.

¹⁴ METODOLOGIA PARA LA ELABORACION DE MATRIZ DE MARCO LOGICO. Enero 2009. http://www.dipres.cl/control_gestion/evaluacion_programas_gubernamentales/metodologia.html. [Consulta: 6 de Julio 2010]

los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad. Asimismo, sirve para evaluar si se han alcanzado los objetivos y para definir los factores externos al programa que pueden influir en su consecución.

La Matriz de Marco Lógico que se elabora para efectos de la evaluación debe reflejar lo que el programa es en la actualidad. Si bien muchos programas no han sido diseñados con el método del Marco Lógico, se debe realizar un ejercicio de reconstrucción de los distintos niveles de objetivos del programa (fin, propósito, componentes) e indicadores de sus resultados que permitan medir el nivel de logro alcanzado. La institución responsable del programa debe completar cada casilla de la matriz.

Cuadro N° 1: Estructura de la Matriz de Marco Lógico

| ENUNCIADO DEL OBJETIVO | INDICADORES | | MEDIOS DE VERIFICACIÓN | SUPUESTOS |
|------------------------|--|--------------------|------------------------|-----------|
| | Enunciado (Dimensión/Ambito de Control) ¹ | Fórmula de Cálculo | | |
| FIN: | | | | |
| PROPÓSITO: | | | | |
| COMPONENTES: | | | | |
| ACTIVIDADES: | | | | |

Fuente: Metodología Para La Elaboración De Matriz De Marco Lógico.

http://www.dipres.cl/control_gestion/evaluacion_programas_gubernamentales/metodologia.html

[Consulta: 6 de Julio 2010]

Las casillas de entrada de la matriz son las siguientes:

Fin del Programa: es la descripción de cómo el programa contribuye, en el largo plazo, a la solución del problema o satisfacción de una necesidad que se ha diagnosticado. No implica que el programa, en sí mismo, será suficiente para lograr el Fin, pudiendo existir otros programas que también contribuyen a su logro.

Propósito del Programa: es el resultado directo a ser logrado como consecuencia de la utilización de los componentes (bienes y/o servicios) producidos por el programa. Es una hipótesis sobre el beneficio que se desea lograr. Es la contribución específica a la solución del problema (o

problemas) diagnosticado(s). El Marco Lógico requiere que cada programa tenga solamente un propósito.

Componentes del Programa: son los bienes y/o servicios que produce o entrega el programa para cumplir su propósito. Deben expresarse en acciones o trabajo terminado (sistemas instalados, población capacitada, alumnos egresados, etc.). El conjunto de los componentes permite el logro del propósito. Un componente es un bien y/o servicio dirigido al beneficiario final o, en algunos casos, dirigido a beneficiarios intermedios. No es una etapa en el proceso de producción del componente.

Actividades del Programa: son las principales tareas que se debe cumplir para el logro de cada uno de los componentes del programa. Corresponde a un listado de actividades en orden cronológico para cada componente.

Indicadores: los indicadores de desempeño son una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del nivel de logro alcanzado por un programa, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con períodos anteriores, productos (bienes o servicios) similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño.

Las dimensiones que son factibles y relevantes de medir a través de un indicador son su eficacia, calidad, eficiencia y economía. A través de los indicadores se puede obtener información de diferentes ámbitos de control en la implementación programas públicos: proceso, producto, resultado intermedio, resultado final o impacto.

- Enunciado: es la expresión conceptual (escrita) de lo que se desea medir a través de un indicador.
- Fórmula de cálculo: es la expresión matemática que permite cuantificar el nivel o magnitud que alcanza el indicador en un cierto período de tiempo, considerando variables que se relacionan adecuadamente para este efecto.

Los indicadores que se consigne en la matriz deben corresponder a aquellos que sean pertinentes y que cubran las distintas dimensiones y ámbitos de control, tomando en consideración el nivel de objetivo respectivo (nivel de propósito o componentes).

Indicadores a nivel de Propósito: a nivel de propósito deberá incluirse los indicadores más relevantes para cada una de las dimensiones del desempeño (eficacia, calidad, eficiencia y economía) y ámbitos de control (proceso, producto, resultado intermedio, resultado final o impacto) que sea pertinente medir a este nivel.

En este nivel el ámbito de control que se mide a través de los indicadores corresponde generalmente a resultados intermedios o finales.

Indicadores a nivel de Componentes: a nivel de componentes se debe incluir los indicadores adecuados para cada una de las cuatro dimensiones del desempeño (eficacia, calidad, eficiencia y economía) y ámbitos de control (proceso, producto, resultado intermedio, resultado final o impacto) que sea pertinente medir en este nivel del programa, según corresponda.

En este nivel los indicadores corresponden generalmente a resultados a nivel de productos y/o procesos, y en algunos casos a nivel de resultados intermedios.

Complementariamente, se debe identificar indicadores de eficiencia y economía, en la medida que alguna de estas categorías sea aplicable a/los componente(s).

Medios de Verificación: señalan las fuentes de información de los indicadores. Incluyen material publicado, inspección visual, encuestas, registros de información, reportes estadísticos, etc.

Supuestos: son los factores externos, que están fuera del control de la institución responsable de un programa, que inciden en el éxito (fracaso) del mismo. Corresponden a acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que se logren los distintos niveles de objetivos del programa.

Para asegurar el éxito de un programa no basta con ejecutar todas las actividades necesarias para producir los componentes y que estos a la vez sean producidos en la cantidad y con la calidad necesaria para el logro del propósito del programa. También se debe identificar y hacer seguimiento a aquellos factores externos que deben ocurrir para que el programa cumpla su objetivo.

Cada programa comprende riesgos ambientales, financieros institucionales, climatológicos, sociales u otros que pueden hacer que el mismo fracase. El riesgo se expresa en el Marco Lógico como un supuesto que debe ser cumplido para lograr los objetivos en cada nivel. Es así como es posible definir supuestos a nivel de actividades, componentes y/o propósito.

La Matriz de Marco Lógico de un Programa presenta un diseño coherente cuando se cumple su lógica horizontal y vertical.

Lógica Horizontal de la Matriz de Marco Lógico: se basa en el principio de la correspondencia, que vincula cada nivel de objetivo (fin, propósito, componente y/o actividades) a la medición del logro (indicadores y medios de verificación) y a los factores externos que pueden afectar su ejecución y posterior desempeño (supuestos principales).

Lógica Vertical de la Matriz de Marco Lógico: se basa en relaciones de causa-efecto entre los distintos niveles de objetivo de la matriz de Marco Lógico y postula lo siguiente:

- Si se realizan las actividades se producen los componentes, siempre y cuando los supuestos identificados sean confirmados en la realidad de la ejecución del programa. Las actividades necesarias y suficientes para producir un componente, junto con los supuestos a este nivel, confluyen al éxito de la ejecución del mismo.
- Si se producen estos componentes y los supuestos de este nivel se ratifican, se logrará el propósito. Los componentes, junto con los supuestos a este nivel, describen las condiciones necesarias y suficientes para lograr el propósito.
- Si se logra el propósito, y se confirman los supuestos de este nivel, se habrá contribuido de manera significativa a alcanzar el fin. El propósito, junto con los supuestos a este nivel, describen las condiciones necesarias, aún cuando no sean suficientes, para lograr el fin.

4. ANTECEDENTES

4.1 Agroindustrial Surfrut Ltda.

Agroindustrial Surfrut Ltda., es una empresa que cuenta con experiencia de más de 50 años en la elaboración, envasado y corretaje de frutos, está ubicada en la séptima región y su principal actividad es la elaboración de manzanas deshidratadas y el embalaje de cerezas frescas.

En la actualidad la empresa procesa aproximadamente 22.000 toneladas de manzanas y embala anualmente 400.000 cajas de cerezas frescas. Además de estos productos Surfrut deshidrata anualmente 2.500 ton de tomate, 1.200 ton de pimiento y 0,5 ton de zucchini. Finalmente a menor escala de volumen la empresa produce pimiento y tomate, frambuesas y moras congeladas, cereza marraschino en conserva y manzanas puffed.

Los productos son exportados a más de 20 países, entre ellos EE.UU., Francia, Inglaterra, Holanda, Suiza, Suecia, Noruega, Alemania, España, Japón, Australia, Nueva Zelanda, México, Brasil, entre otros. Sus principales clientes son FDP USA, Kraft, general Mills, Pepsico, Sturm y Scalzo.

La empresa emplea alrededor de 250 trabajadores permanentes que se estructuran en torno a siete gerencias: General, Producción, Comercial, Técnica, Adquisición de Materias Primas, Personas y Administración y Finanzas.

Las ventas anuales de la organización superan los US\$ 30 millones, lo que le permite tener una participación connotada a nivel nacional. Su utilidad anual está en torno al US\$ 1 millón, siendo principalmente sensible a dos factores críticos, como son, el tipo de cambio y factores climáticos que puedan afectar la producción de frutas y hortalizas.

4.1.1 Surfrut y la innovación

Desde el año 1992 Surfrut ha venido incorporando prácticas de gestión innovadoras, lo que le ha permitido formar sociedades fuera de Chile, alianzas estratégicas con proveedores y clientes, entrenamiento sistemático en desarrollo personal y de comunicación del personal, trabajo en equipo, liderazgo compartido, satisfacción del personal, RSE y calidad total.

Sin embargo, la empresa ha declarado que pese a todas las innovaciones que han realizado y que a su vez han permitido la sostenibilidad y el crecimiento de la misma, no han logrado la instalación de una cultura que asegure la reproducción de estas prácticas y que permita que la innovación sea parte del quehacer cotidiano del equipo directivo. “Surfrut, como parte del proceso de planificación estratégica, ha evaluado su desempeño concluyendo que la complejidad del entorno – tipo de cambio desfavorable, alto costo de materias primas, alto costo de energía y precios de sus principales productos a la baja – ha develado una serie de ineficiencias en sus procesos, tanto en los centrales del negocio como en los de apoyo, que ponen en riesgo la viabilidad

del negocio¹⁵”. “Ha develado a su vez que estas ineficiencias están sostenidas por una cultura en que predomina lo reactivo, lo más o menos, lo individualista y lo conservador;... en que predomina el miedo, la desconfianza entre nosotros y las conversaciones privadas”¹⁶

Esto a juicio de Surfrut, se debió principalmente a la ausencia de gestión de aprendizaje y del conocimiento, que limitó el poder entrar en un círculo virtuoso que permitiera a los miembros de la organización hacerse cargo de los permanentes cambios del entorno con respuestas rápidas y eficaces.

Desde esta perspectiva, para Surfrut el desafío del programa “Diseñando e instalando una cultura de la innovación en Surfrut” se encontró en innovar en la manera de gestionar el aprendizaje de la innovación de forma tal que la innovación fuera una práctica generalizada y no un esfuerzo limitado a la alta gerencia.

4.2 Programa: “Diseñando e Instalando una Cultura de la Innovación en Surfrut”

4.2.1 Antecedentes

El Programa tuvo una duración de 18 meses, comenzando en abril del 2009 y finalizando en Octubre del 2010; contó con la participación de 51 miembros de la organización, entre ellos gerentes, jefes de área y otros participantes.

El Programa fue organizado para ser ejecutado por el Programa de Innovación y Sociotecnología con el apoyo de un equipo de la empresa Surfrut, conformado por el gerente general, gerente de gestión de personas, gerente encargado del área de investigación y desarrollo e ingeniero de proyectos.

Para cumplir los objetivos propuestos, el programa determinó necesario entregar una serie de entrenamientos y capacitaciones dirigidos a los gerentes, jefes y el resto de los participantes.

En específico, estas capacitaciones básicamente pretendieron instalar habilidades, voluntades y competencias apropiadas para potenciar el cambio de –paradigmas, prácticas y estados de ánimo- para conseguir desencadenar la innovación en Surfrut.

Estas capacitaciones se realizaron a través de diversas actividades, entre ellas: 12 talleres (de 1 día de duración y de periodicidad mensual), 24 sesiones de trabajo grupal (de medio día de duración), de acuerdo a los ritmos de avance de los proyectos grupales de innovación y sesiones de *team building* para equipo de gerentes. La metodología específica de trabajo incluyó el “aprender haciendo” mediante la realización de diferentes talleres con el grupo de ejecutivos y potenciales líderes de innovación.

¹⁵ FORMULARIO DE POSTULACIÓN INNOVA CHILE, Concurso para la promoción de la gestión de la innovación en empresas chilenas, “Diseñando e Instalando una cultura de la Innovación en Surfrut” pág. 26.

¹⁶ CRISPI J. Lineamientos estratégicos Surfrut 2007-2010.

En el anexo A se encuentra el detalle de las etapas del Programa, en el que se aprecian las actividades e hitos relevantes.

4.2.2 Objetivos del Programa

Los objetivos generales y específicos del Programa “Diseñando e Instalando una cultura de la innovación en Surfrut”, son los siguientes:

Objetivo general: Diseñar e instalar participativamente, en el conjunto de personas que trabajan en Surfrut, una cultura centrada en la innovación.

Objetivos específicos:

1. Identificar, participativa e iterativamente, los factores culturales - paradigmas, prácticas y estados de ánimo- que impiden o dificultan la innovación en la empresa.
2. Identificar, capacitar y potenciar a personas y equipos que lideren la generación y gestión de proyectos innovadores.
3. Fortalecer el capital social del equipo directivo y de toda la comunidad laboral de la empresa, incrementando las competencias comunicacionales y de liderazgo así como los niveles de confianza, comunicación, coordinación, colaboración y sentido de comunidad.
4. Instalar paradigmas y prácticas de trabajo que favorecen la innovación.
5. Diseñar y llevar adelante Proyectos Grupales de Innovación (PGI) a través de los cuales se capacita y potencia a los líderes de la innovación seleccionados y a la totalidad del cuerpo ejecutivo.
6. Generar, durante el período de realización del proyecto, un conjunto de innovaciones concretas - que se abordan a través de los Proyectos Grupales de Innovación- que se hagan cargo de algunos de los desafíos más importantes y urgentes para asegurar la competitividad de la empresa.

Para lograr estos objetivos, el programa consideró un Plan de Trabajo compuesto por cuatro etapas:

- a) Diagnóstico de cultura y capacidades
- b) Desarrollo de competencias para la innovación e instalación progresiva de una cultura de la innovación expresada en la generación y gestión de proyectos de innovación.
- c) Medición, evaluación y presentación de resultados.
- d) Preparación y presentación de Estudio de Caso.

4.2.3 Cartera de Proyectos Grupales de Innovación

Dentro del Programa, los objetivos específicos 5 y 6 están vinculados a Proyectos Grupales de Innovación, en adelante PGI, en particular a su diseño, ejecución y resultados en términos de innovaciones concretas.

Los PGIs fueron un espacio a través del cual se capacitó y potenció a los líderes de la innovación seleccionados. Por otro lado, el fin de estos proyectos fue hacerse cargo de desafíos importantes y urgentes para la empresa.

El objetivo fue constituir al menos 6 grupos a cargo de líderes de innovación que diseñaron y llevaron adelante proyectos de innovación en los ámbitos de productos, servicios, líneas de negocios, estrategias comerciales y de marketing, procesos productivos y administrativos, equipos y maquinarias, tecnologías de producción, modelos de negocios, organización interna, cultura interna, etc.

A continuación se presenta el quiebre declarado por cada proyecto y las principales acciones realizadas.

- **Cerezas 2.0:** este proyecto declaró como quiebre maestro la falta de una estrategia innovadora que permitiera rentabilizar el negocio de las cerezas. En relación a los intereses, el grupo declaró, falta de trabajo en equipo en Surfrut para abordar negocios, falta de una mirada a largo plazo para definir una estrategia que incluyera la cadena de valor completa. Las principales acciones de este proyecto apuntaron a rentabilizar el proyecto mediante la proyección a largo plazo del negocio.
- **Tubo Comercial:** este proyecto declaró como quiebre maestro la falta de coordinación efectiva entre el Área Producción y Comercial, donde se destacó la planificación deficiente, el incumplimiento de los procedimientos y la comunicación deficiente. Las principales acciones planteadas por este proyecto apuntaron a sistematizar procedimientos de planificación, generar control mensual de seguimiento (Comercial y Producción) y analizar la situación de despachos, contratos y ventas (real versus programa).
- **Rentabilización de los Gastos Indirectos:** este proyecto declaró como quiebre maestro la existencia de una percepción de un nivel elevado de gastos indirectos y una planificación deficiente. Sus intereses apuntaron a rentabilizar Surfrut, bajar los gastos indirectos y obtener rentabilidad sostenible en el tiempo. Las principales acciones planteadas apuntaron a generar herramientas de control de gastos y optimización de recursos.
- **Full Comercial:** este proyecto declaró como quiebre maestro la falta de cultura comercial en la empresa y la deficiente cultura de venta. Sus intereses apuntaron a la poca coordinación entre el área comercial y otras como producción y operaciones, donde el foco de todo el quehacer no estaba claramente puesto en la visión comercial del negocio. Las principales acciones planteadas estuvieron relacionadas con permitir captar y fidelizar clientes, haciéndose cargo de sus intereses, quiebres y preocupaciones.

- **Cliente Interno:** este proyecto declaró como quiebre maestro la falta de motivación y compromiso de los miembros, la desconfianza en la que operaban y la cultura jerárquica y paternalista en la que estaban inmersos. Sus intereses apuntaron a motivar, comprometer y capacitar al personal de Surfrut, para que este colaborara en hacer más eficientes los procesos y así bajar los costos. A su vez quisieron generar confianza y aumentar la transparencia en la comunidad. Las principales acciones planteadas apuntaron a gestionar el manejo de personas, gestionar las comunicaciones internas, gestionar el mejoramiento en las condiciones laborales, gestionar el entrenamiento de supervisores y puestos claves en el cambio cultural y gestionar la difusión de la estrategia de la empresa.
- **Cultura de la Evaluación:** este proyecto declaró como quiebre maestro que Surfrut no tenía una cultura evaluativa que le permitiera mejorar en la acción, conectando metas con resultados e incentivos. A lo largo de este proyecto se plantearon acciones tales como, incorporar evaluaciones de desempeño en la organización, incorporar evaluaciones *on line* cruzadas en áreas y equipos de la empresa, instalar prácticas de *After Action Review* (AAR) en la organización. De estas posibilidades, el proyecto se hizo cargo de la instalación de prácticas de AAR.

En relación a los proyectos se elaboraron fichas con la información detallada de sus quiebres, acciones, recursos invertidos, metas y logros, este detalle se encuentra en el anexo J.

5. RESULTADOS

En este capítulo se expondrán la metodología de evaluación del Programa, los resultados y el análisis de los datos obtenidos a través de las mediciones efectuadas a los miembros del Programa.

Dada la complejidad del proceso de evaluación del Programa, se conformó un equipo a cargo de esta labor, por lo que conviene precisar el aporte de la alumna en este proceso, esto se detalla al inicio de cada sub capítulo.

5.1 Metodología del Programa

A continuación se presenta el detalle de la Metodología de evaluación del programa “Diseñando e Instalando una cultura de la innovación en Surfrut”. Si bien previo al trabajo de la alumna existía una propuesta preliminar de medición, esta no tenía un orden lógico en relación a los objetivos previamente definidos, por lo que el aporte consistió en reconstruir el proceso mirando lo hecho y ordenar de acuerdo a la metodología de marco lógico los objetivos, con sus respectivos indicadores y medios de verificación. Por otra parte, se incorporaron nuevas mediciones en lo referente a medir el cambio cultural a través de paradigmas, prácticas y estados de ánimo y se eliminaron evaluaciones que representaban principalmente un análisis interno del equipo consultor más que una herramienta de verificación de resultados del programa.

La metodología de marco lógico utilizada permitió presentar en forma sistemática y lógica los distintos niveles de objetivos del programa (impactos, resultados, productos y actividades), de manera tal que las actividades realizadas tuvieran coherencia con la entrega de los productos diseñados a fin de conseguir los resultados e impactos esperados en la organización. Esta propuesta requirió de la articulación de las perspectivas cualitativa y cuantitativa, dada la naturaleza sistémica de la problemática.

A continuación se presenta el cuadro resumen de los resultados esperados por nivel de impacto, los indicadores asociados a ello, las fuentes de verificación que permitieron obtener un valor o resultado y finalmente los supuestos que se consideraron para obtener dicho resultado.

Mirando la Cuadro N° 2: Marco Lógico del Programa “Diseñando e Instalando una cultura de la innovación en Surfrut” en el orden presentado, se puede decir, que el último nivel de Impacto representó un resultado esperado a largo plazo, que también dependió de factores externos, por cuanto la sola ejecución del programa no fue responsable de que tal nivel se cumpliera a cabalidad. Se propuso que Surfrut, producto de este Programa, debió mejorar su resultado financiero. Era de esperar, que estos resultados no se apreciaran en el corto plazo, sino a mediano y largo plazo. Pero, aun así, pareció pertinente e interesante incorporar esta perspectiva, para entender mejor qué variables –a nivel de clientes, procesos y personas- impulsaron los resultados económicos de la empresa, aislando, efectos externos como tipo de cambio, situación económica internacional y costo de la energía. Estos factores son los que comúnmente se conocen como Factores Clave de Desempeño (o KPI, por sus siglas en inglés).

En particular, en el largo plazo y fuera de los límites de la presente evaluación se espera que esta contribución redunde en un mejor desempeño económico de la empresa, reflejando también la aplicación de una estrategia mejor explicitada, más comprendida y bien aplicada por parte de su personal, que busca que ésta tenga éxito en los mercados y comunidades donde actúa. De tal modo, los resultados financieros en el largo plazo debiesen mostrar como la empresa evoluciona, en función de los negocios que tiene y proyecta.

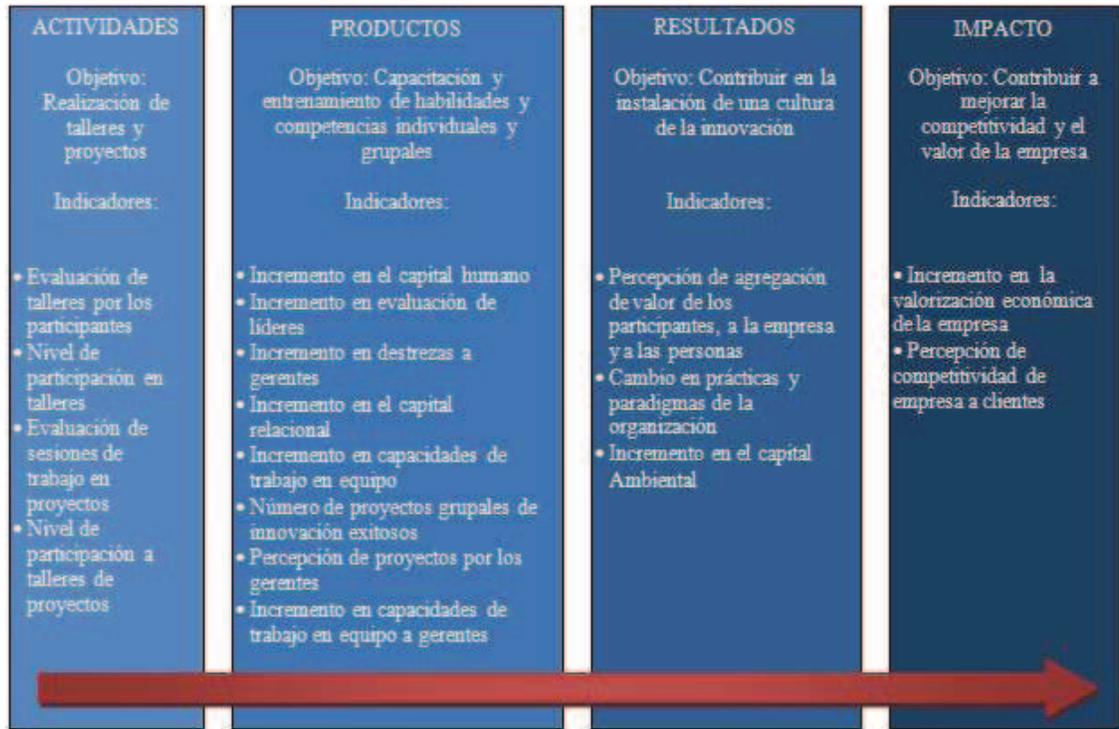
El siguiente nivel de Resultado, corresponde a una contribución más específica o concreta en la organización y los beneficiarios, usualmente este nivel se asocia al objetivo general de un programa. En este caso a nivel de resultado se propuso medir el cambio cultural en la organización. En este sentido, lo esperado fue que el programa lograra potenciar la instalación de paradigmas, prácticas y estados de ánimo para desencadenar la innovación al interior de la organización, esto mediante el desincentivo de paradigmas encadenantes de la innovación, que impedían a la empresa renovarse.

Para conseguir este resultado, el programa determinó entregar una serie de capacitaciones y entrenamientos dirigidos a los gerentes, jefes y el resto de los participantes. En específico, estas capacitaciones básicamente pretendieron instalar habilidades, voluntades y competencias apropiadas para potenciar el cambio de –paradigmas, prácticas y estados de ánimo- que permitieran desencadenar la innovación en Surfrut.

A su vez para entregar estas capacitaciones se desarrollaron diversas actividades, entre ellas: 12 talleres (de 1 día de duración y de periodicidad mensual), 24 sesiones de trabajo grupal (de medio día de duración), de acuerdo a los ritmos de avance de los Proyectos Grupales de Innovación, además de sesiones de *team building* para equipo de gerentes.

En la Figura N°1: Metodología de evaluación del Programa, se puede ver en forma esquemática los diferentes niveles de evaluación del programa.

Figura N°1: Metodología de evaluación del Programa



Fuente: Elaboración Propia

5.1.1 Marco Lógico del Programa

Cuadro N° 2: Marco Lógico del Programa “Diseñando e Instalando una cultura de la innovación en Surfrut”

| Nivel de Impacto | | | |
|--|--|---|--|
| El fin del Programa es contribuir a mejorar los resultados de la empresa en términos de valor y competitividad | | | |
| Objetivos | Indicadores | Fuentes de verificación | Supuestos |
| Contribuir a mejorar la competitividad y valor de Agroindustrial Surfrut Ltda. | I1) Valorización de la compañía realizada por observación externa experta I2) Juicio de percepción de la empresa a clientes | I1) EBITDA I2) Encuesta a clientes | Observación externa experta: Ernst & Young Supuestos de evaluación propuestos por Ernst & Young |

Nivel de Resultados

El Programa de Innovación y Sociotecnología, en conjunto con Agroindustrial Surfrut Ltda., crean el Programa "Diseñando e Instalando una cultura de la Innovación en Surfrut", orientado a facilitar el proceso de generación de una cultura de la innovación en Agroindustrial Surfrut Ltda.

| Objetivos | Indicadores | Fuentes de verificación | Supuestos |
|---|--|---|---|
| Contribuir en el Diseño e Instalación de una cultura de la innovación en Surfrut. | R1) Juicio de agregación de valor que el programa aporta a participantes del programa R2) Juicio sobre paradigmas y prácticas propios de una cultura de la innovación instalados en Surfrut R3) Porcentaje de incremento en el índice de Capital Social en su componente Capital Ambiental | R1) Encuesta: Agregación de valor que el programa aporta a participantes del programa R2) Encuesta: Paradigmas y Prácticas, a ejecutivos y trabajadores de la empresa R3.1) Encuesta: Capital Social. Módulo Capital Ambiental R3.2) Encuesta: Capital Social de cambio. Módulo de Capital Ambiental | El valor agregado por el Programa es el que las personas declaran, emitiendo juicios fundados al respecto. Es posible deducir paradigmas, prácticas y estados de ánimo presentes en una comunidad de personas, pidiéndoles que expresen sus juicios al respecto; teniendo las distinciones básicas para hacerlo. |

Nivel de Productos

Para el cumplimiento del propósito antes mencionado, el Programa busca entregar los siguientes productos:

| Objetivos | Indicadores | Fuentes de verificación | Supuestos |
|--|--|--|--|
| Capacitación y entrenamiento de habilidades, competencias y voluntades individuales para la gestión de la innovación | P1) Porcentaje de incremento en el índice de Capital Social en su componente Capital Humano (en todos los participantes del programa) P2) Porcentaje de incremento en la evaluación de líderes de la innovación (en líderes de la innovación). Se considera satisfactorio 1 punto en la escala de 1 a 7, para el promedio del grupo de 50 o más personas constituido por los ejecutivos de la empresa y los operarios calificados P3) Evaluación de cambio en destrezas a gerentes (en gerentes) | P1.1) Encuesta: Capital Social. Módulo Capital Humano P1.2) Encuesta: Evaluación externa P1.3) Encuesta: Evaluación de competencias entre los miembros del programa P2) Encuesta: Evaluación de competencias entre los miembros del programa P3) Encuesta: Evaluación de cambios en destrezas al equipo de gerentes entre gerentes | Se contara con un conjunto de no menos de 10 líderes de la innovación en la empresa, de entre los operarios calificados de la empresa. Estos corresponden a personas que se destaquen por su proactividad y adhesión al Programa y a la empresa. |

| Objetivos | Indicadores | Fuentes de verificación | Supuestos |
|--|--|--|---|
| <p>Capacitación de habilidades relacionales, trabajo en equipo y gestión de Proyectos Grupales de Innovación</p> | <p>P4) Porcentaje de incremento en el índice de Capital Social en su componente Capital Relacional (en todos los participantes del programa)</p> <p>P5) Evaluación de equipos de trabajo a los participantes del programa (en todos los participantes del programa)</p> <p>P6) Número de proyectos exitosos. Se considera satisfactorio un número de proyectos exitosos igual o superior al 50% de los proyectos, con un beneficio de corto plazo al menos dos veces el aporte de la empresa al proyecto (en Proyectos Grupales de Innovación¹⁷) y un VAN a 5 años positivo.</p> <p>P7) Evaluación de percepción a los Proyectos Grupales de Innovación por parte de Gerentes (en proyectos grupales de innovación)</p> <p>P8) Juicio de percepción de cambio en capacidades de trabajo en equipo en gerentes (en gerentes)</p> | <p>P4.1) Encuesta: Capital Social. Módulo Capital Relacional</p> <p>P4.2) Encuesta: Capital Social de cambio. Módulo Capital Relacional</p> <p>P5) Encuesta: Equipos de trabajo a los participantes del programa</p> <p>P6.1) Análisis Costo/Beneficio</p> <p>P6.2) VAN de los Proyectos Grupales de Innovación</p> <p>P7) Encuesta: Percepción de los Proyectos Grupales de Innovación por los Gerentes</p> <p>P8) Encuesta: Cambio de capacidades en trabajo de equipo al equipo de gerentes</p> | <p>Se constituyen al menos 6 proyectos a cargo de líderes de la innovación en los ámbitos de productos, servicios, líneas de negocios, estrategias comerciales y de marketing, procesos productivos y administrativos, equipos y maquinarias, tecnologías de producción, modelos de negocios, organización interna, cultura interna, etc.</p> <p>Mantenimiento del entorno en condiciones similares a las actuales: tipo de cambio sobre \$500 por US\$; precio materias primas y energía similares a los de comienzo del proyecto.</p> <p>Se contará con la participación de seis gerentes en este módulo.</p> |

¹⁷ Los proyectos grupales de innovación están constituidos por todos los miembros del programa.

Nivel de Actividades

Para la entrega de los productos mencionados, se realizaron las siguientes actividades

| Objetivos | Indicadores | Fuente de verificación | Supuestos |
|--|--|--|---------------------------|
| Talleres de fortalecimiento de Capital Humano y Capital Social requeridos para la innovación | A1.1) Nivel de participación en cada taller A1.2) Evaluación de cada uno de los talleres por parte de los participantes, con escala de satisfacción 1 a 7, donde 7 es la máxima satisfacción. Se considera satisfactorio una nota promedio superior a 5,5 | A1.1) Preparándonos A1.2) Evaluando el taller | Alumnos asisten al taller |
| Talleres de trabajo con los Proyectos Grupales de Innovación (PGI) | A2.1) Nivel de participación de los miembros de cada Proyecto Grupal de Innovación: Se considera satisfactorio un mínimo de 80% de asistencia A2.2) Evaluación de cada uno de los talleres por parte de los participantes, con escala de satisfacción 1 a 7, donde 7 es la máxima satisfacción. Se considera satisfactorio una nota promedio superior a 5,5 | A2) Evaluando la sesión de trabajo | Alumnos asisten al taller |

Fuente: Elaboración Propia

5.1.2 Indicadores y Fuentes de Verificación¹⁸

5.1.2.1 Nivel de Impacto

Como se expresó anteriormente, este nivel se abordó en forma indagatoria, debido a que sus resultados se esperan concretar en el mediano y largo plazo, esto significa realizar evaluaciones durante el 2011 lo que escapa al trabajo desarrollado en el presente estudio.

Lo esperado en este nivel fue que el Programa impactara la competitividad de la empresa, es decir, que el desarrollo generado en las personas a través de la intervención permitiera gestionar la empresa de manera de obtener mejores resultados. Para ello se consideró evaluar esta contribución a través de dos mediciones, la valorización de la empresa a través de su Business Plan mediante EBITDA y el juicio de percepción de los clientes.

La valorización de la empresa fue realizada por observación externa experta; se acordó que la firma Ernst&Young, a través de su área de Tasación y Valoración de Empresas, llevara a cabo este proceso, haciendo una revisión de las cifras financieras de Surfrut, analizando las condiciones y variables con que operaba la firma, para dar una opinión fundada sobre el valor de la empresa.

Es importante tener presente que existen variables relevantes que pudieron afectar a la empresa y que están más allá de las posibilidades de control de la misma, dentro de ellas está el valor del dólar en el país, las condiciones ambientales y climáticas que influyen en la disponibilidad, calidad y precio de los insumos que ocupa la empresa, el costo de la energía y el estado de los mercados internacionales, que influyen en los precios que se pagan por los productos de Surfrut.

Como conjetura es de esperar en el largo plazo, que el desarrollo del Programa, haya tenido como consecuencia la incorporación de nuevas opciones al Business Plan, como realidades diferentes ya en un proceso de implementación, o como nuevas oportunidades de desarrollo. *Ceteris paribus*, el valor económico asociado al nuevo Plan debiese contrastar positivamente con el primer plan (el vigente), mostrando así el mayor valor que la empresa ganaría, producto del proceso de innovación puesto en marcha.

Una segunda forma de evaluar el impacto en la competitividad de Surfrut, fue la Encuesta de percepción que tienen de la empresa sus clientes, los que fueron contactados durante el 2009 para aplicar la encuesta. De igual manera que en el caso de la valorización económica se recomienda volver a realizar la encuesta a clientes durante el año 2010 y 2011.

Debido a que la empresa ya contaba con antecedentes de encuestas realizadas a clientes en los años 2006, 2007 y 2008, se decidió utilizar básicamente la misma encuesta, dado que cumplía con los requerimientos de información que era necesario recabar, incluyendo algunas modificaciones y agregando 3 preguntas.

¹⁸ Ver Anexo B para información detallada de fuentes de verificación.

Los ámbitos a consultar a los clientes fueron: Aspectos generales y de contexto en la relación del cliente con Surfrut; Conocimiento de clientes y sus intereses y preocupaciones; Cumplimiento de acuerdos, contratos y negocios; Conocimiento de mercados y tendencias; Capacidad para diseñar nuevos negocios, productos y servicios; Capacidad estratégica de la empresa; Imagen de empresa y de marca; Calidad de productos y servicios; Capacidad para hacerse cargo de consultas, inquietudes, problemas y reclamos; Calidad de procesos principales y de soporte de la empresa; Equipo humano disponible, cultura corporativa y competencias distintivas del personal.

5.1.2.2 Nivel de Resultados

A nivel de Resultados se esperó que el Programa hubiese contribuido en la generación de una cultura centrada en la innovación al interior de la organización que le permitiera hacerse cargo de los cambios del entorno y la posicionara como una empresa competitiva en el tiempo.

Para ello se resolvió medir a través tres instrumentos, el juicio de agregación de valor que el programa aportó a los miembros del programa, el juicio sobre los paradigmas y prácticas en la organización, y el módulo de capital ambiental de las encuestas de capital social.

Con respecto a las encuestas de capital social, en el Comité Directivo del Programa surgió la importancia de distinguir qué tipo de participantes identificaron cambios en el capital social. Para ello, se aplicaron dos tipos de encuestas –encuesta de capital social y encuesta de capital social de cambio segmentado-, la primera de ellas se realizó sin identificación, mientras que la segunda se segmentó de acuerdo a tipo de participante, ya fueran gerentes, jefes u otros participantes.

5.1.2.3 Nivel de Productos

Se esperó que a través de la entrega de determinados productos, entendidos como los bienes o servicios entregados por el programa - tales como capacitaciones y entrenamientos- se hubiese potenciado la instalación de una cultura de la innovación en Surfrut.

Estas capacitaciones pretendieron instalar en los beneficiarios del programa ciertas capacidades, habilidades y voluntades, que fueron evaluadas a través de la Evaluación de competencias de los miembros del programa, Evaluación externa, Encuestas de Capital Social (capital humano, capital relacional), Evaluación de trabajo en equipo a los participantes del programa, Evaluación de desempeño a gerentes y Evaluación de Trabajo en equipo a gerentes.

Además se determinó la efectividad de las capacidades instaladas en los miembros de los proyectos grupales a través de los resultados obtenidos en cada uno de los proyectos, para esto se evaluó el costo-beneficio y el VAN de los proyectos de innovación. Por otra parte de realizó una encuesta de percepción de los proyectos por parte de los gerentes.

Los proyectos grupales de innovación, desarrollados por grupos de trabajo de participantes del Programa y que fueron evaluados correspondieron a: Cerezas 2.0, Rentabilización de Gastos

Indirectos, Cliente Interno, Generando una cultura de evaluación en Surfrut, Tubo Comercial y Full Comercial.

5.1.2.4 Nivel de Actividades

Se esperó que a través de determinadas actividades se lograran capacitar los miembros del Programa para potenciar las competencias y habilidades necesarias en una cultura pro-innovación.

En este nivel, el objetivo fue realizar todas las actividades diseñadas en el Programa. Para determinar este cumplimiento se realizaron las siguientes evaluaciones: Preparándonos, Evaluando el Taller y Evaluando la sesión de trabajo.

5.2 Resultados de las evaluaciones del Programa

En este capítulo se presentan los resultados y análisis obtenidos, de acuerdo a cada nivel del marco lógico.

5.2.1 Nivel de impacto

Es importante señalar que si bien el trabajo de la alumna no se hizo cargo de la evaluación a nivel de impacto, se presentan de igual forma sus resultados de manera resumida, de manera de dar un marco general de las evaluaciones del programa y presentar el impacto del programa en la organización.

I-1 EBITDA

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Evaluador: Ernst & Young, a través de su área de Tasación y Valoración de Empresas.• Evaluado: Agroindustrial Surfrut Ltda.• Fecha de evaluación: Valorización de la compañía al 30 de septiembre 2009; posiblemente se lleve a cabo una nueva valorización durante el 2011, en fecha por definir. |
|--|

Valoración de Surfrut realizada por Ernst & Young:

Ernst & Young Chile, a través de su área de *Transaction Advisory Services* (TAS), miembro de E&Y Global, realizó una estimación del valor de Surfrut en septiembre del 2009, basada en el concepto de Valor Justo de la firma.

Se entiende por Valor Justo, aquel al cual un activo cambiaría de manos entre un potencial comprador y un potencial vendedor, sin que ninguno de ellos actúen bajo compulsión y teniendo ambos un conocimiento razonable de los hechos relevantes del activo.

La valoración efectuada por E&Y ocupó el Enfoque de Estimación de Ingresos, que se basa en la proyección de los flujos de fondos futuros que recibirán los accionistas de la compañía durante su vida útil restante y la determinación del valor económico del mismo, como el Valor Presente de dichos flujos, desconectados a una tasa que es establecida en función del riesgo de la industria y el negocio.

Las conclusiones del estudio de E&Y, al 30 de septiembre de 2009, revisando los resultados financieros históricos de la compañía, y aplicando un conjunto de proyecciones y supuestos para los años siguientes, indica que su Valor Justo se ubica en torno a los US\$ 15 millones de dólares, lo que representa, en promedio, unas 8 veces su EBITDA al año 2008. La tasa de descuento ocupada fue del 10% anual. El respaldo de estos números está contenido en un Informe reservado, entregado en octubre del 2009 a la empresa, estando en poder de la Gerencia General.

El mejor valor encontrado por E&Y en septiembre de 2009, dadas las condiciones de la empresa, y asumiendo un valor del TC mejor en 50 pesos al actual, llegó a un nivel esperado más probable para la empresa, con proyectos en curso, en torno a los MMUSD 16,6.

I-2.1 Encuesta a clientes

- Evaluador: clientes Surfrut.
- Evaluado: Agroindustrial Surfrut Ltda.
- Fecha de aplicación de encuesta: octubre 2009
- Los clientes consultados fueron: FDLAS, FDP, Sturm, Cal Customs, CSM, JO Sims, Rowo, Scheuer, Volpel/Rapuntzel, Kinay, Maustetalo, Sanfrut, Scalzo, Orleans&Castro, Rocha Pan, Jandira, e Ipanema
- Escala de evaluación: 1,0 a 7,0 (1,0 como muy bajo, 7,0 como muy alto)

Cuadro N° 3: Resumen de percepción de Clientes 2008 – 2009

| | 2008 | 2009 |
|----------------------------|------|------|
| Puntaje Promedio Total | 4,32 | 4,38 |
| Puntaje Máximo por cliente | 5,00 | 4,88 |
| Puntaje Mínimo por cliente | 3,00 | 3,50 |

Fuente: Análisis de Encuesta de Satisfacción de Clientes Surfrut 2009

Los resultados de la encuesta no son concluyentes. El puntaje promedio de las encuestas 2008 y 2009 tiene una muy leve mejoría de 4.32 a 4.38.

Cuadro N° 4: Preguntas realizadas y notas obtenidas en Encuestas a Clientes 2008 – 2009

| Pregunta | 2008 | 2009 | Comparación |
|--|------|------|---|
| 1. ¿Cuál es su opinión en términos de disponibilidad de productos y entregas a tiempo? | 4,36 | 4,28 | Ineficiencia respecto año 2008 |
| 2. ¿Cómo evalúa la calidad de nuestros productos? | 4,38 | 4,64 | Importante mejora respecto de años anteriores |
| 3. ¿Usted considera útil el apoyo del Departamento de Desarrollo de Productos Nuevos y del personal técnico de Surfrut, incluyendo el envío de muestras y de la información? | 4,21 | 4,44 | Mejora – aumento a través de los años |
| 4. ¿Ha recibido usted una adecuada respuesta y solución a los problemas y reclamos? | 4,27 | 4,44 | Mejora Respecto 3 años anteriores |
| 5. ¿Cómo evalúa nuestro servicio en términos de proactividad (información de producto, servicios, ofertas especiales) y nuestro servicio en general? | 4,35 | 4,33 | Leve disminución |

Fuente: Análisis de Encuesta de Satisfacción de Clientes Surfrut 2009

De las 5 consultas, 3 de ellas mejoraron y dos de ellas disminuyeron la nota respecto a la evaluación realizada durante el 2008.

La consulta número 2 sobre calidad de productos es la que obtuvo mayor incremento con 0,26 puntos, le sigue la consulta número 3 sobre el apoyo recibido por el Departamento de Desarrollo de Productos Nuevos con un incremento de 0,23 puntos.

El detalle de la encuesta a clientes se encuentra en anexo C.

Principales conclusiones a nivel de impacto

En resumen, es difícil concluir en este nivel, pues los resultados y su permanencia se podrían apreciar a largo plazo, a nivel económico solo se contó con la evaluación realizada en el 2009, se espera que la empresa vuelva a realizar este ejercicio durante el año 2010 y 2011.

En relación a la percepción que tienen los clientes sobre la empresa, se observó en diciembre del 2009 un leve aumento en su percepción positiva, específicamente en lo relacionado a la calificación del servicio de la empresa, al igual que en el caso de la evaluación económica se espera que la empresa haga un seguimiento durante los siguientes años.

5.2.2 Nivel de resultados

A nivel de resultados, el trabajo de la alumna consistió en colaborar en el diseño de algunos artefactos de medición, como también su aplicación y posterior análisis y conclusiones.

R-1 Encuesta de agregación de valor que el programa aporta a participantes del programa

- Evaluador: miembros del programa
- Evaluado: programa Diseñando e Instalando una cultura de la innovación en Surfrut
- Fecha de aplicación de encuesta: 25 de septiembre 2010 (taller de cierre)

Cuadro N° 5: Evaluación del conjunto del programa en cuanto a los beneficios personales obtenidos (aprendizaje)

| Beneficios | Total | % (del total) | Repartición de respuestas en rangos consultados |
|------------|-------|---------------|---|
| | 31 | | |
| Muy Buena | 9 | 29,03% | 100,00% |
| Buena | 22 | 70,97% | |
| Regular | 0 | 0,00% | 0,00% |
| Mala | 0 | 0,00% | 0,00% |
| Muy Mala | 0 | 0,00% | |

Fuente: Documentos del Programa

Los resultados en relación a la agregación de valor del programa son satisfactorios.

El 100% de los consultados califica de bueno o muy bueno el aprendizaje obtenido del programa en forma de beneficios obtenidos.

Cuadro N° 6: Autoevaluación en la construcción de esos beneficios (por los participantes)

| Construcción de Beneficios | Total | % (del total) | Repartición de respuestas en rangos consultados |
|----------------------------|-------|---------------|---|
| | 31 | | |
| Muy Buena | 1 | 3,23% | 77,42% |
| Buena | 23 | 74,19% | |
| Regular | 7 | 22,58% | 22,58% |
| Mala | 0 | 0,00% | 0,00% |
| Muy Mala | 0 | 0,00% | |

Fuente: Documentos del Programa

Un 77,42% se evalúa positivamente como constructor de los beneficios personales obtenidos.

Cuadro N° 7: Valor agregado del Programa para mí (juicio de los participantes)

| Nota | Cantidad 31 | Repartición de res- puestas por nota |
|------|----------------|---|
| 7,0 | 13 | 41,94% |
| 6,5 | 5 | 16,13% |
| 6,0 | 12 | 38,70% |
| 4,0 | 1 | 3,23% |

Fuente: Documentos del Programa

La nota promedio que obtuvo el valor generado por el Programa para los participantes fue de 6,4.

Un 96,77% evalúa con nota igual o mayor a 6,0 (escala 1,0 a 7,0) el valor agregado en forma personal del programa.

Cuadro N° 8: Valor agregado del Programa para la empresa

| Nota | Cantidad 31 | Repartición de respues- tas por nota |
|------|----------------|---|
| 7,0 | 10 | 32,26% |
| 6,5 | 5 | 16,13% |
| 6,0 | 13 | 41,94% |
| 5,5 | 2 | 6,45% |
| 5,0 | 1 | 3,22% |

Fuente: Documentos del Programa

La nota promedio que obtuvo el valor generado por el Programa para la empresa fue de 6,3.

Un 90,33% evaluó con nota igual o mayor a 6,0 (escala 1,0 a 7,0) el valor agregado para la empresa por el programa.

Cuadro N° 9: Balance final del Programa por los Participantes

| Nota | Cantidad 30 | Repartición de res- puestas por nota |
|------|----------------|---|
| 7,0 | 9 | 30,01% |
| 6,5 | 4 | 13,33% |
| 6,1 | 1 | 3,33% |
| 6,0 | 14 | 46,67% |
| 5,5 | 1 | 3,33% |
| 5,0 | 1 | 3,33% |

Fuente: Documentos del Programa

La nota promedio que obtuvo el Programa fue de 6,3.

Un 93,34% evalúa con nota igual o mayor a 6,0 (escala 1,0 a 7,0) el balance final del programa.

R-2 Encuesta de paradigmas y prácticas a ejecutivos y trabajadores de la empresa

- Evaluador: Miembros del programa
- Evaluado: Agroindustrial Surfrut Ltda.
- Fecha de aplicación de encuesta: abril 2009, septiembre 2010.

En esta encuesta los participantes en grupos de trabajo, declararon cuales fueron, a juicio de ellos, los principales paradigmas y prácticas que obstaculizaban o habilitaban la innovación en la empresa. Esta encuesta se realizó durante la etapa de diagnóstico o fase I del Programa y en la etapa de cierre del proceso de intervención o fase III del Programa. El listado detallado de declaraciones se encuentra en anexo D.

A partir del análisis de la situación inicial de diagnóstico versus la situación hacia finales del Programa, se puede decir que, de acuerdo a la observación de los participantes del programa, existen paradigmas encadenantes que han sido o están en proceso de ser reemplazados por paradigmas habilitantes.

El paradigma declarado en la etapa de diagnóstico “Falta compromiso de trabajo en el equipo” es reemplazado por el paradigma “Mayor confianza de que el otro va a cumplir los compromisos” declarado en la etapa final del programa. Además en la etapa final los participantes distinguen “es bueno trabajar en equipo”, “Somos mejores trabajando en equipo (Juntos Podemos)” en este mismo sentido y en concordancia a nivel de prácticas los participantes declaran “Hemos aprendido a trabajar en equipo y eliminamos la parcela”, “Más confianza en delegar”.

El paradigma declarado en la etapa de diagnóstico “Es bueno porque siempre se ha hecho así” es reemplazado por los paradigmas habilitantes “Siempre hay una nueva forma de hacer las cosas”, “Hay que innovar”.

El paradigma encadenante “Hacemos las cosas bien, nunca nos equivocamos” declarado en la etapa de diagnóstico es reemplazado en la etapa final por “Disminución del paradigma ser arrogantes y se ha reemplazado en algunas conciencias por el no sabemos de algunos temas”.

El paradigma encadenante “Todo pasa por el gerente general”, es declarado en la etapa de diagnóstico y vuelve a ser declarado al finalizar el programa.

El paradigma “Somos malos planificadores” declarado en la etapa de diagnóstico sigue estando presente en la etapa final tanto a nivel de práctica como de paradigma como “No somos buenos para planificar”.

Un 36% de paradigmas encadenantes y un 27% de prácticas encadenantes declarados en la etapa de diagnóstico son reemplazados por paradigmas y prácticas desencadenantes de la innovación.

Un 58% de los paradigmas declarados en la etapa final corresponden a nuevos paradigmas habilitantes declarados por los participantes.

Un 57% de las prácticas declaradas por los miembros en la etapa final corresponden a nuevas prácticas habilitantes de la innovación en la organización.

R-3.1 Encuesta de Capital Social. Módulo Capital Ambiental

- Evaluador: miembros del programa (51)
- Evaluado: Agroindustrial Surfrut Ltda.
- Fecha de aplicación de encuesta: abril 2009, mayo 2009, julio 2009, septiembre 2009, enero 2010, marzo 2010, mayo 2010, septiembre 2010.
- Escala de evaluación: totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni desacuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo.

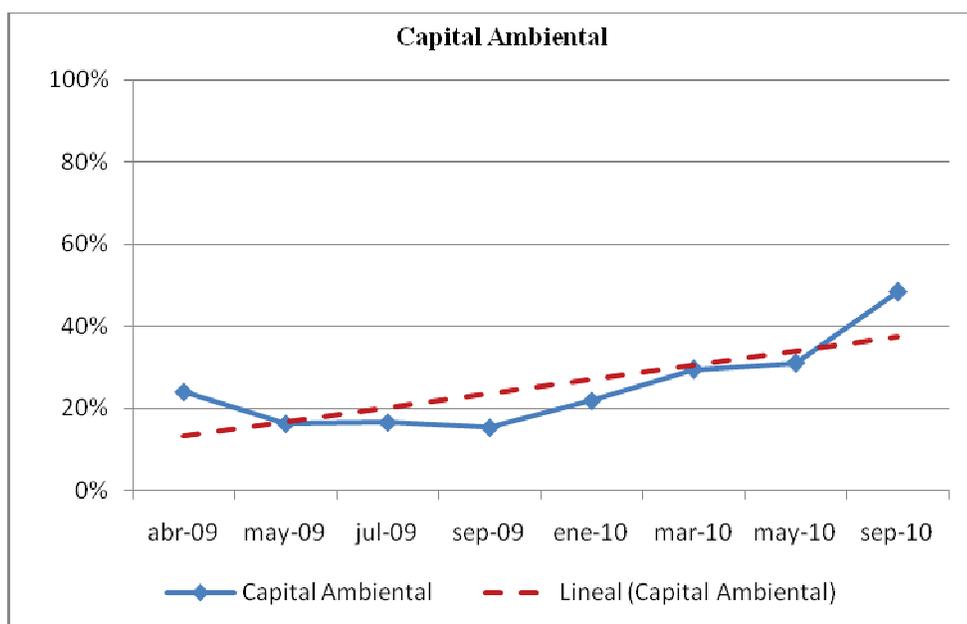
El Capital Ambiental, se presenta como porcentaje y corresponde a las respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo frente a la pregunta: El estado de ánimo prevaleciente al interior de la comunidad es muy positivo.

Cuadro N° 10: Resultados de Encuesta de Capital Social; Módulo Capital Ambiental

| Tipo de Capital | Med 1 Abril 09 | Med 2 Mayo 09 | Med 3 Julio 09 | Med 4 Sept 09 | Med 5 Enero 10 | Med 6 Marzo 10 | Med 7 Mayo 10 | Med 8 Sept 10 |
|-------------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|
| Capital Ambiental (CA) | 24% | 16,3% | 16,6% | 15,4% | 21,9% | 29,5% | 31% | 48,4% |

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 2: Capital Ambiental



Fuente: Elaboración Propia

Se percibió un 106% de incremento en el Capital Ambiental de la organización, considerando la diferencia entre las mediciones de la fase I, en Abril 2009 y en la fase III o fase final del proceso de intervención.

La tendencia de las mediciones fue positiva como se puede apreciar en la Figura N° 2: Capital Ambiental.

R-3.2 Encuesta de Capital Social de Cambio. Módulo Capital Ambiental

- Evaluador: miembros del programa (51)
- Evaluado: Agroindustrial Surfrut Ltda.
- Fecha de aplicación de encuesta: enero 2010, mayo 2010, septiembre 2010
- Escala de evaluación: cambio positivo, no se observa cambio, cambio negativo

Cuadro N° 11: Resultados de Encuesta de Capital Social de Cambio; Módulo Capital Ambiental

| Tipo de Capital | Cambio Positivo Enero 2010 N=31 | No se Observa Cambio Enero 2010 N=31 | Cambio Negativo Enero 2010 N=31 | Cambio Positivo Mayo 2010 N=41 | No se Observa Cambio Mayo 2010 N=41 | Cambio Negativo Mayo 2010 N=41 | Cambio Positivo Sept 2010 N=31 | No se Observa Cambio Sept 2010 N=31 | Cambio Negativo Sept 2010 N=31 |
|-------------------------------|---------------------------------------|--|---------------------------------------|--------------------------------------|---|--------------------------------------|--------------------------------------|---|--------------------------------------|
| Capital Ambiental (CA) | 45,16% | 48,39% | 6,45% | 57,50% | 0% | 42,50% | 76,67% | 23,33% | 0% |

Fuente: Documentos del Programa

La mayor percepción de cambio positivo en el Capital Ambiental se encontró en la medición de septiembre 2010 (taller de cierre del Programa).

Cuadro N° 12: Encuesta de Capital Ambiental de Cambio segmentado

| N° | Preguntas | Gerentes | | | Jefes | | | Otros participantes | | |
|-----------------|---|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------------|--------------|--------------|
| | | Enero 2010 | Mayo 2010 | Sept 2010 | Enero 2010 | Mayo 2010 | Sept 2010 | Enero 2010 | Mayo 2010 | Sept 2010 |
| 9 | ¿Observa usted algún cambio en el estado de ánimo prevaeciente al interior de la comunidad? | 83,3% | 100,0% | 83,3% | 33,3% | 50,0% | 42,9% | 31,3% | 60,0% | 80,0% |
| Promedio | | 83,3% | 100,0% | 83,3% | 33,3% | 50,0% | 42,9% | 31,3% | 60,0% | 80,0% |

Fuente: Elaboración Propia

El segmento que declaró mayor porcentaje de cambios fue el de gerentes, seguido del segmento de otros participantes y finalmente el de jefes.

Principales conclusiones a nivel de resultados

A nivel de resultados, la percepción de valor entre los participantes fue de 6,4 para ellos y 6,3 para la empresa (escala 1 a 7). El 100% de los participantes calificó como bueno o muy bueno el aprendizaje obtenido.

En relación directa a la cultura de la innovación en Surfrut, los resultados obtenidos demuestran movilidad en las prácticas, paradigmas y estados de ánimo de la organización, desde un estado con menos posibilidades hacia un estado con más posibilidades de innovar.

En particular, en relación a los paradigmas y prácticas encadenantes declarados en la etapa de diagnóstico, un 36% y 27% de ellos fueron reemplazados por paradigmas y prácticas desenca-

denantes de la innovación; mientras que un 58% de los paradigmas declarados en la etapa final corresponden a nuevos paradigmas habilitantes declarados por los participantes y un 57% de las prácticas declaradas por los miembros en la etapa final corresponden a nuevas prácticas habilitantes de la innovación en la organización.

En relación a la calidad de los estados de ánimo en la organización, hubo un aumento positivo de 24% a 48% de declaraciones positivas.

Estos resultados permiten concluir que el impacto a nivel de cultura de la innovación, al menos en el período de desarrollo del programa mostró un cambio notorio y positivo, la permanencia de estos resultados en el tiempo podría estar determinada por la capacidad de los directivos y líderes de la organización de perseverar en el esfuerzo iniciado.

5.2.3 Nivel de productos

A nivel de productos, el trabajo de la alumna consistió en colaborar en la aplicación de los instrumentos de medición y su posterior análisis y conclusiones.

En particular, es importante señalar que el trabajo de medición y evaluación de los proyectos grupales de innovación fue de exclusiva responsabilidad de la alumna, por lo que se presentan sus resultados con mayor detalle.

P-1.1 Encuesta Capital Social. Módulo Capital Humano

- Evaluador: miembros del programa (51)
- Evaluado: Agroindustrial Surfrut Ltda.
- Fecha de aplicación de encuesta: abril 2009, mayo 2009, julio 2009, septiembre 2009, enero 2010, marzo 2010, mayo 2010, septiembre 2010
- Escala de evaluación: muy alto, alto, ni alto ni bajo, bajo, muy bajo

Los porcentajes que se presentan a continuación en la Cuadro N° 13: Resultados de Encuesta de Capital Social; Módulo Capital Humano, corresponden a los promedios de la encuesta para los rangos muy alto y alto.

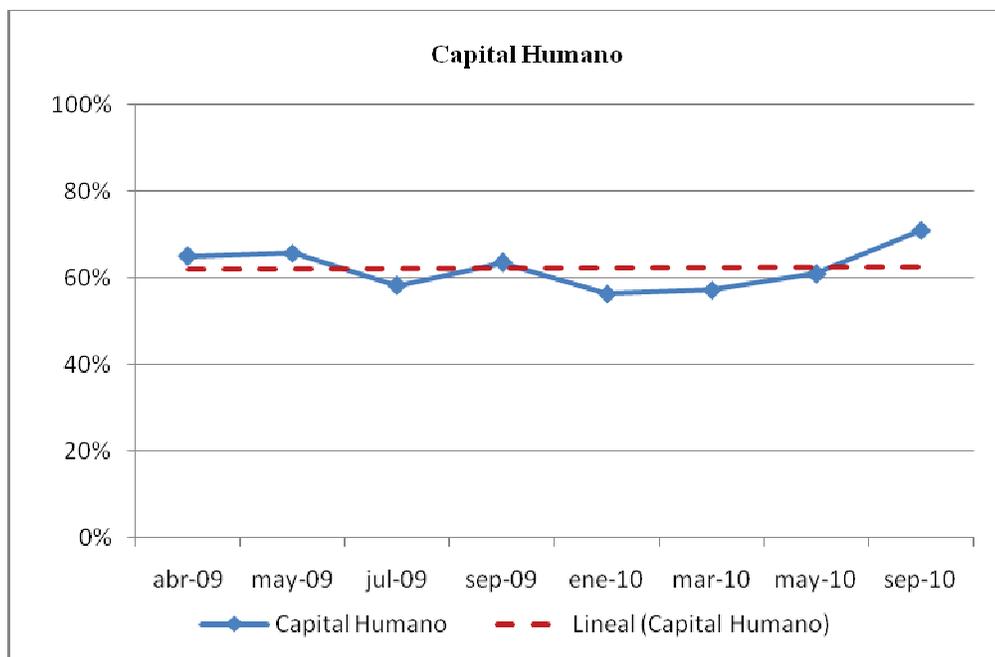
Cuadro N° 13: Resultados de Encuesta de Capital Social; Módulo Capital Humano

| Tipo de Capital | Prom Med 1 Abril 09 | Prom Med 2 Mayo 09 | Prom Med 3 Julio 09 | Prom Med 4 Sept 09 | Prom Med 5 Enero 10 | Prom Med 6 Marzo 10 | Prom Med 7 Mayo 10 | Prom Med 8 Sept 10 |
|----------------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Capital Humano (CH) | 65% | 65,7% | 58,1% | 63,4% | 56,3% | 57,1% | 60,9% | 71% |

Fuente: Elaboración Propia

La percepción de incremento del Capital Humano de la organización fue de un 10%.

Figura N° 3: Capital Humano



Fuente: Elaboración Propia

Se debe tener presente que a pesar que este capital es el que presentó menor incremento, también fue el más alto en la evaluación de la etapa de diagnóstico con un 65%.

De la Figura N° 3: Capital Humano, se puede ver que este no presentó tendencia.

P-1.2 Encuesta: Evaluación externa

- Evaluador: personas externas al Programa (de la organización) y externas a la empresa
- Evaluado: miembros del programa
- Fecha de aplicación de encuesta: agosto 2009, octubre 2010
- Escala de evaluación: 1,0 a 5,0 (1,0 como muy bajo y 5,0 como muy alto)

Cuadro N° 14: Resultados de la encuesta de evaluación externa

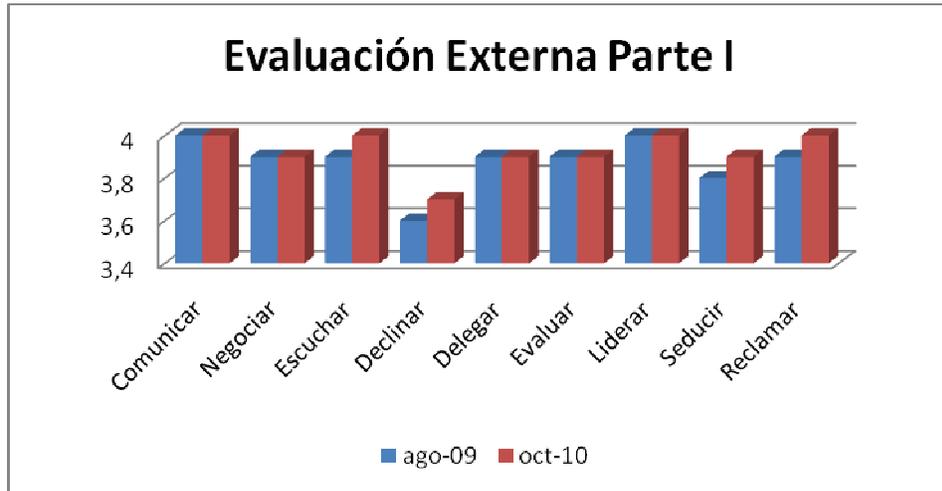
| | ago-09 | oct-10 |
|-----------------|--------|--------|
| Promedio | 3,89 | 3,96 |
| Varianza | 0,02 | 0,01 |

Fuente: Elaboración Propia

El incremento promedio, entre la medición de agosto 2009 y octubre 2010, de la evaluación externa fue de un 2%.

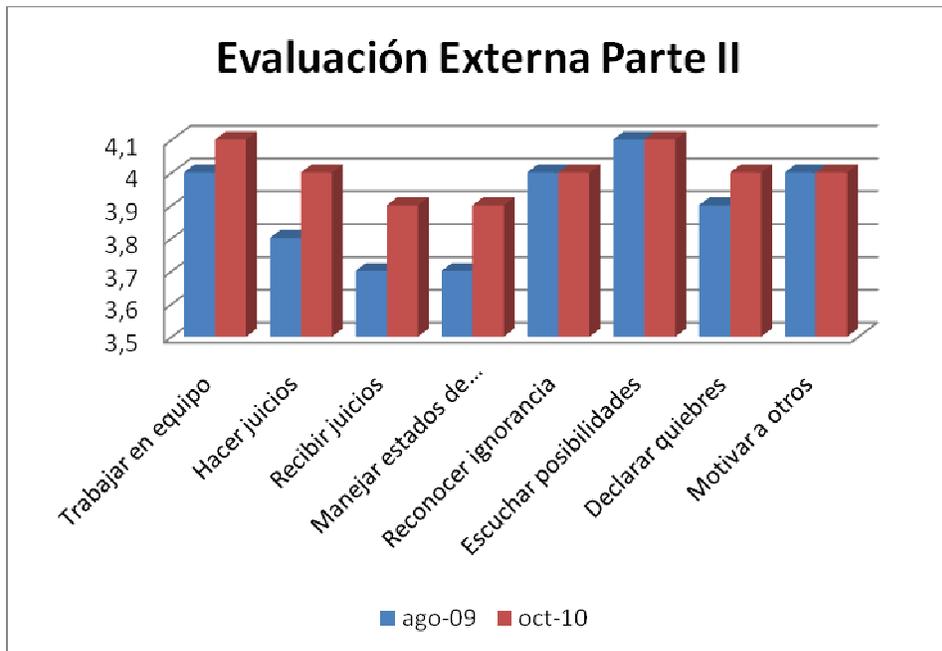
El detalle de la encuesta de Evaluación Externa se encuentra en anexo E.

Figura N°4: Evaluación Externa (Parte I)



Fuente: Documentos del Programa

Figura N°5: Evaluación Externa (Parte II)



Fuente: Documentos del Programa

Los mayores incrementos se reportaron en las consultas sobre hacer y recibir juicios y manejar estados de ánimo.

P-1.3 Encuesta: evaluación de competencias en los miembros del Programa

- Evaluador: miembros del programa
- Evaluado: miembros del programa
- Fecha de aplicación de encuesta: enero 2010, septiembre 2010
- Escala de evaluación: 1,0 a 7,0 (1,0 como muy bajo y 7,0 como muy alto)
- Esta encuesta incluyó la autoevaluación del participante y la evaluación de otras 4 personas.

Cuadro N° 15: Resultados de encuesta de evaluación de competencias en los miembros del Programa

| | ene-10 | sep-10 |
|-----------------|--------|--------|
| Promedio | 4,43 | 4,91 |
| Varianza | 0,07 | 0,06 |

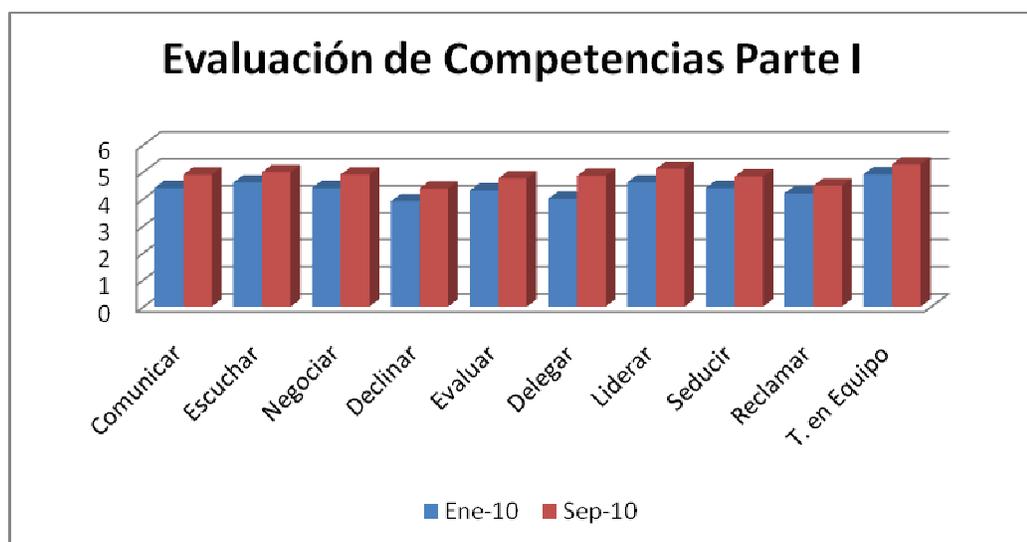
Fuente: Elaboración Propia

El atributo que presentó mayor incremento fue Delegar con un 20%, le siguió Obscuchar e Innovar con un 17% y 16% respectivamente.

El incremento promedio de la evaluación fue de 11%.

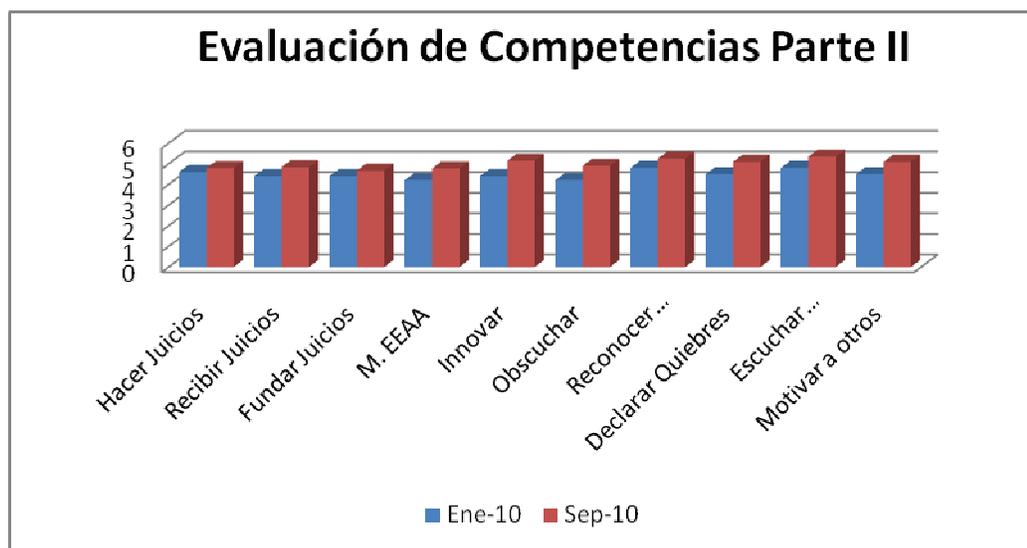
El detalle de la Encuesta de evaluación de competencias en los miembros del Programa se encuentra en anexo F.

Figura N°6: Evaluación de Competencias (Parte I)



Fuente: Documentos del Programa

Figura N°7: Evaluación de Competencias (Parte II)



Fuente: Documentos del Programa

P-2 Encuesta: Líderes de la innovación

- Evaluador: miembros del programa
- Evaluado: líderes de innovación del programa (11 participantes)
- Fecha de aplicación de encuesta: enero 2010, septiembre 2010
- Escala de evaluación: 1,0 a 7,0 (1,0 como muy bajo y 7,0 como muy alto)

A partir de la evaluación de competencias y de la evaluación externa, se identificaron los líderes de la innovación (11 participantes) y posteriormente se determinó el porcentaje de incremento en la evaluación de competencias, considerando como meta un punto en la escala de 1,0 a 7,0, para el promedio del grupo de 50 o más personas constituido por los ejecutivos de la empresa y los operarios calificados.

Un 18% de los líderes presentó incremento de 0,5 puntos (en la escala de 1,0 a 7,0) en la evaluación de competencias de enero 2010 y septiembre 2010.

Los resultados a nivel de líderes son insatisfactorios, no cumpliéndose la meta de incremento de 1,0 punto en la escala de 1,0 a 7,0 para el promedio del equipo de líderes.

P-3 Encuesta de evaluación de cambios en destrezas al equipo de gerentes. Entre gerentes

- Evaluador: gerentes
- Evaluado: gerentes
- Fecha de evaluación: julio 2009, enero 2010
- Escala de evaluación: 1,0 a 7,0 (1,0 como muy bajo y 7,0 como muy alto)

Cuadro N° 16: Resultados de encuesta de evaluación de cambios en destrezas al equipo de gerentes

| | DS | | IO | | JA | | PR | | DR | | RM | | MS | | JC * | |
|------------------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|
| | Ev. I | Ev. II |
| Promedios | 4,8 | 4,4 | 5 | 4,7 | 4,9 | 4 | 5,2 | 4,4 | 4,9 | 4 | 4,8 | 3,8 | 4,6 | 3,6 | --- | 4,9 |
| Varianza | 0,19 | 0,41 | 0,52 | 0,54 | 0,23 | 0,62 | 0,47 | 0,60 | 0,17 | 0,21 | 0,12 | 0,42 | 0,25 | 0,44 | --- | 0,58 |

* Gerente general

Fuente: Elaboración Propia

El gerente mejor evaluado fue JC, con una sola evaluación, y una nota promedio de 4,9. Lo sigue IO con una evaluación promedio de 4,85 y PR con una evaluación promedio de 4,8.

En el resto de los gerentes, en todos los casos, se notó una tendencia a la baja de la primera a la segunda evaluación.

Se debe considerar que no se realizó evaluación de gerentes en la etapa final del programa. Por lo que los resultados no reflejan el impacto del programa globalmente.

El detalle de la Encuesta de evaluación de cambios en destrezas al equipo de gerentes se encuentra en el anexo G.

P-4.1 Encuesta: Capital Social. Módulo Capital Relacional

- Evaluador: miembros del programa (51)
- Evaluado: Agroindustrial Surfrut Ltda.
- Fecha de aplicación de encuesta: abril 2009, mayo 2009, julio 2009, septiembre 2009, enero 2010, marzo 2010, mayo 2010, septiembre 2010
- Escala de evaluación: muy alto, alto, ni alto ni bajo, bajo, muy bajo

Los porcentajes que se presentan a continuación en la Cuadro N° 17: Resultados de Encuesta de Capital Social; Módulo Capital Relacional, corresponden a los promedios de la encuesta para los rangos muy alto y alto.

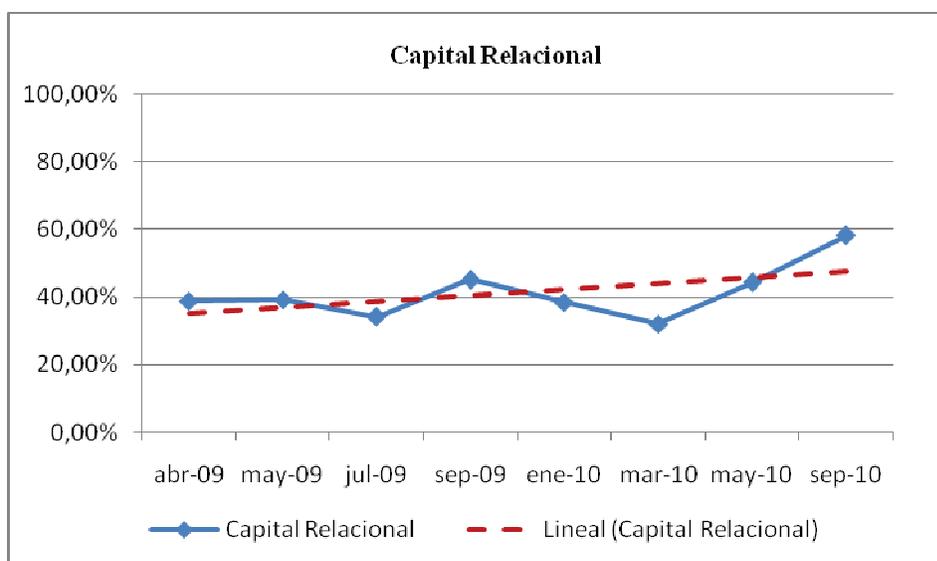
Cuadro N° 17: Resultados de Encuesta de Capital Social; Módulo Capital Relacional

| Tipo de Capital | Prom Med 1 Abril 09 | Prom Med 2 Mayo 09 | Prom Med 3 Julio 09 | Prom Med 4 Sept 09 | Prom Med 5 Enero 10 | Prom Med 6 Marzo 10 | Prom Med 7 Mayo 10 | Prom Med 8 Sept 10 |
|--------------------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Capital Relacional (CR) | 38,8% | 39,1% | 34,0% | 45,1% | 38,4% | 32,0% | 44,2% | 58,2% |

Fuente: Elaboración Propia

La percepción de incremento del Capital Relacional fue de un 50% entre la medición de abril 2009 y septiembre 2010.

Figura N° 8: Capital Relacional



Fuente: Elaboración Propia

En la Figura N° 8: Capital Relacional se aprecia que la tendencia del capital relacional es positiva.

P-4.2 Encuesta: Capital Social de Cambio. Módulo Capital Relacional

- Evaluador: miembros del programa (51)
- Evaluado: Agroindustrial Surfrut Ltda.
- Fecha de aplicación de encuesta: enero 2010, mayo 2010, septiembre 2010
- Escala de evaluación: cambio positivo, no se observa cambio, cambio negativo

Cuadro N° 18: Resultados de Encuesta de Capital Social de Cambio; Módulo Capital Relacional

| Tipo de Capital | Cambio Positivo Enero 2010 N=31 | No se Observa Cambio Enero 2010 N=31 | Cambio Negativo Enero 2010 N=31 | Cambio Positivo Mayo 2010 N=41 | No se Observa Cambio Mayo 2010 N=41 | Cambio Negativo Mayo 2010 N=41 | Cambio Positivo Sept 2010 N=31 | No se Observa Cambio Sept 2010 N=31 | Cambio Negativo Sept 2010 N=31 |
|--------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|
| Capital Relacional (CR) | 41,9% | 57% | 1,1% | 58,6% | 0,0% | 41,4% | 76,4% | 23,6% | 0,0% |

Fuente: Documentos del Programa

La mayor percepción de cambio positivo en la evaluación de Capital Relacional se obtuvo en septiembre 2010 (taller de cierre) con un 76,42%.

Cuadro N° 19: Encuesta de Capital Social de cambio segmentado

| N° | Preguntas | Gerentes | | | Jefes | | | Otros participantes | | |
|----|--|------------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|---------------------|-----------|-----------|
| | | Enero 2010 | Mayo 2010 | Sept 2010 | Enero 2010 | Mayo 2010 | Sept 2010 | Enero 2010 | Mayo 2010 | Sept 2010 |
| 4 | ¿Observa usted algún cambio en el nivel promedio de confianza al interior de Surfrut? | 83,3% | 83,3% | 100,0% | 11,1% | 71,4% | 57,1% | 25,0% | 43,8% | 68,8% |
| 5 | ¿Observa usted algún cambio en el grado promedio de colaboración entre los miembros de esta comunidad? | 83,3% | 66,7% | 83,3% | 100,0% | 85,7% | 100,0% | 50,0% | 100,0% | 100,0% |
| 6 | ¿Observa usted algún cambio en el nivel promedio de transparencia al interior de esta comunidad? | 50,0% | 83,3% | 33,3% | 11,1% | 37,5% | 57,1% | 18,8% | 20,0% | 75,0% |
| 7 | ¿Observa usted algún cambio en el nivel de respeto al interior de esta comunidad? | 16,7% | 50,0% | 83,3% | 22,2% | 50,0% | 100,0% | 43,8% | 66,6% | 81,3% |
| 8 | ¿Observa usted algún cambio | 66,7% | 50,0% | 66,7% | 33,3% | 37,5% | 71,4% | 56,3% | 53,3% | 60,0% |

| | | | | | | | | | | |
|-----------------|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | en el nivel de aceptación de la diversidad al interior de esta comunidad? | | | | | | | | | |
| 10 | ¿Observa usted algún cambio en el nivel de respeto de los demás miembros de Surfrut hacia usted? | 33,3% | 66,7% | 80,0% | 22,2% | 37,5% | 56,2% | 50,0% | 57,2% | 80,0% |
| Promedio | | 55,6% | 66,7% | 74,4% | 33,3% | 53,3% | 73,6% | 40,7% | 56,8% | 77,5% |

Fuente: Elaboración Propia

Los tres segmentos declararon similares porcentajes de cambios en la última medición efectuada de septiembre 2010.

P-5 Encuesta: Equipos de trabajo a los participantes del Programa

- Evaluador: miembros del programa (51)
- Evaluado: miembros del programa (51)
- Fecha de aplicación de encuesta: enero 2010, octubre 2010
- Escala de evaluación: totalmente de acuerdo, de acuerdo, no tengo opinión, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo

Los porcentajes que se presentan a continuación en la Cuadro N° 20: Resultados de Encuesta sobre Equipos de Trabajo, corresponden a los promedios de la encuesta para los rangos totalmente de acuerdo y de acuerdo.

El detalle de la Encuesta sobre equipos de trabajo se encuentra en anexo H.

Cuadro N° 20: Resultados de Encuesta sobre Equipos de Trabajo

| | ene-10 | oct-10 |
|-----------------|--------|--------|
| Promedio | 65,42% | 73,14% |
| Varianza | 0,06 | 0,05 |

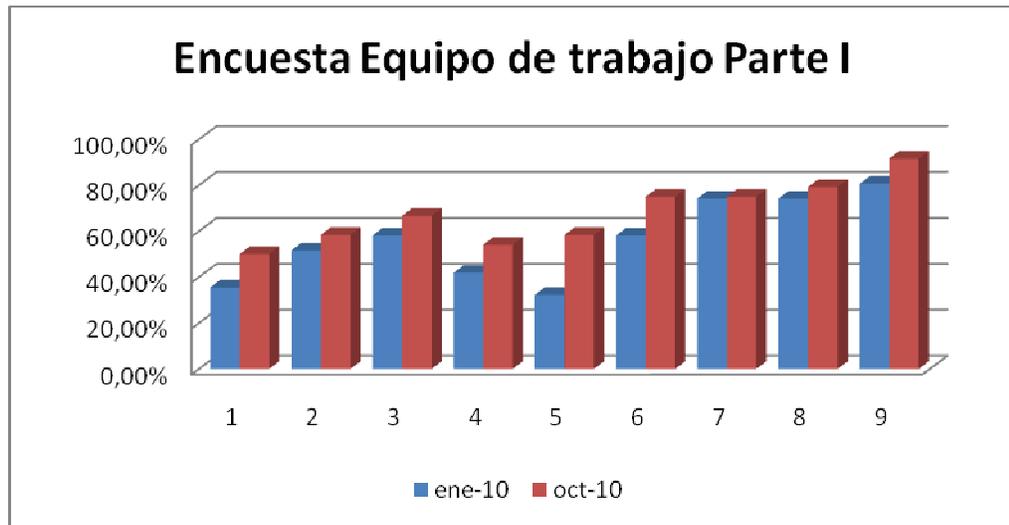
Fuente: Elaboración Propia

Los resultados de las mediciones de enero y octubre 2010 arrojan un incremento en el promedio de un 12%.

El mayor incremento entre las evaluaciones de enero 2010 y octubre 2010, se obtuvo en la consulta 5 relacionada con el desarrollo de destrezas y prácticas favorables a la innovación.

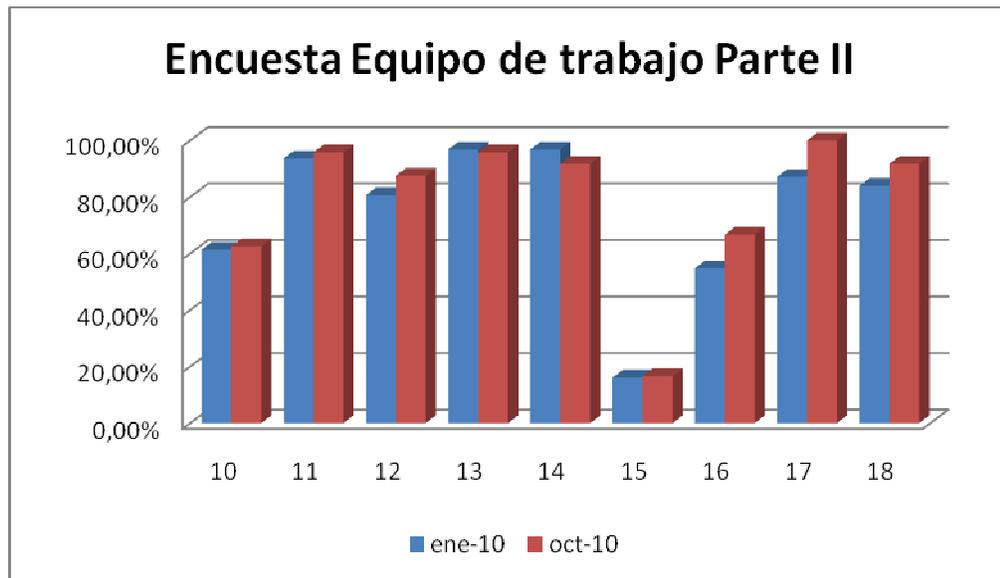
En segundo lugar se ubicó la consulta número 1, con un 41% de incremento, referente a la evaluación constante del funcionamiento del equipo de trabajo.

Figura N°9: Equipos de Trabajo Parte I



Fuente: Documentos del Programa

Figura N°10: Equipos de Trabajo Parte II



Fuente: Documentos del Programa

P-6.1 Análisis Costo/Beneficio de los Proyectos Grupales de Innovación¹⁹

- Evaluador: equipo docente
- Evaluado: Proyectos Grupales de Innovación
- Fecha de evaluación: octubre 2010

A continuación se presenta Cuadro N° 21: Resumen de Beneficios y Costos de los PGI para el 2010 de los Proyectos Grupales de Innovación. Los Proyectos aportan en conjunto a la empresa el año 2010 un total de USD\$ 137.008.

El resumen de cada proyecto grupal de innovación se detalla en anexo J: Fichas de los Proyectos Grupales de Innovación.

Cuadro N° 21: Resumen de Beneficios y Costos de los PGI para el 2010

| Cuadro Costo Beneficio año 2010 / PGI | Costo (US\$) | Beneficio (US\$) | Rentabilidad (US\$) | Supuestos |
|---------------------------------------|--------------|------------------|---------------------|---|
| Cerezas 2.0 | 11.950 | 45.760 | 33.810 | Se logran las metas de ventas para el 2010 |
| Gasto Indirecto | 10.000 | 57.201 | 47.201 | Se ahorra el salario de 1 año por trabajador |
| Cliente Interno | 5.137 | 0 | -5.137 | No se consiguen aún resultados evaluables |
| Evaluación | 14.300 | 55.471 | 41.171 | Producto de ahorros definidos en AAR en áreas de producción y logística |
| Tubo Comercial | 9.018 | 46.314 | 37.296 | Producto de ahorros logrados ya en las coordinaciones de producción con comercial |
| Full Comercial | 17.333 | 0 | -17.333 | No se consiguen aún resultados evaluables |
| | | Total | 137.008 | |

Fuente: Elaboración Propia

Como se aprecia, destacan especialmente los PGI de Gasto Indirecto y Evaluación. También Cerezas 2.0 y Tubo Comercial.

P-6.2 VAN de los Proyectos Grupales de Innovación

- Evaluador: equipo docente
- Evaluado: Proyectos Grupales de Innovación
- Fecha de evaluación: octubre 2010

A continuación se presenta la evaluación económica por proyecto, con un horizonte temporal a 5 años y una tasa de descuento de 10%. Se consideró además una probabilidad asociada a la continuidad y éxito de los proyectos grupales, tal probabilidad fue determinada por el equipo docente considerando el nivel de compromiso, competencias distintivas de los miembros y riesgo asociado a los proyectos.

¹⁹ Se diseñó una ficha tipo para recabar la información de los proyectos grupales de Innovación, ver Anexo I: “Ficha Tipo para los proyectos Grupales de Innovación”

Con el fin de contextualizar adecuadamente el análisis de valor de cada iniciativa, se plantea, en cada caso, un breve resumen de los objetivos de los PGI.

Proyecto Grupal N°1: Cerezas 2.0

Objetivos del PGI:

Este proyecto se planteó para transformar el negocio de Cerezas en un gran negocio para Surfrut, superando las debilidades y amenazas que enfrentaron; en especial, para tener una buena temporada 2010, estableciendo una relación más estrecha con los proveedores de materia prima, y controlando mejor los KPI del negocio.

La idea de este proyecto fue plantear a Surfrut un plan a 5 años plazo, que mejorara la rentabilidad del negocio.

Supuestos del PGI:

- Se consideró una probabilidad media de permanencia y éxito para este proyecto.
- Probabilidad de ocurrencia de Cerezas 2.0: 50%
- Se consideró un aumento en costos de materia prima, mano de obra, *packing* y gastos indirectos de 2% anual.
- El mayor beneficio de este proyecto estuvo asociado al ahorro en costos de materia prima y *packing* de cerezas, se estimó este ahorro en un 10% anual.
- Se consideró un aumento de número de cajas anual de 5%.

Resultados del PGI:

- Los costos asociados a la realización del Proyecto Cerezas 2.0 en el año 2010 fueron de USD\$ 11.950.
- El beneficio neto asociado al proyecto arrojó un VAN a 5 años, con una tasa de descuento del 10% de USD\$ 197.227
- El valor esperado asociado a este beneficio, con una probabilidad de ocurrencia de 50% fue de USD\$ 91.563
- Se concluyó que este proyecto era un aporte significativo a la empresa, por lo que se recomendó su continuidad.

Cuadro N° 22: Beneficios y Costos estimados para el PGI N°1: Cerezas 2.0

| Ítems | Unidades | VAN (al 10% anual) | Año 2010 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|---|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Beneficios Totales del Proyecto | | 257.088 | 45.760 | 49.009 | 52.489 | 56.215 | 60.207 | 64.481 |
| Decremento total en costo(USD) | | | 45.760 | 49.009 | 52.489 | 56.215 | 60.207 | 64.481 |
| Decremento Costo | % ahorro de costo materia prima y <i>pac-</i> | | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% |

| Ítems | Unidades | VAN (al 10% anual) | Año 2010 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------------|-------------|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | <i>king</i> | | | | | | | |
| Costo total | USD/año | | 457.600 | 490.090 | 524.886 | 562.153 | 602.066 | 644.812 |
| Costo/Caja | USD/Caja | | 2,2 | 2,2 | 2,3 | 2,3 | 2,4 | 2,4 |
| N° Cajas | | | 208.000 | 218.400 | 229.320 | 240.786 | 252.825 | 265.467 |
| Variación anual costo | | | | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% |
| Costos Totales del Proyecto | USD | 59.861 | 11.950 | 12.189 | 12.433 | 12.681 | 12.935 | 13.194 |
| Beneficio Neto del Proyecto | USD/año | 197.227 | 33.810 | 36.820 | 40.056 | 43.534 | 47.272 | 51.287 |
| Valor esperado del Beneficio | | 91.563 | 33.810 | 12.315 | 13.812 | 15.426 | 17.168 | 19.047 |

Fuente: Elaboración Propia

Proyecto Grupal N°2: Rentabilización de Gastos Indirectos

Objetivos del PGI:

Se planteó como quiebre definir una manera de mejorar los resultados de la empresa, a partir del análisis de sus gastos indirectos, que se consideraron elevados, buscando cómo optimizar gastos de personal no directo y de administración.

Supuestos del PGI:

- Se consideró una baja probabilidad de permanencia y éxito de este proyecto.
- Probabilidad de ocurrencia de Rentabilización de Gastos Indirectos: 25%

Resultados del PGI:

- Los costos asociados a la realización del Proyecto Rentabilización de Gastos Indirectos en el año 2010 fueron de USD\$ 10.000.
- El mayor beneficio de este proyecto estuvo asociado a la mejora en el uso de los recursos humanos.
- El beneficio asociado al proyecto arrojó un VAN a 5 años, con una tasa de descuento del 10% de USD\$ 302.401.
- El valor esperado asociado a este beneficio, con una probabilidad de ocurrencia de 10% fue de USD\$ 80.939.

Cuadro N° 23: Beneficios y Costos estimados para el PGI N°2: Rentabilización de Gastos Indirectos

| Ítems | Unidades | VAN (al 10% anual) | Año 2010 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|--------------------------------------|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Beneficios Totales del Proyecto | | 352.523 | 57.201 | 80.717 | 79.135 | 77.583 | 76.062 | 74.570 |
| Decremento total en costo(USD) | | | 57.201 | 80.717 | 79.135 | 77.583 | 76.062 | 74.570 |
| Decremento Gasto Indirecto | % ahorro de costo en Gasto Indirecto | | | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% |
| Costo total Gasto Indirecto | USD/año | | 4.116.581 | 4.035.864 | 3.956.729 | 3.879.146 | 3.803.085 | 3.728.514 |
| Decremento en Costo Recursos Humanos | Ahorro en Recursos Humanos | | 57.201 | | | | | |
| Variación anual costo | | | | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% |
| Costos Totales del Proyecto | | 50.093 | 10.000 | 10.200 | 10.404 | 10.612 | 10.824 | 11.041 |
| Beneficio Neto del Proyecto | USD/año | 302.431 | 47.201 | 70.517 | 68.731 | 66.971 | 65.237 | 63.529 |
| Valor esperado del Beneficio | | 80.939 | 47.201 | 9.979 | 9.380 | 8.784 | 8.191 | 7.602 |

Fuente: Elaboración Propia

Proyecto Grupal N°3: Cliente Interno

Objetivos del PGI:

Este proyecto se encargó de la insatisfacción de los trabajadores de la empresa, que en encuestas de clima y otros instrumentos, indicaba la falta de condiciones básicas, comunicación, alineamiento, y otros aspectos. Se consideró que trabajadores más satisfechos (mejor escuchados) contribuirían a hacer más eficiente los procesos productivos de la empresa.

Supuestos del PGI:

- Se consideró una probabilidad media de permanencia y éxito de este proyecto.
- Probabilidad de ocurrencia de Cliente Interno: 50%
- Se consideró un aumento en costos de mano de obra de 2% anual.

Resultados del PGI:

- Los costos asociados a la realización del Proyecto Cliente Interno en el año 2010 fueron de USD\$ 5.137.
- El mayor beneficio de este proyecto estuvo asociado al aumento de la satisfacción del cliente interno.

- El beneficio asociado al proyecto arrojó un VAN a 5 años, con una tasa de descuento del 10% de 14.360.
- El valor esperado asociado a este beneficio, con una probabilidad de ocurrencia de 10% fue de USD\$ -5.686.

Cuadro N° 24: Beneficios y Costos estimados para el PGI N°3: Cliente Interno

| Ítems | Unidad | VAN (al 10% anual) | Año 2010 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|---------|--------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Beneficios Totales del Proyecto | | 40.093 | | 10.200 | 10.404 | 10.612 | 10.824 | 11.041 |
| Incremento total en beneficio (USD) | | | | 10.200 | 10.404 | 10.612 | 10.824 | 11.041 |
| Incremento de productividad | | | | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% |
| Costo Mano de Obra Directa | | | 1.000.000 | 1.020.000 | 1.040.400 | 1.061.208 | 1.082.432 | 1.104.080 |
| Variación anual costo | | | | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% |
| Costos Totales del Proyecto | USD | 25.733 | 5.137 | 5.240 | 5.345 | 5.451 | 5.560 | 5.672 |
| Beneficio Neto del Proyecto | USD/año | 14.360 | - 5.137 | 4.960 | 5.059 | 5.161 | 5.264 | 5.369 |
| Valor esperado del Beneficio | | -5.686 | - 5.137 | - 140 | - 143 | - 145 | - 148 | - 151 |

Fuente: Elaboración Propia

Proyecto Grupal N°4: Cultura de Evaluación

Objetivos del PGI:

Este proyecto se encargó de un quiebre maestro de la organización: la falta de una cultura evaluativa. Este proyecto intentó contribuir a instalar en Surfrut sistemas de evaluación de todo tipo, de análisis de resultados; de desempeño; etc., colaborando con la necesaria adquisición de competencias clave.

Supuestos del PGI:

- Se consideró una probabilidad media de permanencia y éxito de este proyecto.
- Probabilidad de ocurrencia de Evaluación: 50%
- Se consideró un aumento en costos de mano de obra de 2% anual.

Resultados del PGI:

- Los costos asociados a la realización del Proyecto Evaluación en el año 2010 fueron de USD\$ 14.300
- El mayor beneficio de este proyecto estuvo asociado a la incorporación de prácticas del tipo *After Action Review*.

- El beneficio asociado al proyecto arrojó un VAN a 5 años, con una tasa de descuento del 10% de USD\$ 488.086.
- El valor esperado asociado a este beneficio, con una probabilidad de ocurrencia de 10% fue de USD\$ 226.540.

Cuadro N° 25: Beneficios y Costos estimados para el PGI N°4: Cultura de Evaluación

| Ítems | Unidades | VAN (al 10% anual) | Año 2010 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|---------------------------------------|--------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Beneficios Totales del Proyecto | | 578.563 | 55.471 | 133.080 | 135.742 | 138.456 | 141.226 | 144.050 |
| Incremento total en beneficio (USD) | | | 50.000 | 127.500 | 130.050 | 132.651 | 135.304 | 138.010 |
| Decremento total en costo (USD) | | | 5.471 | 5.580 | 5.692 | 5.805 | 5.922 | 6.040 |
| Incremento en Productividad | Incremento productividad MO directa | | 25.000 | 51.000 | 52.020 | 53.060 | 54.122 | 55.204 |
| | Incremento Materia Prima | | 25.000 | 76.500 | 78.030 | 79.591 | 81.182 | 82.806 |
| Decremento en costo | Por decremento en <i>Late Arrival</i> | | 4.000 | 4.080 | 4.162 | 4.245 | 4.330 | 4.416 |
| | Decremento en disminución de reclamos | | 1471 | 1.500 | 1.530 | 1.561 | 1.592 | 1.624 |
| Variación anual costo | | | | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% |
| Costos Totales del Proyecto | USD | 90.476 | 14.300 | 19.380 | 19.768 | 20.163 | 20.566 | 20.978 |
| Beneficio Neto del Proyecto | USD/año | 488.086 | 41.171 | 113.700 | 115.974 | 118.293 | 120.659 | 123.073 |
| Valor esperado del Beneficio | | 226.540 | 41.171 | 47.160 | 48.103 | 49.065 | 50.047 | 51.048 |

Fuente: Elaboración Propia

Proyecto Grupal N°5: Tubo Comercial

Objetivos del PGI:

Este proyecto planteó resolver el quiebre de coordinación y comunicación que existía entre el área comercial y la de producción, y que ocasionaba frecuentes problemas, redundando en reclamos de clientes e internos, reproceso de productos e, incluso, riesgos de incumplimiento de compromisos con clientes.

Supuestos del PGI:

- Se consideró altamente probable la permanencia y éxito de este proyecto.
- Probabilidad de ocurrencia del proyecto Tubo Comercial: 75%
- Se consideró un aumento en costos de materia prima, mano de obra y gastos indirectos de 2% anual.

Resultados del PGI:

- Los costos asociados a la realización del proyecto Tubo Comercial en el año 2010 fueron de USD\$ 9.018
- El mayor beneficio de este proyecto estuvo asociado al ahorro en costos de producción.
- El beneficio neto asociado al proyecto arrojó un VAN a 5 años, con una tasa de descuento del 10% de USD\$ 209.467.
- El valor esperado asociado a este beneficio, con una probabilidad de ocurrencia de 80% fue de USD\$ 157.386.
- Se concluyó que este proyecto era un aporte significativo a la empresa, por lo que se recomendó su continuidad.

Cuadro N° 26: Beneficios y Costos estimados para el PGI N°5: Tubo Comercial

| Ítems | Unidades | VAN (al 10% anual) | Año 2010 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|---|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Beneficios Totales del Proyecto | | 254.639 | 46.314 | 53.000 | 54.060 | 55.141 | 56.244 | 57.369 |
| Decremento total en costo(USD) | | | 46.314 | 53.000 | 54.060 | 55.141 | 56.244 | 57.369 |
| Decremento Costo | Ahorro de costos de producción | | 31.373 | 32.000 | 32.640 | 33.293 | 33.959 | 34.638 |
| | Ahorro de tiempos de coordinación | | 5647 | 11.520 | 11.750 | 11.985 | 12.225 | 12.470 |
| | Ahorros de tiempos embarques | | 8000 | 8.160 | 8.323 | 8.490 | 8.659 | 8.833 |
| | Ahorro de tiempos control de calidad y producción | | 1294 | 1.320 | 1.346 | 1.373 | 1.401 | 1.429 |
| Variación anual costo | | | | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% |
| Costos Totales del Proyecto | | 45.172 | 9.018 | 9.198 | 9.382 | 9.570 | 9.761 | 9.956 |
| Beneficio Neto del Proyecto | USD/año | 209.467 | 37.296 | 43.802 | 44.678 | 45.572 | 46.483 | 47.413 |
| Valor esperado del Beneficio | | 157.386 | 37.296 | 30.552 | 31.163 | 31.786 | 32.422 | 33.070 |

Fuente: Elaboración Propia

Proyecto Grupal N°6: Full Comercial

Objetivos del PGI:

Este proyecto se hizo cargo de la falta de cultura comercial considerado un quiebre maestro de la empresa. En la organización no contaban con orientación al cliente, para hacerse cargo de sus preocupaciones e intereses.

Supuestos del PGI:

- Se consideró una probabilidad media de permanencia y éxito de este proyecto
- Probabilidad de ocurrencia de Full Comercial: 50%
- Se consideró un aumento en costos de mano de obra y gastos indirectos de 2% anual

Resultados del PGI:

- Los costos asociados a la realización del Proyecto Full Comercial en el año 2010 fueron de USD\$ 17.333.
- El beneficio asociado al proyecto arrojó un VAN a 5 años, con una tasa de descuento del 10% de USD\$ 86.548.
- El valor esperado asociado a este beneficio, con una probabilidad de ocurrencia de 80% fue de USD\$ -14.526

Cuadro N° 27: Beneficios y Costos estimados para el PGI N°6: Full Comercial

| Ítems | Unidad | VAN (al 10% anual) | Año 2010 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|---------|--------------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Beneficios Totales del Proyecto | | 202.147 | | 51.428 | 52.457 | 53.506 | 54.576 | 55.668 |
| Incremento total en beneficio (USD) | | | | 51.428 | 52.457 | 53.506 | 54.576 | 55.668 |
| Incremento de beneficio por ventas | | | | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% |
| Margen operacional | | | | 5.142.840 | 5.245.697 | 5.350.611 | 5.457.623 | 5.566.775 |
| Variación anual costo | | | | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% |
| Costos Totales del Proyecto | USD | 115.599 | 17.333 | 25.000 | 25.500 | 26.010 | 26.530 | 27.061 |
| Beneficio Neto del Proyecto | USD/año | 86.548 | - 17.333 | 26.428 | 26.957 | 27.496 | 28.046 | 28.607 |
| Valor esperado del Beneficio | | - 14.526 | - 17.333 | 714 | 728 | 743 | 758 | 773 |

Fuente: Elaboración Propia

P-7 Encuesta de percepción de los Proyectos Grupales de Innovación por los gerentes

- Evaluador: gerentes (JA, RM, IO, DR, PR, MS, DS)
- Evaluado: Proyectos Grupales de Innovación
- Fecha de aplicación de encuesta: julio 2010

La percepción del PGI Cerezas 2.0, de la mayoría de los gerentes fue positiva, lo consideraron un proyecto claro y concreto y que estaba alineado con los objetivos del negocio de cerezas frescas.

La percepción del PGI Tubo Comercial, fue positiva, las declaraciones indicaron que el proyecto tenía buen avance y era efectivo.

Declaraciones del PGI Full Comercial, indicaron que faltaba claridad en el grupo, no se veían resultados esperados y existía confusión en el proyecto.

Las percepciones de los gerentes hacia el PGI Gasto Indirecto, indicaron que el grupo se centraba en temas puntuales y que existía confusión y desmotivación en el equipo. Uno de los gerentes consultados declaró que habían logrado poner la conversación de la optimización de gastos mediante desvinculación de personal.

Con respecto al proyecto Cliente Interno, la percepción fue que existían más propuestas que resultados y que no existía claridad de cuál era el quiebre del que se hacían cargo.

La percepción del proyecto Evaluación fue que el proyecto avanzaba lento, sin claridad y que generaba dudas.

El detalle de la Encuesta de percepción de los proyectos grupales de innovación se encuentra en anexo K.

P-8 Encuesta: Cambio de Capacidades de Trabajo en Equipo al equipo de gerentes

- Evaluador: gerentes (JA, RM, IO, DR, PR, MS, DS)
- Evaluado: gerentes (JA, RM, IO, DR, PR, MS, DS)
- Fecha de aplicación de encuesta: enero 2010.
- Escala de evaluación: cambio positivo, no se observa cambio, cambio negativo

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- El promedio de cambio positivo en las capacidades de trabajo en equipo para gerentes es de 44%.
- Con un 75% de cambios positivos en capacidades de trabajo en equipo, el gerente IO obtuvo el máximo en la evaluación.
- Con un 8% de cambios positivos en capacidades de trabajo en equipo, el gerente MS obtuvo el menor porcentaje en la evaluación.
- La capacidad con mayor número de menciones de cambio positivo fue “Conversaciones dentro del equipo”, que impactó en un 83% de los gerentes. Le sigue “Comunicación dentro del equipo”, que impactó en un 67% de los gerentes.

El detalle de la Encuesta de cambio de capacidades de trabajo en equipo al equipo de gerentes se encuentra en anexo L.

Cuadro N° 28: Encuesta de cambio de Capacidades de Trabajo en Equipo de Gerentes por Gerentes

| | DS | Cambio | IO | Cambio | JA | Cambio | PR | Cambio | DR | Cambio | MS | Cambio | Promedio |
|--|-----|------------|-----|------------|-----|------------|-----|------------|-----|------------|-----|------------|----------|
| Manejo de los diferentes negocios | 4,0 | No Observa | 5,0 | Positivo | 4,5 | No Observa | 3,0 | No Observa | 4,0 | No Observa | 5,0 | Negativo | 4,3 |
| Conversaciones dentro del equipo | 3,0 | Positivo | 4,0 | Positivo | 5,0 | Positivo | 5,0 | Positivo | 5,0 | Positivo | 5,0 | No Observa | 4,5 |
| Trabajo en equipo | 3,0 | No Observa | 4,0 | Positivo | 3,0 | No Observa | 4,0 | Positivo | 3,0 | No Observa | 5,0 | No Observa | 3,7 |
| Capacidad de ver a los otros como clientes | 4,0 | Positivo | 3,0 | No Observa | 4,5 | Positivo | 5,0 | Positivo | 4,0 | No Observa | 5,0 | No Observa | 4,3 |
| Confianza de los gerentes en el equipo gerencial | 4,0 | Positivo | 4,0 | Positivo | 3,5 | No Observa | 4,0 | No Observa | 4,0 | No Observa | 5,0 | No Observa | 4,1 |
| Autonomía del equipo gerencial | 4,0 | Positivo | 3,0 | No Observa | 3,0 | No Observa | 4,0 | No Observa | 3,0 | Positivo | 4,0 | Positivo | 3,5 |
| Coordinación del equipo gerencial | 3,0 | No Observa | 4,0 | Positivo | 4,0 | No Observa | 5,0 | Positivo | 4,0 | Positivo | 4,0 | No Observa | 4,0 |
| Comunicación dentro del equipo gerencial | 3,0 | Positivo | 2,0 | Positivo | 4,0 | No Observa | 5,0 | Positivo | 4,0 | Positivo | 4,0 | No Observa | 3,7 |
| Competencias del equipo gerencial para identificar negocios | 2,0 | No Observa | 4,0 | No Observa | 4,5 | No Observa | 2,0 | No Observa | 3,0 | No Observa | 5,0 | No Observa | 3,4 |
| Capacidad del equipo gerencial para identificar fortalezas y debilidades | 3,0 | Positivo | 5,0 | Positivo | 5,0 | No Observa | 5,0 | Positivo | 4,0 | No Observa | 5,0 | No Observa | 4,5 |
| Competencias del equipo gerencial para enfrentar diferentes situaciones | 4,0 | Positivo | 5,0 | Positivo | 4,5 | No Observa | 5,0 | Positivo | 4,0 | No Observa | 5,0 | No Observa | 4,6 |
| Confianza en el equipo gerencial para enfrentar diferentes situaciones | 5,0 | Positivo | 6,0 | Positivo | 4,0 | No Observa | 5,0 | Positivo | 3,0 | No Observa | 5,0 | No Observa | 4,7 |
| Promedios | 3,5 | | 4,1 | | 4,1 | | 4,3 | | 3,8 | | 4,8 | | 4,1 |
| % de cambio positivo | | 67% | | 5% | | 17% | | 67% | | 33% | | 8% | |

Fuente: Elaboración Propia

Principales conclusiones a nivel de productos

En este nivel se diferenciaron dos grandes objetivos y entorno a ellos las evaluaciones pertinentes. El primer objetivo consistió en términos generales en elevar y potenciar el capital humano en la organización, enfocándose en las capacidades necesarias para generar una cultura de la innovación. Los resultados de las evaluaciones arrojaron que Surfrut previo a la ejecución del programa contaba con un capital humano de 65%, el más alto de los capitales medidos, para llegar hasta un 71% en la etapa final del programa.

Por otro lado, se realizaron dos tipos de evaluaciones de competencias individuales en los participantes, la primera de ellas tuvo carácter externo considerando que los evaluadores fueron 15 personas externas a Surfrut y 15 personas de la organización, sus resultados no mostraron in-

crementos relevantes; la segunda evaluación realizada tuvo como evaluadores a los participantes del programa, los resultados mostraron incrementos de un 11%, similares a los del capital humano. Considerando estos resultados, se podría presumir que los participantes del programa son quienes pueden evidenciar cambios de corto plazo, dado el grado de cercanía que viven en el proceso de cambio en sus pares y que las evaluaciones de tipo externo no estarían reflejando dichos cambios.

El segundo objetivo consistió en potenciar el capital relacional y la aplicación práctica en la gestión de proyectos de innovación. Los resultados indican que el capital relacional de la organización se incrementó en un 50%, logrando en la etapa final del programa un 58% en dicho capital. En particular, las mediciones efectuadas en relación al trabajo en equipo en Surfrut arrojaron un incremento de 12% en dichas capacidades.

En relación al desarrollo de proyectos grupales de innovación, su resultado se considera satisfactorio en relación a los objetivos planteados, el beneficio neto asociado es de aproximadamente US\$130 mil y 3 de los 6 proyectos ejecutados obtuvieron un Van positivo.

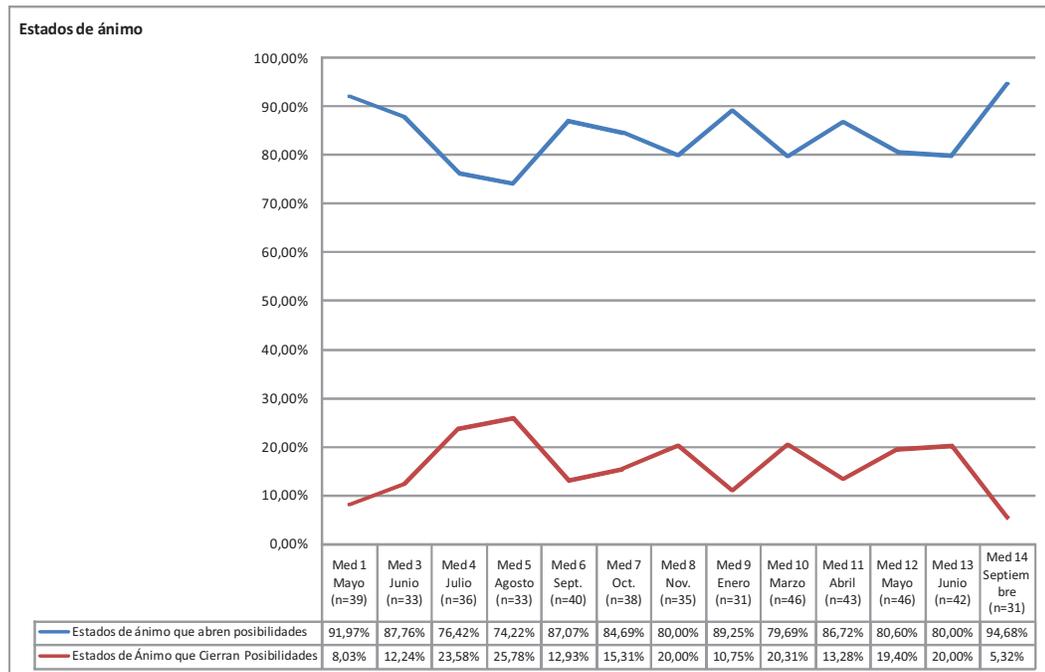
5.2.4 Nivel de actividades

A-1.1 Preparádonos

- Evaluador: participantes de cada taller
- Evaluado: participantes de cada taller
- Fecha de aplicación de encuesta: mayo 2009, junio 2009, julio 2009, agosto 2009, septiembre 2009, octubre 2009, noviembre 2009, enero 2010, marzo 2010, abril 2010, mayo 2010, junio 2010, septiembre 2010

- El nivel promedio de participación a los talleres fue de 75% correspondiente a 38 personas.
- El menor número de asistente correspondió al Taller de Noviembre 2009, con 30 asistentes.
- La máxima asistencia correspondió al Taller de Marzo 2010, con 46 asistentes.
- En la Figura N°11: Resumen de Estados de Ánimo positivos y negativos al inicio de Talleres, el promedio de los estados de ánimo que abren posibilidades fue de 84% de menciones y el promedio de los que cierran posibilidades fue de 16% de menciones.

Figura N°11: Resumen de Estados de Ánimo positivos y negativos al inicio de Talleres



Fuente: Elaboración Propia

A-1.2 Evaluando el taller

- Evaluador: participantes de cada taller
 - Evaluado: taller
 - Fecha de aplicación de encuesta: mayo 2009, junio 2009, julio 2009, agosto 2009, septiembre 2009, octubre 2009, noviembre 2009, enero 2010, marzo 2010, abril 2010, mayo 2010, junio 2010, septiembre 2010
-
- La nota promedio de los 13 talleres fue de 6,2. Todos los talleres obtuvieron una evaluación promedio superior a 5,5.
 - La nota promedio mínima por taller correspondió a 5,82 (escala 1 a 7) en el Taller 2.
 - La nota promedio máxima por taller correspondió a 6,55 en los talleres 11 y 12.

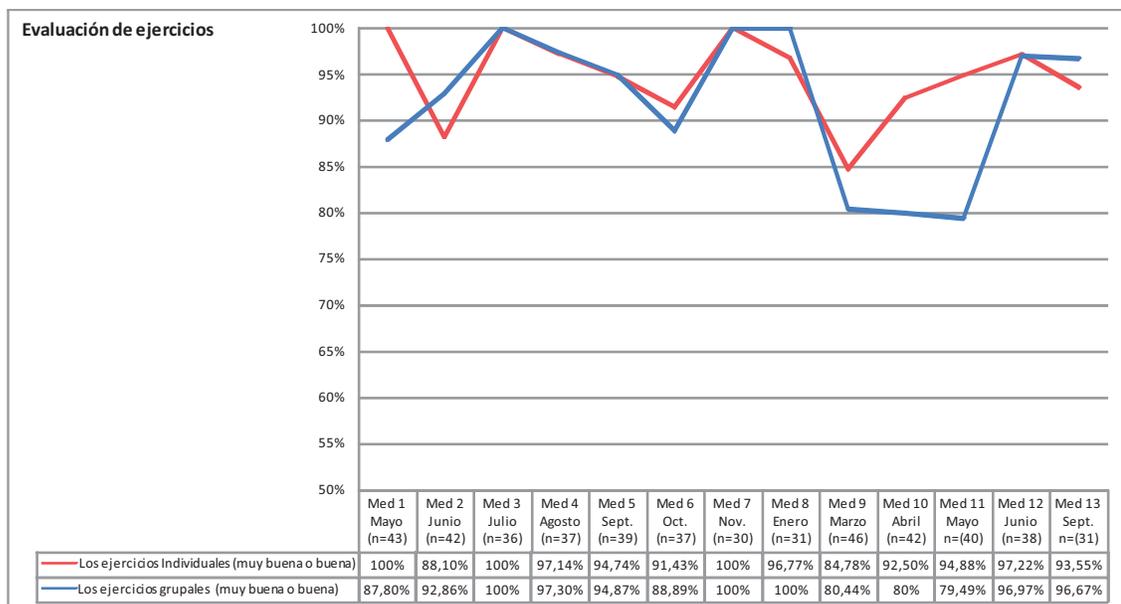
Figura N°12: Resumen de Estados de Ánimo positivos y negativos al inicio de Talleres



Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente gráfico se analiza la percepción porcentual positiva de los ejercicios individuales y grupales llevados a cabo en los Talleres; la percepción positiva de éstos llegó en varias mediciones al 100%. El promedio de percepción positiva de los ejercicios individuales fue de 95% y 92% en el caso de los ejercicios grupales.

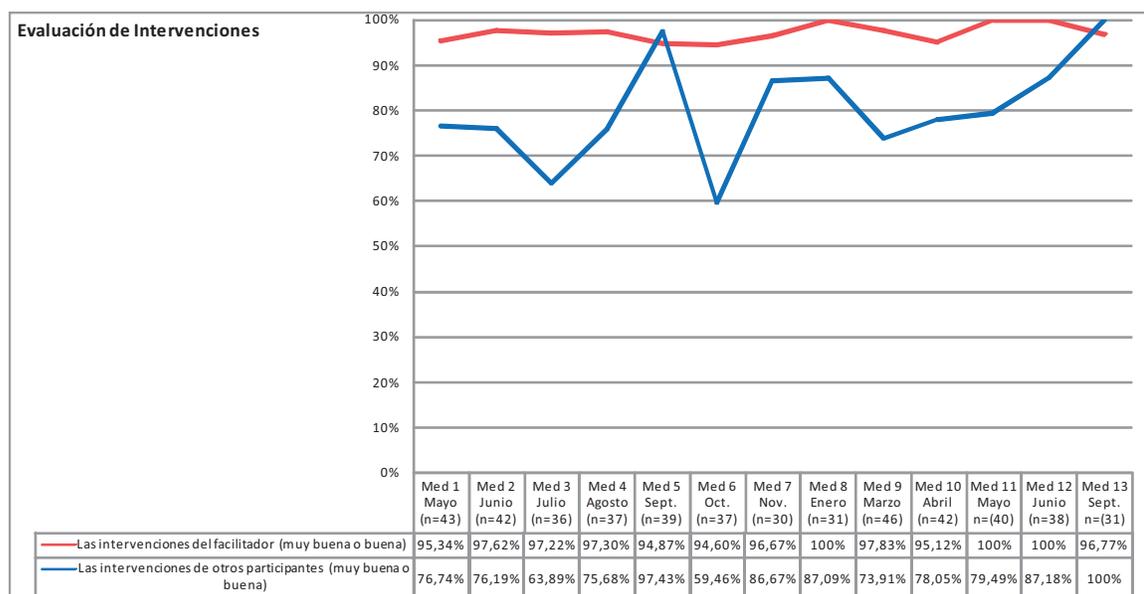
Figura N°13: Evaluación de los Ejercicios desarrollados en los Talleres, por los propios participantes



Fuente: Elaboración Propia

El promedio de percepción positiva de las intervenciones del facilitador fue de 97%, en tanto de las intervenciones de otros fue de 80%. Respecto al primero, en varias ocasiones se logró el máximo de 100%, en el rango positivo.

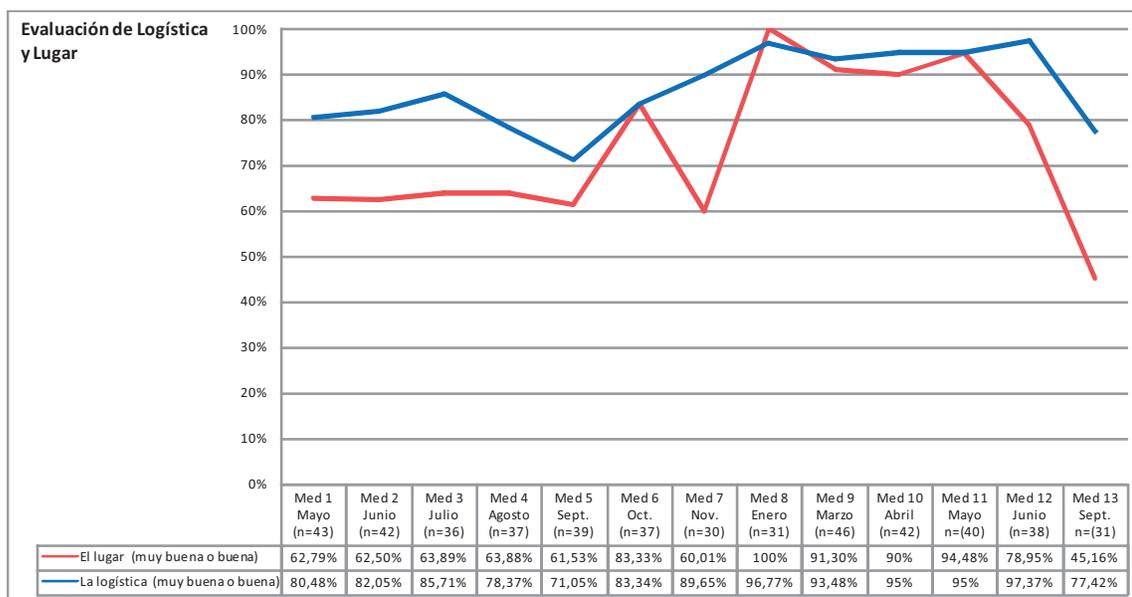
Figura N°14: Evaluación de las Intervenciones en los Talleres, por los propios participantes



Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, en la evaluación de los lugares elegidos para hacer los talleres y la logística desplegada, se observó un promedio de percepción positiva del lugar de 74% y para la logística, de un 87%.

Figura N°15: Evaluación de la Infraestructura y la Logística de los Talleres, por los propios participantes



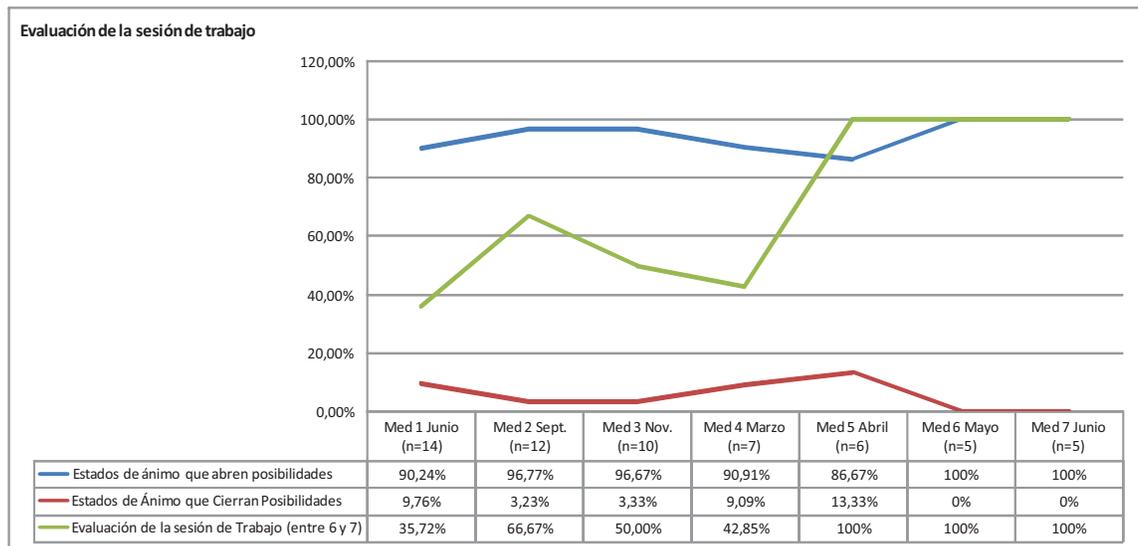
Fuente: Elaboración Propia

A-2 Evaluando la sesión de trabajo (proyectos grupales de innovación)

- Evaluador: participantes de cada sesión de trabajo de los proyectos grupales de innovación
- Evaluado: taller
- Fecha de aplicación de encuesta: junio 2009, septiembre 2009, noviembre 2009, marzo 2010, abril 2010, mayo 2010, junio 2010

- El nivel de participación promedio de los miembros a las sesiones tutoriales de los proyectos grupales de innovación fue del 95%.
- En la Figura N°16: Evaluación de las sesiones de trabajo de los PGI se analizaron los estados de ánimo de los asistentes al iniciar la sesión de trabajo. Los estados de ánimo que abren posibilidades obtuvieron un promedio de 94,47% de menciones y los que cierran posibilidades un promedio de 5,53% de menciones.
- La evaluación de las sesiones de trabajo fue de 6,2 en promedio (escala de 1,0 a 7,0).
- La evaluación de sesión de taller más baja obtuvo una nota promedio de 5,4. La evaluación de sesión más alta obtuvo una nota promedio de 7,0.

Figura N°16: Evaluación de las sesiones de trabajo de los PGI



Fuente: Elaboración Propia

Principales conclusiones a nivel de actividades

La asistencia promedio a las sesiones de taller fue de 75%, considerado satisfactorio por el equipo ejecutor del programa.

La nota promedio de los 13 talleres efectuados correspondió a un 6,2 (escala 1 a 7).

Las evaluaciones tanto de la logística de los talleres, como de las intervenciones de los miembros y del facilitador de los talleres fueron positivas y consideradas satisfactorias.

La asistencia promedio a las sesiones de trabajo con los proyectos grupales de innovación fue de 95% y la nota promedio de dichas sesiones fue de 6,2 (escala 1 a 7).

6. PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO PARA NUEVOS PROGRAMAS

Se entenderá como evaluación de impacto al proceso que se orienta a medir los resultados de las intervenciones en empresas, en relación a los objetivos preestablecidos. Tal evaluación permite contrastar los resultados obtenidos con los resultados esperados; conviene precisar que la evaluación no solo comprende el contraste estricto de objetivos y resultados, sino también se considera principalmente como una etapa de aprendizaje, en la que sería deseable que se involucraran todos los actores.

Se recomienda tener presente algunas consideraciones importantes para la evaluación de futuros programas:

- a) Se necesita tener claridad respecto de qué es lo que se desea observar como resultados del programa y que tal información sea de conocimiento de las partes involucradas (ejecutores, financistas, responsables del programa, etc.), para que los encargados de llevar a cabo la evaluación sepan cuál es la información requerida, cómo debe ser analizada y qué uso se le pretende dar a esos resultados.

Se recomienda presentar los objetivos por niveles, de acuerdo a la herramienta de marco lógico, y en donde existan para cada uno de ellos:

Las actividades, entendidas como las principales tareas que se han diseñado para entregar los productos del programa.

Los productos, entendidos como los bienes y/o servicios dirigidos al beneficiario final y que se han diseñado para cumplir con el resultado del programa.

El resultado, entendido como la contribución específica a la solución del problema diagnosticado y que contribuye al objetivo final que el programa pretende conseguir.

Los impactos, entendido como la descripción de cómo el programa contribuye –y en qué ámbitos- en el largo plazo, a la solución del problema.

De esta manera se presenta en forma secuencial la contribución en cada uno de los niveles en que opera el programa y se facilita la tarea de qué medir y qué variables utilizar. Donde se sugiere que:

- b) La evaluación debe ser coherente con los términos de referencia²⁰ del programa.
- c) En programas de transformación cultural, como el llevado a cabo en Surfrut, es determinante contar con una etapa de diagnóstico que permita levantar la mayor cantidad de información respecto a los factores a intervenir y las herramientas a utilizar para definir los resultados e

²⁰ Los términos de referencia incluyen un resumen del programa y su implementación, y un resumen de la evaluación que se propone (objetivos, metodología, costos, cronograma)

impactos del programa. El tiempo dedicado (tres meses) a esta labor en el programa desarrollado se considera apropiado.

- d) El programa debe ser ejecutado en concordancia con el diseño y de acuerdo a los objetivos previamente definidos. Se recomienda revisar permanentemente los objetivos planteados en cada etapa para conseguir las mediciones necesarias.
- e) Se deberá distinguir al menos dos tipos de evaluaciones. Las que se realizan con el fin de considerar rediseños oportunos al programa que se está ejecutando y las evaluaciones que tienen como finalidad conocer los resultados e impactos del programa. Es conveniente diferenciarlas debido a que las primeras podrían surgir durante el desarrollo del programa, mientras las segundas deben estar preestablecidas; por otro lado, las evaluaciones de impacto están directamente relacionadas con los objetivos declarados y deben ser sistemáticas, de acuerdo al cronograma establecido para estas.

6.1 Sobre qué variables medir en este tipo de programas

Mirando en retrospectiva el programa y los motivos que llevaron a su diseño y ejecución, parece conveniente considerar que las variables de relevancia son:

A nivel de impacto y considerando como objetivo contribuir a mejorar la competitividad de la organización, se sugiere acotar, aclarar y compartir que ésta se medirá en un ámbito específico.

La competitividad como la interacción de las dimensiones económica, social, ambiental y política, constituyen al proceso de desarrollo sustentable. El diccionario de Oxford de Economía define la competitividad como “la capacidad para competir en los mercados de bienes o servicios”.

La FAO considera que el desempeño competitivo de una empresa, industria o nación se ve condicionado por la conjugación de diversos factores: internos a la empresa, sectoriales, sistémicos y de desarrollo microeconómico.

Los factores internos a la empresa, corresponden a aquellos sobre los cuales la empresa puede decidir y que le permiten distinguirse de sus competidores, entre ellos están la capacidad tecnológica y productiva, calidad de los recursos humanos, conocimiento del mercado y la capacidad de adecuarse a sus requerimientos, relación con clientes y proveedores de insumos, materias primas y bienes de capital.

Los factores sectoriales no son manejados totalmente por la empresa, involucran a otras empresas y productores. Dentro de ellos están los mercados y exigencias tecnológicas y organizacionales, fortalecimiento de las redes cooperativas horizontales, cooperación vertical para optimizar capacidades tecnológicas y organizacionales y la promoción de la competencia.

Los factores sistémicos corresponden a elementos externos a la empresa que afectan el entorno donde se desarrolla, entre ellos están el acceso al financiamiento y la infraestructura tecnológica e institucional.

Por último, los factores de desarrollo microeconómico comprenden capacitación y gestión tecnológica de las empresas, nuevos esquemas organizacionales, estrategias de ventas y de relaciones con abastecedores.

Se sugiere que los ámbitos de la competitividad a evaluar a nivel de impacto podrían ser relaciones con clientes y proveedores de insumos, conocimiento del mercado y la capacidad de adecuarse a sus requerimientos.

Se considera que a nivel de impacto, los resultados esperados se escapan del período de ejecución en un programa como el desarrollado en Surfrut, teniendo presente que este tuvo una duración de un año y medio. Desde esta perspectiva, la labor de medir el impacto podría recaer sobre él o los financistas del programa.

A nivel de resultados y de acuerdo al marco teórico desarrollado por el Programa de Innovación y Sociotecnología, se considera idóneo evaluar la cultura de la innovación a través de prácticas y paradigmas imperantes en la organización. Se recomienda que durante la etapa de diagnóstico se identifiquen las prácticas y paradigmas que se desean modificar y las que se desean incorporar para facilitar la innovación, con el fin de tener mayor claridad respecto de los logros.

En la evaluación de cultura, surgieron algunas dificultades asociadas a la interpretación de los resultados, siendo estos las declaraciones espontáneas de los participantes sobre prácticas y paradigmas en la organización, para futuros programas se sugiere diseñar un cuestionario de evaluación de la cultura de la innovación, en base a consultas del tipo:

¿En la organización, se fomentan y ejecutan las ideas y puntos de vista de los trabajadores, que ayudan a mejorar la gestión?

¿Existen mecanismos que facilitan el saber qué pasa en el mercado y que permiten planificar acciones futuras?

¿En la organización, es fácil comunicarse con los mandos superiores?

¿En la organización, los trabajadores se animan a tomar riesgos calculados, con el objetivo de mejorar procesos?

A nivel de productos se considera que los objetivos debiesen incluir: el incremento de capital social, capital humano y desarrollo de proyectos de innovación. Más adelante se profundizará sobre las evaluaciones de capital humano y capital social.

6.2 De los aspectos de la medición

- a) **Cuándo medir:** En algunas evaluaciones de este programa no se contó con la línea base (mediciones previas a la intervención), utilizándose como reemplazo encuestas que midieron la percepción de cambio que tuvieron las personas consultadas. Se considera pertinente incorporar la línea base a todas las mediciones que se efectúen en nuevos programas.

- b) **Dónde:** Las mediciones efectuadas se realizaron en su mayoría en el contexto de talleres, lo que podría significar sesgo en la medición, considerando que las personas al estar en un contexto diferente al del trabajo cotidiano podrían tener diferentes apreciaciones y por lo tanto diferentes respuestas.
- c) **Muestra en la medición de capital social:** De acuerdo a la recomendación de medir el capital social en toda la organización se propone escoger una muestra estadística de acuerdo al siguiente criterio:

Se considera como universo a la población total de la organización, distinguiendo tres o más segmentos de acuerdo a las características de cada empresa. A modo de ejemplo se tienen tres segmentos: población de gerentes, población de mandos medios y población de operadores.

Se sugiere una forma de calcular el tamaño de la muestra de acuerdo a la propuesta de Roberto Hernández en su libro “Metodología de la investigación”:

$$N_m = \frac{\frac{Z_{\alpha/2}^2 * CV^2}{2}}{e^2 + \frac{2}{N}}$$

N_m : Tamaño de la muestra

CV: Coeficiente de variación de y, siendo igual al cuociente de la desviación estándar de y con su promedio. (con y como el número de categorías de respuesta; a modo de ejemplo, en el caso de la encuesta de capital social el número de categorías fue 5, por lo que el promedio corresponde a 3 y la desviación estándar máxima igual a 2, con esto se obtiene un coeficiente de variación de 0,67)

N: Tamaño de la población (por ejemplo: en el caso de la población de gerentes: 6)

e: Precisión deseada (por ejemplo: 5%)

$Z_{\alpha/2}^2$: Puntuación de la tabla normal, correspondiente a un nivel de significación α .

6.3 Sobre la encuesta de Capital Social y Capital Humano

En relación a la encuesta de capital social, esta se aplicó exclusivamente a los participantes del programa. Se recomienda para futuras intervenciones con objetivos de este tipo, realizar un

muestreo que permita medir el incremento en toda la organización y no solo en el grupo intervenido, con el fin de identificar con mayor claridad el impacto en ella.

Respecto de la confección del cuestionario de capital social, se considera que sería conveniente en futuras intervenciones precisar a qué ámbito de los capitales pertenecen las consultas, de esta forma se evitaría subvalorar algunos capitales, como fue el caso del capital ambiental que estuvo compuesto por una sola consulta.

En este sentido, en conjunto con otros miembros del Programa de Innovación y Sociotecnología, se desarrolló una desagregación en dimensiones más concretas de cada capital, la que fue validada por el comité del ISCT, la que se presenta a continuación.

En relación a los componentes del capital humano, se precisa lo siguiente:

- a) **Conocimientos:** distinguidos a través de la experiencia (manifestada como conocimiento tácito y formación).
- b) **Habilidades/Destrezas:** distinguidos a través de las habilidades directivas y las competencias técnicas.
- c) **Actitudes:** entendido como las disposiciones corporales a la acción. Se distinguen los estados de ánimo individuales y la confianza.
- d) **Niveles de conciencia:** distinguidos a través de la conciencia de sí mismo y de mundo.

En relación a los componentes del capital ambiental, se precisa lo siguiente:

- a) **Campo de actitudes de la organización:** distinguidos a través de los estados de ánimo imperantes en la organización y el nivel de confianza en ella.
- b) **Espacios de interacción existentes:** cantidad y calidad de contextos donde pueden interactuar los miembros de una organización.
- c) **Estructuras formales que soportan la interacción:** distinguidos a través de jerarquías, normativas y distribución de plazas de trabajo.

En relación a los componentes del capital relacional, se precisa lo siguiente:

- a) Quiénes conversan.
- b) Cuánto conversan.
- c) Sobre qué conversan.
- d) Valor percibido de las conversaciones.
- e) Estados de ánimo respecto a las conversaciones.

En relación a los componentes del capital direccional, se precisa lo siguiente:

- a) **Declaraciones básicas:** establecimiento y calidad de las declaraciones básicas (existencia de declaraciones de principios, valores, ideales, misión y visión).
- b) **Socialización:** distinguidos a través de conocimiento, claridad, entendimiento, adhesión y práctica de las declaraciones básicas.
- c) **Estados de ánimo individuales respecto a declaraciones:** aquello que gatilla en cada individuo las declaraciones de la organización.

A partir de esta desagregación de los capitales (ambiental, relacional, direccional, humano), se presenta una nueva versión en dos encuestas, la primera de ellas corresponde a la encuesta de capital social (incluyendo los capitales ambiental, relacional y direccional), mientras que la segunda agrupa las consultas relacionadas al capital humano.

A diferencia de los cuestionarios aplicados en Surfrut, en esta propuesta se incorpora un módulo de variables socio demográficas que se consideran necesarias para futuros análisis en nuevos programas. En relación a la encuesta de capital social, esta incorpora nuevas consultas en ámbitos relevantes que no habían sido cubiertos en la encuesta realizada, como por ejemplo la confianza entre distintos segmentos, el tipo de relaciones que se dan al interior de la organización, el compromiso de los miembros con la organización a la que pertenecen, entre otras.

En relación al cuestionario de capital humano, básicamente se reunieron los cuestionarios de capital humano y de competencias que se presentaban separados, se eliminaron consultas que no se relacionaban estrechamente con el ámbito laboral y se incorporaron algunas consultas de aspectos no cubiertos, como la motivación y la disposición de ánimo.

Ambos cuestionarios se presentan a continuación.

Cuestionario de evaluación de Capital Social

Con el objeto de evaluar el impacto del Programa “X” en “la organización Y”, se ha elaborado el presente cuestionario, para evaluar las posibles variaciones que experimente el capital social de la organización.

Es importante señalar, que los datos serán trabajados de manera estrictamente confidencial.

MODULO 1

P1. Sexo:

---Masculino

---Femenino

P2. Edad: _____

P3. Escolaridad

---Educación Básica

---Educación Media

---Técnica

---Universitaria

---Postgrado

P4. ¿Cuántos años de antigüedad tiene en la organización?: _____

P5. ¿A qué área de la organización pertenece? (Como ejemplo, se presentan 3 categorías)

- Operarios y trabajadores de planta
- Jefe de área y administrativos
- Gerentes

MODULO 2

P1. El estado de ánimo prevaleciente al interior de la comunidad es:

- Muy positivo
- Positivo
- Ni positivo ni negativo
- Negativo
- Muy negativo

P2. En relación a la confianza en los otros al interior de la organización, ¿podría indicar si usted confía mucho, bastante, poco, casi nada o nada en las áreas de su empresa u organización?

Confianza en mis superiores:

Mucho--- Bastante--- Poco--- Casi nada--- Nada---

Confianza en mis compañeros:

Mucho--- Bastante--- Poco--- Casi nada--- Nada---

Confianza en mis subordinados:

Mucho--- Bastante--- Poco--- Casi nada--- Nada---

MODULO 3

P1. Usted diría que, las relaciones entre compañeros en su lugar de trabajo son:

- Muy buenas
- Buenas
- Regulares
- Malas
- Muy malas

P2. Considera usted que el grado promedio de colaboración entre los miembros de esta comunidad es:

- Muy alto
- Alto
- Ni alto ni bajo
- Bajo
- Muy bajo

P3. El nivel promedio de transparencia al interior de esta comunidad es:

- Muy alto
- Alto
- Ni alto ni bajo
- Bajo
- Muy bajo

P4. El nivel de respeto al interior de esta comunidad es:

- Muy alto
- Alto
- Ni alto ni bajo
- Bajo
- Muy bajo

P5. En relación a sus compañeros de trabajo directos, usted mantiene fuertes relaciones de amistad (entendidas como pedirles algún favor importante, salir a comer o a tomar algo con ellos, realizar invitaciones, etc.) con:

- Todos
- La mayoría
- Algunos
- Pocos
- Ninguno

P6. En mi trabajo puedo poner en práctica mis ideas:

- Siempre
- Muchas veces
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

MODULO 4

P1. El proyecto común de la empresa está claramente definido:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

P2. Entendiendo que la misión de la empresa es “x”, considera usted que la misión de la empresa es compartida por los miembros de la compañía

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

P3. Considera usted que el grado de alineamiento de los miembros de la empresa con la misión es:

- Muy alto
- Alto
- Ni alto ni bajo
- Bajo
- Muy bajo

P4. Estoy dispuesto a trabajar más de lo que debo para ayudar a que la empresa, para la cual usted trabaja, sea exitosa:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

P5. Estoy orgulloso(a) de trabajar en mi empresa:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Cuestionario de evaluación de Capital Humano

Con el objeto de evaluar el impacto del Programa “X” en “la organización Y”, se ha elaborado el presente cuestionario. Éste permite evaluar las posibles variaciones que experimente el capital humano de la organización.

Es importante señalar, que los datos serán trabajados de manera estrictamente confidencial.

MODULO 1

P1. Sexo:

- Masculino
- Femenino

P2. Edad: ____

P3. Escolaridad

- Educación Básica
- Educación Media
- Técnica
- Universitaria
- Postgrado

P4. ¿Cuántos años de antigüedad tiene en la organización?: ____

P5. ¿A qué área de la organización pertenece? (Como ejemplo, se presentan 3 categorías)

- Operarios y trabajadores de planta
- Jefe de área y administrativos
- Gerentes

MODULO 2

En el siguiente modulo se solicita a usted autoevaluarse y solicitar la evaluación de 4 compañeros de trabajo directo en cada ámbito.

Escala de evaluación: 1,0 a 7,0 (1,0 como totalmente incompetente en la destreza/ 7,0 como maestro en la destreza)

1. Comunicar
2. Escuchar

3. Negociar
4. Planificar
5. Declinar
6. Evaluar
7. Delegar
8. Liderar
9. Seducir
10. Reclamar
11. Trabajar en equipo
12. Hacer juicios
13. Recibir juicios
14. Fundar juicios
15. Modular estados de ánimo
16. Innovar
17. Obscuchar
18. Reconocer Ignorancia
19. Declarar quiebres
20. Escuchar posibilidades
21. Motivar a otros

MODULO 3

P1. El nivel de satisfacción en el ámbito laboral es:

- Muy alto
- Alto
- Ni alto ni bajo
- Bajo
- Muy bajo

P2. El nivel de motivación en el ámbito laboral es:

- Muy alto
- Alto
- Ni alto ni bajo
- Bajo
- Muy bajo

P3. La evaluación personal de desempeño en el ámbito laboral es:

- Muy alto
- Alto
- Ni alto ni bajo
- Bajo
- Muy bajo

P4. El nivel de autoconfianza es:

- Muy alto
- Alto
- Ni alto ni bajo
- Bajo
- Muy bajo

P5. El nivel de autoestima es:

- Muy alto
- Alto
- Ni alto ni bajo
- Bajo
- Muy bajo

P6. El nivel de felicidad en el ámbito laboral es:

- Muy alto
- Alto
- Ni alto ni bajo
- Bajo
- Muy bajo

P7. La disposición de ánimo en el ámbito laboral es:

- Muy alto
- Alto
- Ni alto ni bajo
- Bajo
- Muy bajo

7. CONCLUSIONES

Medir el impacto de un programa de transformación cultural es complejo, más aún en un proyecto como el desarrollado en Agroindustrial Surfrut; es este un Programa extenso (18 meses de duración) y multifacético, dada la naturaleza sistémica del desafío, que abarcó talleres y trabajos prácticos a través de proyectos de innovación. Una de las principales dificultades en la evaluación del Programa fue la gran cantidad de variables medidas e instrumentos utilizados.

En este trabajo de título se reconstruyó el proceso de desarrollo del Programa, utilizando la herramienta de marco lógico, para presentar en forma esquemática y lógica las evaluaciones por nivel de impacto, resultado, producto y actividades.

A nivel de impacto: en relación al impacto económico del Programa, se solicitó a Ernst & Young realizar un estudio de valorización mediante Ebitda en septiembre de 2009, a través de los estados financieros y proyectando sus resultados a 5 años; esta estimación arrojó un valor en torno a los US\$ 15 millones de dólares. Si bien hoy se presume que este valor ha aumentado, se considera que se debe principalmente al aumento de las ventas de la empresa durante el 2010. Se recomienda repetir la valorización durante el 2011 para observar cambios que sean sostenidos.

Con respecto a la percepción de los clientes de Surfrut, la encuesta realizada en diciembre del 2009 demuestra un leve aumento en la percepción positiva de la calificación del servicio de la empresa. Desde el otro extremo, los participantes declaran un importante cambio en relación a los clientes, desde la nula mirada al cliente hasta la incorporación de sus necesidades y preocupaciones al negocio de forma declarada y consciente. De perseverar el esfuerzo en este sentido, los resultados podrían ser notorios en un plazo mayor, por lo que sería conveniente realizar nuevamente una medición hacia fines del 2011.

A nivel de resultados: la percepción de los participantes del valor agregado por el Programa es positiva y satisfactoria, obteniendo un 96,77% con nota mayor o igual a 6,0 en la escala de 1,0 a 7,0 para los beneficios entregados por el Programa a las personas y de un 90,33% con nota mayor o igual a 6,0 en la escala de 1,0 a 7,0 para los beneficios entregados por el Programa a la empresa.

En relación a los cambios culturales develados a través de las prácticas y paradigmas imperantes en la organización, la fase de diagnóstico del Programa permitió identificar que la cultura intervenida estaba condicionada por un fuerte sentido de la autoridad principal y personas con un bajo nivel de autonomía, con rasgos pesimistas, con poca visión de sus logros, individualismo, baja confianza en los otros y poco sentido de la colaboración en el trabajo en equipo, escasa mirada hacia los clientes, sin un proyecto común que fuese claro para los miembros y sin continuidad. Como resultado de la intervención y a partir de la instalación de nuevas prácticas y paradigmas, los participantes observaron notables mejoras en la calidad de las conversaciones, la confianza en los demás, la colaboración y el trabajo en equipo. A su vez, han logrado incorporar la visión de clientes y el interés por hacer las cosas de nuevas formas mediante la innovación. Aún así, en Surfrut aún persiste la cultura paternalista y los participantes así lo declaran hacia finales del Programa, lo que se podría explicar por el origen familiar de la empresa.

En particular, un 36% de paradigmas encadenantes y un 27% de prácticas encadenantes declarados en la etapa de diagnóstico son reemplazados por paradigmas y prácticas desencadenantes de la innovación. Destacan el incremento en la confianza en el otro, el trabajo en equipo y la capacidad para delegar.

Un 58% de los paradigmas declarados en la etapa final corresponden a nuevos paradigmas habilitantes declarados por los participantes. Destacan dentro de las declaraciones de los participantes hacia finales del Programa, la nueva visión de clientes y un mayor nivel de autonomía de las personas en la empresa.

Un 57% de las prácticas declaradas por los miembros en la etapa final corresponden a nuevas prácticas habilitantes de la innovación en la organización. Destacan desvinculaciones más eficientes y la aplicación de prácticas de *After Action Review*²¹ y prácticas de reconocimiento.

En relación a los estados de ánimo, se percibió un 106% de incremento en el Capital Ambiental de la organización (estados de ánimo positivos), considerando la diferencia entre las mediciones de la fase I (abril 2009) y en la fase III (septiembre 2010) o fase final del proceso de intervención.

A nivel de productos, donde los objetivos apuntaban a incrementar las competencias individuales y relacionales en el equipo humano intervenido, se observó en primer término un incremento en el capital humano de un 10%, desde un 65% a un 71%. Se debe tener presente que a pesar de que este es el componente del capital social que menos variación tuvo, también era el más elevado en la organización previo a la intervención.

De las dos evaluaciones de competencias individuales que se realizaron, la primera de ellas tuvo carácter externo, considerando que entre los evaluadores 15 personas eran ajenas a Surfrut (otras 15 personas sí pertenecían a la organización); sus resultados no mostraron incrementos relevantes. La segunda evaluación realizada tuvo como evaluadores principales a los participantes del Programa; en esta ocasión los resultados mostraron incrementos de 11%, similares a los del capital humano. Considerando estos resultados, se podría presumir que los participantes del Programa son quienes pueden evidenciar mejor los cambios de corto plazo, dado el grado de cercanía que tienen con sus pares; ello explicaría por qué las evaluaciones externas tienden a no reflejar aún dichos cambios.

En relación al capital relacional, este obtuvo un incremento de un 50%, pasando de un 38% en la etapa de diagnóstico a un 58% en la etapa de cierre. Tal incremento se podría deber a la incorporación de prácticas como hacer y pedir juicios y aprender a negociar, declinar y reclamar, que se trabajaron durante el Programa. La percepción de cambio de este capital también fue positiva y alcanzó a un 76% de incremento en la etapa final.

Los resultados de las mediciones sobre trabajo en equipo entre los miembros del Programa en enero y octubre 2010 arrojaron un incremento en el promedio de capacidades de un 12%. En

²¹ La revisión después de la acción o AAR (por sus siglas en inglés) es un método para sacar lecciones de un evento o proyecto y aplicarlas a otros; originadas en la organización matriz de OPFOR, el National Training Center del Ejército estadounidense (NTC).

particular, la capacidad que demostró mayor incremento fue el desarrollo de destrezas y prácticas favorables a la innovación.

Con respecto al desarrollo de Proyectos Grupales de Innovación, la evaluación de costo/beneficio de estas iniciativas resultó satisfactoria, ya que, luego de un año de ejecución, arrojó un beneficio neto de aproximadamente US\$ 130 mil. Al considerar el costo de la intervención para la empresa, que estuvo alrededor de los US\$ 140 mil, se podría decir que con solo los resultados a corto plazo de los proyectos de innovación se cubren gran parte de los costos del Programa, lo que representa un incentivo para que la organización continúe invirtiendo recursos en esfuerzos de este tipo. Además, de acuerdo al cálculo de VAN a 5 años, se obtuvo que cuatro de los seis proyectos tienen un beneficio claramente positivo, por lo que se recomienda su continuidad.

Se destaca que los resultados de los proyectos de innovación se encuentran alineados con las evaluaciones de competencias de sus miembros; es decir, los proyectos mejor evaluados en el Programa son aquellos que tienen miembros con mejores calificaciones y proyectos peor evaluados son aquellos cuyos miembros obtuvieron menores calificaciones.

A nivel de actividades, se cumplieron todas las actividades comprometidas por el Programa; el promedio de asistencia a los 13 talleres realizados fue de 75%, correspondiente a 38 personas. Las evaluaciones del taller fueron ampliamente satisfactorias, con una nota promedio de 6,2 (escala de 1,0 a 7,0) y una tendencia positiva a lo largo del desarrollo del Programa.

Las sesiones de trabajo de los Proyectos Grupales de Innovación tuvieron una asistencia promedio de 95% y una evaluación satisfactoria de 6,2 (escala de 1,0 a 7,0).

No se contó con registro de asistencia de los Team Building gerenciales, pero salvo excepciones, contaron con la presencia de todos los directivos.

El Programa logró cumplir la mayoría de los objetivos planteados. Se espera que principalmente a nivel de directivos y líderes de la organización se persevere en el camino iniciado para consolidar y aumentar los cambios en la cultura de Surfrut; sin embargo, existe el riesgo no menor de estancamiento o retroceso, si las conversaciones que apoyan la apertura y el aprendizaje se diluyen en el tiempo. En este sentido, se considera importante mantener algún tipo de apoyo al esfuerzo realizado.

En relación a los aspectos que pudiesen mejorarse en futuras intervenciones de este tipo, se considera relevante que los objetivos que se planteen en Programas similares sigan una secuencia más ordenada y lógica de etapas y tipos de resultados esperados. Se recomienda vehementemente no abandonar la lógica de impactos, resultados, productos y actividades en la definición de los objetivos, para identificar con mayor claridad las variables a medir en cada una de las etapas de un Programa.

Con respecto a los instrumentos utilizados, se considera que las evaluaciones pudieron ser excesivas desde la perspectiva del tiempo necesario para ejecutarlas y analizarlas adecuadamente. Se recomienda utilizar una única encuesta de capital social segmentada, que incorpore las evaluaciones de competencias y trabajo en equipo. Por otro lado, se recomienda considerar la realización de al menos dos evaluaciones (al inicio y fin del Programa) de capital social a nivel global

de la organización intervenida, para tener la posibilidad de observar el impacto del grupo intervenido en la totalidad de la empresa.

8. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

- ANDRADE, C. Y RAMÍREZ, ANA. 2003. Diseño de una estrategia para incrementar el capital social en el DII.
- 2002. Banco Interamericano de desarrollo. Centro internacional de investigaciones para el desarrollo. Evaluación organizacional. Marco para mejorar el desempeño.
- CERDA, O. 2010. Metodología de evaluación del programa Surfrut.
- 2010. CNIC. Agenda de innovación y competitividad 2010-2020.
- EXPOSITO, M. 2008. Tesis doctoral: El efecto del capital social y la capacidad de absorción en la innovación empresarial. Una aplicación al distrito textil valenciano.
- GUBA, E. G. y LINCOLN, Y. S. 1989 Fourth Generation Evaluation.
- HELENA, D. 2007. Memoria de un programa de habilidades directivas y gestión pública para la modernización del estado en la tesorería general de la república.
- 2010. INNOVA Chile: Un socio activo para Emprendedores y Empresas que Innovan.
- IZQUIERDO, B. 2007. De la evaluación clásica a la pluralista. Criterios para clasificar los distintos tipos de evaluación.
- PERRIN, P 2001. Como evaluar y no evaluar la innovación
- RODRÍGUEZ, O. 2004. Tesis doctoral: El capital social como componente crítico del capital intelectual de las cajas de ahorro.
- SANCHEZ, M.P. 2006. La tercera edición del manual de Oslo: Cambios e Implicaciones. Una perspectiva de capital intelectual.
- SEGARRA, M. 2006. Tesis doctoral: Estudio de la naturaleza estratégica del conocimiento y las capacidades de gestión del conocimiento: Aplicación a empresas innovadoras de base tecnológica.
- VIGNOLO, C. 2002. Sociotecnología. Construcción de Capital Social para el Tercer Milenio. VI Congreso Internacional de Clad (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo). Buenos Aires.
- VIGNOLO, C. 2002. La formación de directivos como expansión de consciencia de sí. VII Congreso del CLAD Lisboa.
- VIGNOLO, C. 2005. Emprendiendo e Innovando por la Vida (Segunda Parte): El Juego de Aprender y Empezar. REE LA 2006 Guayaquil, 8 – 10 de noviembre de 2005.
- 2005. Spoerer, Vignolo, Depolo, Cociña. Desafiando la Competitividad: Transformación Organizacional, Innovación y Desarrollo Directivo. Trend Management. Número especial, mayo.
- www.cnic.cl [consulta: mayo 2010]
- <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/newsroom/resenas/2005/m>
- www.corfo.cl [consulta: abril 2010]
- www.fundacionchile.cl [consulta: abril 2010]
- <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/formacion-dentro-de-la-organizacion-empresarial.htm> [consulta: mayo 2010]
- METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE MATRIZ DE MARCO LÓGICO [en línea]. Enero 2009. <http://www.dipres.cl/572/articles-37369_doc_pdf.pdf> [consulta: mayo 2010]
- www.roi.cl [consulta: mayo 2010]
- [od_roi.htm](http://od.roi.htm) [consulta: mayo 2010]

9. ANEXOS

Anexo A: Programa "Diseñando e instalando una cultura de la innovación en Surfrut"

Síntesis del Proyecto

Objetivo principal: "Diseñar e instalar participativamente, en el conjunto de personas que trabajan en Surfrut, una cultura centrada en la innovación"

Entidad Beneficiaria: Agroindustrial Surfrut Ltda.

Costo total: \$ 95.038.530

Subsidio solicitado: \$ 44.430.000, equivalentes al 47%

Principales resultados cualitativos y cuantitativos que se alcanzarían:

Diagnóstico de los factores de la cultura Surfrut actual que dificultan la innovación.

Equipo de líderes de la innovación en Surfrut establecidos

Capital social de Surfrut fortalecido

Paradigmas y prácticas propias de una cultura innovadora instalados en el modo de hacer de Surfrut.

Duración del proyecto: 18 meses.

Resumen Ejecutivo del Proyecto

Mediante la postulación al presente Concurso para la Gestión de la Innovación en Empresas Chilenas, Surfrut pretende aumentar las capacidades de acción de sus trabajadores (ejecutivos y operarios) con el fin de instalar en ellos las competencias adecuadas que le permitan hacerse cargo cotidianamente de los permanentes cambios positivos y/o negativos del entorno (tipo de cambio, costo de materias primas y energía, competencia, inestabilidad mundial, cambio climático, etc.). De esta forma los resultados de los análisis FODA de la empresa y sus procesos se inclinarán más hacia el lado de las oportunidades que al de las amenazas.

La forma en que Surfrut pretende enfrentar esta posibilidad es a través de la instalación de una cultura organizacional enfocada en resultados e innovación para lo cual requiere diseñar, ejecutar y controlar este cambio de prácticas cotidianas al interior de la organización y con sus interesados claves; clientes, proveedores, comunidad, accionistas, etc. Es por lo anterior que el equipo que participará en el desarrollo del proyecto involucra a la totalidad de los diferentes niveles de responsabilidad de la empresa; gerentes, jefes y encargados de área, supervisores y operarios calificados, todos ellos alineados y guiados en este proceso por un asesor externo y su equipo de expertos.

El objetivo principal de esta propuesta es "Diseñar e instalar participativamente, en el conjunto de personas que trabajan en Surfrut, una cultura centrada en la innovación".

Los objetivos específicos son:

1. Identificar, participativa e iterativamente, los factores culturales - paradigmas, prácticas y estados de ánimo- que impiden o dificultan la innovación en la empresa.
2. Identificar, capacitar y potenciar a personas y equipos que lideren la generación y gestión de proyectos innovadores.

3. Fortalecer el capital social del equipo directivo y de toda la comunidad laboral de la empresa, incrementando las competencias comunicacionales y de liderazgo así como los niveles de confianza, comunicación, coordinación, colaboración y sentido de comunidad.
4. Instalar paradigmas y prácticas de trabajo que favorecen la innovación.
5. Diseñar y llevar adelante Proyectos Grupales de Innovación (PGI) a través de los cuales se capacita y potencia a los líderes de la innovación seleccionados y a la totalidad del cuerpo ejecutivo.
6. Generar, durante el período de realización del proyecto, un conjunto de innovaciones concretas - que se abordan a través de los Proyectos Grupales de Innovación- que se hagan cargo de algunos de los desafíos más importantes y urgentes para asegurar la competitividad de la empresa

Para lograr estos objetivos se implementará un Plan de Trabajo compuesto por cuatro etapas:

1. Diagnóstico de cultura y capacidades
2. Desarrollo de competencias para la innovación e instalación progresiva de una cultura de innovación expresa en la generación y gestión de proyectos de innovación
3. Medición, evaluación y presentación de resultados
4. Preparación y presentación de Estudios de Caso

A su vez el Plan de Trabajo será evaluado periódicamente a través de la medición de cuatro grandes Hitos durante la ejecución del proyecto:

Hito 1: reporte con diagnóstico inicial de capacidades

Hito 2: selección de cartera corporativa de proyectos innovadores

Hito 3: reporte con medición de capacidades desarrolladas

Hito 4: desarrollo de casos

Otras herramientas de medición, junto a los Hitos, son los resultados esperados por objetivo, indicadores básicos, resultados esperados por etapa y los hitos por actividad, todos ellos detallados en la sección 3.4 Plan de Trabajo.

La metodología específica de trabajo incluye el “aprender haciendo” mediante la realización de diferentes talleres con el grupo de ejecutivos y potenciales líderes de innovación. Ello permitirá no solo hacer el diagnóstico de capacidades sino que también incrementar las mismas, identificar los potenciales líderes, prácticas y paradigmas, aplicar encuestas de capital social y generar una cartera de proyectos innovadores. Posteriormente se realizará la medición, evaluación y presentación de resultados aplicando los sistemas e instrumentos para medir y evaluar los beneficios e impactos generados por el proyecto. Para finalizar se prepararán los Estudios de Caso con el material documentado a lo largo del proceso.

La metodología y los resultados obtenidos serán finalmente difundidos abiertamente a público y específicamente a interesados clave como proveedores, cliente, trabajadores de la empresa, entidades públicas y privadas, empresas agroindustriales similares, comunidad, etc.

Plan de Trabajo

| |
|--|
| Nº ETAPA: Uno |
| NOMBRE DE LA ETAPA: DIAGNÓSTICO DE CULTURA Y CAPACIDADES |
| DESCRIPCION: En esta etapa, estructurada en base a talleres y encuestas, se realizaran las actividades tendientes a cumplir con las componentes diagnósticas de los objetivos 1 y 2. |
| RESULTADOS ESPERADOS: |

| Contar con los diagnósticos referidos | | | |
|---|--|--|--|
| DURACION: | | | |
| 3 meses | | | |
| LOCALIZACIÓN: | | | |
| Instalaciones de Surfrut, Comuna de Romeral, Provincia de Curicó, VII Región | | | |
| Local arrendado con características apropiadas a las actividades, Comuna de Curicó, provincia de Curicó, VII región | | | |
| Nombre de la actividad | Descripción | Hitos de la actividad | Duración |
| 1. Realización de talleres con ejecutivos de Surfrut (40) | Se realizarán dos talleres de un día de duración cada uno, con el cuerpo ejecutivo de la empresa, a través de los cuales se cumplirá con los siguientes objetivos intermedios: a) Avanzar en la toma de conciencia y el incremento de competencias de los ejecutivos en el ámbito del liderazgo y gestión de culturas y proyectos de innovación. b) Realizar los diagnósticos acerca de la cultura de la organización, incluyendo la identificación de los paradigmas y las prácticas que obstaculizan la innovación. c) Identificar un conjunto de potenciales líderes de la innovación entre los ejecutivos de la empresa d) Aplicar, procesar y analizar las encuestas de capital social y otras a diseñar. e) Generar un conjunto preliminar de posibles proyectos de innovación. | 1) Alcanzar el cumplimiento de todos los objetivos intermedios señalados 2) Obtener una evaluación superior a 5,5 (escala 1 a 7) de parte de los ejecutivos en los dos talleres realizados. 3) Contar con un conjunto preliminar de no menos de 5 proyectos de innovación posibles. | 3 meses |
| 2. Realización de 1 taller con un conjunto de potenciales líderes de la innovación en Surfrut | Se realizará un Taller, con los mismos objetivos anteriores, con un conjunto seleccionado de 50 operarios calificados con potencial para transformarse en líderes de la innovación. | 1) Motivar y fortalecer capacidades requeridas por la innovación en un número significativo de operarios calificados seleccionados por su potencial como líderes de la innovación. 2) Seleccionar un grupo, no inferior a 10 de los participantes en este Taller, para incorporarse al equipo que llevará el liderazgo del proyecto. 2) Obtener una evaluación superior a 5,5 en el Taller iniciático para los líderes. 3) Contar con un conjunto preliminar de no menos de 5 proyectos de innovación posibles. | 3 meses (en paralelo con la actividad 1) |
| 3. Perfeccionamiento de los sistemas de evaluación de resultados del proyecto. | En este período se diseñarán y acordarán los sistemas detallados de evaluación de resultados y beneficios e impactos generados por el proyecto. | Contar con un conjunto de sistemas e instrumentos de evaluación de resultados cualitativos y cuantitativos del Proyecto, que permitan visualizar y medir los beneficios e impactos específicos del Proyecto. | 3 meses (en paralelo con la actividad 1 y 2) |

Nº ETAPA: Dos

DESARROLLO DE COMPETENCIAS PARA LA INNOVACIÓN, INSTALACIÓN PROGRESIVA DE UNA CULTURA DE LA INNOVACIÓN Y GENERACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN

| |
|---|
| Nº ETAPA: Dos |
| Este es el cuerpo principal del proyecto. A través de una secuencia de 12 talleres (de 1 día de duración y de periodicidad mensual), junto a 24 sesiones de trabajo grupal (de medio día de duración, distribuidas a lo largo del período de esta etapa de acuerdo a los ritmos de avance de los Proyectos Grupales de Innovación), se hace avanzar el conjunto de los (PGI) Proyectos Grupales de Innovación así como los Proyectos Personales de Aprendizaje (PPA) para el Grupo de Líderes de la Innovación (más de 50). |
| 1) Alcanzar los objetivos de desarrollo de competencias, capital social e instalación de paradigmas y prácticas propias de una cultura innovadora, de acuerdo a los objetivos e indicadores anteriormente señalados. 2) Sacar adelante un conjunto de proyectos de innovación que muestren resultados concretos en términos de competitividad y rentabilidad de corto plazo de la inversión realizada en el proyecto, a través de nuevos o mejores productos, servicios, líneas de negocios, estrategias comerciales y de marketing, procesos productivos y administrativos, equipos y maquinarias, tecnologías de producción, modelos de negocios, organización interna, cultura interna, etc. 3) Un muy significativo cambio en el Clima Organizacional de Surfrut. ²² |
| 9 meses |
| Instalaciones de Surfrut, Comuna de Romeral, Provincia de Curicó, VII Región Local arrendado con características apropiadas a las actividades, Comuna de Curicó, provincia de Curicó, VII región |

| Nombre de la actividad | Descripción | Hitos de la actividad | Duración |
|--|---|--|----------|
| 1. Talleres de Fortalecimiento del Capital Humano y Capital Social requeridos por la Innovación. | El conjunto de los objetivos del proyecto, tanto en lo relativo a fortalecimiento de competencias de los individuos así como el fortalecimiento del capital social y la instalación de una cultura de la innovación, se logran en lo esencial a través de una secuencia de 12 talleres interactivos de 1 día extendido e ininterrumpido de duración (9 a 19 hrs, trabajando en los períodos de almuerzo y "coffee break" de mañana y tarde). Siguiendo el modelo propuesto por Nonaka&Takeuchi ²³ lo que se busca lograr a través de estos talleres es instalar el paradigma propuesto por estos autores reflejado en la frase: "La esencia de la innovación es recrear el mundo de acuerdo a un particular ideal o visión. Crear nuevo conocimiento significa, literalmente, recrear la compañía y a cada uno de los que la conforma en un ininterrumpido proceso de autorenovación personal y organizacional" ²⁴ Es por el enfoque conceptual y metodológico adoptado, que el proceso de trabajo de los talleres requiere de una total e ininterrumpida inmersión, de cuerpo y mente, en las actividades del mismo. Ello permite atacar, además, | Cada taller genera los siguientes outputs que, dependiendo de sus niveles relativos constituyen hitos, logros o fracasos: - Evaluación cualitativa y cuantitativa de avance de los Proyectos Grupales de Innovación generados por todos los participantes - Aportes de los participantes a todos los Proyectos Grupales de Aprendizaje, con evaluación cuantitativa de parte de los Grupos re- | 9 meses |

²² En la Encuesta de Capital Social realizada en el Taller de Desarrollo de una Cultura de la Innovación en SURFRUT el componente más negativo detectado fue respecto a Estado de Ánimo: el 80% de los 26 participantes consideró que éste era malo o muy malo. A juicio del equipo consultor ello se debía muy fuertemente a la percepción de no estar siendo capaces de responder a los desafíos de innovar y mantenerse competitivos dada la creciente competencia mundial en el rubro y las complejas circunstancias cambiarias.

²³ NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. 1995. "The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation", OxfordUniversity Press.

²⁵ Distinción utilizada por el equipo experto externo para connotar el fundamental proceso de "Generación de interpretaciones, coherentes, consistentes y bien fundamentadas, a través de las cuales se generan nuevos espacios reflexivos y nuevas posibilidades de acción que se hacen cargo del mundo "obscurado" y del mundo del que "obscura"

| Nombre de la actividad | Descripción | Hitos de la actividad | Duración |
|--|---|---|---|
| | <p>los paradigmas y las prácticas asociadas a la insana costumbre de los ejecutivos chilenos de creerse y hacerse indispensables para sus equipos de trabajo. Incorporar, y realmente empoderar a todos en la empresa, que es parte central de una cultura innovadora, involucra cambiar muchos elementos de las prácticas de gestión de los ejecutivos chilenos típicos, incluyendo estas.</p> <p>Las principales actividades realizadas en los talleres, en combinaciones y tiempos que dependen del avance de los Proyectos Grupales y del Proyecto en su conjunto son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Módulos de presentación de nuevos paradigmas de Management y liderazgo y gestión de la innovación • Módulos de entrenamiento individual y grupal en prácticas propias de esos nuevos paradigmas • Módulos de autoevaluación en competencias de <i>management</i>, liderazgo e innovación por parte de los participantes • Módulos de presentación y discusión de los avances de los Proyectos Grupales de Innovación. • Módulos de presentación y conversación de los avances de los Proyectos Personales de Aprendizaje. • Módulos de investigación de la cultura organizacional, incluyendo la aplicación de encuestas de capital social y otras • Módulos de desarrollo de la capacidad de "obscurar"²⁵ a partir de escuchar y conversar con invitados externos, normalmente en los periodos de almuerzo. • Módulos de desarrollo de la habilidad de "obscurar" por la vía de ver y escuchar videos y <i>audiobooks</i> de nivel "estado del arte" en el ámbito de la innovación. Por esta vía se hace avanzar también el manejo del idioma inglés en el equipo ejecutivo y de liderazgo de la innovación de la empresa. • Módulos de entrenamiento de las capacidades fundamentales para generar y emitir evaluaciones acerca de las personas y sus acciones y acerca de los grupos y los proyectos de los cuales están a cargo | <p>ceptores de los aportes.</p> <p>- Evaluación de cada uno de los Talleres por parte de los participantes. Se considera satisfactorio (Hito) cuando la nota promedio es superior a 5,5. Es importante señalar que, dada la intensidad y crudeza de varios de los entrenamientos grupales y plenarios (que incluye la posibilidad de recibir muy malas evaluaciones en los avances grupales e individuales) el conseguir una calificación como la señalada no es un objetivo trivial.</p> | |
| <p>2. Sesiones de trabajo con los Proyectos Grupales de Innovación (PGI)</p> | <p>A través de estas sesiones (24 en total de 4 horas de duración en promedio) se ayuda a los equipos a cargo de los PGI a hacer avanzar en forma ininterrumpida los proyectos a cargo de cada uno de ellos. Estas sesiones son fundamentales para fortalecer las capacidades de trabajo en equipo y de gestión de proyectos. Igualmente se aprovechan estas instancias para hacer avanzar, evaluando y rediseñando en forma interactiva e iterativa, los Proyectos Personales de Aprendizaje de cada uno de los miembros del grupo.</p> <p>Cada PGI establece un conjunto de no menos de 3 clientes principales del proyecto, normalmente incluyendo miembros del equipo gerencial y eventualmente miembros del Directorio y aliados y "amigos" de la empresa.</p> | <p>- Cada sesión tutorial debe obtener una evaluación promedio superior a 5,5.</p> <p>- El 80% de los miembros del grupo participa de la totalidad de la sesión.</p> <p>- El facilitador del taller evalúa el avance como satisfactorio o superior.</p> <p>- La evaluación de los clientes, a los</p> | <p>9 meses (Se desarrolla en paralelo e intercalado con la secuencia de talleres)</p> |

| Nombre de la actividad | Descripción | Hitos de la actividad | Duración |
|---------------------------------------|--|--|----------|
| | | cuales ocasionalmente se les presentan los avances en las sesiones tutoriales grupales y en la mayoría de los casos en forma individual luego de las sesiones grupales, evalúan el avance como satisfactorio o superior (3 veces en el período). | |
| 3. Evaluación permanente del proyecto | Al inicio del Proyecto se constituirá un Comité Directivo del Proyecto, conformado por el Gerente General, el Director del Equipo Experto Externo y tres otras personas nominadas de común acuerdo por ésta. Este Comité sesionará en forma mensual (3 horas) y será el responsable de monitorear, evaluar y hacer los rediseños que el proceso inevitablemente implicará. Una función fundamental de este Comité es decidir acerca de la interrupción de PGIs que han sido mal evaluados así como la interrupción de la participación de personas participantes en los talleres y PGI que reciben una mala evaluación de parte de los otros participantes en el Proyecto o de los clientes de los Proyectos. | 1. Realización de las sesiones en forma mensual con participación del 80% de sus miembros 2. Generación de acuerdos que permitan efectivamente corregir las malas evaluaciones de los PGI y PPAs. ²⁶ | 9 meses |

| Nº ETAPA: Tres |
|---|
| |
| MEDICIÓN, EVALUACIÓN Y PRESENTACION DE RESULTADOS |
| |
| En esta Etapa se aplicarán los sistemas e instrumentos diseñados en la Etapa 1 para medir y evaluar los beneficios e impactos generados por el proyecto en la empresa y en las personas que la conforman, no sólo de aquellas que participaron directamente del proyecto sino también de todos aquellos que, de una u otra manera, fueron tocados por el proceso. |
| |
| 1. Reporte escrito que contenga la evaluación realizada 2. Aprobación del reporte por el Comité Directivo del Proyecto y por el Directorio de la Empresa. |
| |
| 3 MESES |
| |
| Instalaciones de Surfrut, Comuna de Romeral, Provincia de Curicó, VII Región |

| Nº ETAPA: Cuatro |
|--------------------------------|
| |
| PREPARACIÓN DE ESTUDIO DE CASO |
| |

²⁶ Ello puede incluir la generación de recomendaciones a la Gerencia General de desvinculación de personas que participan en el equipo de liderazgo del proyecto

N° ETAPA: Cuatro

En esta etapa se preparará, sobre la base del material documentado a lo largo de todo el proceso, un Estudio de Caso que tendrá por objetivos principales:

- a) Apoyar la labor comunicacional interna y la instalación, en forma permanente, de la cultura de la innovación en la empresa.
- b) Instalar prácticas de documentación y difusión de experiencias de innovación al interior de la empresa.
- b) Servir a otras empresas para realizar proyectos similares
- c) Contribuir a la docencia universitaria

Los antes señalados.

Se desarrollará un informe final bajo la metodología de “Estudio de caso” cuyo objetivo será promover y dar a conocer los resultados del proyecto “Promoviendo una cultura de la innovación en Surfrut”.

Duración. 6 meses (Esta Etapa se iniciará en el mes 12 del proyecto para asegurar que los Grupos de Proyecto juegan un rol central en la preparación del Caso)

Instalaciones de Surfrut, Comuna de Romeral, Provincia de Curicó, VII Región

Anexo B: Medios de verificación del Programa

Nivel de Impacto:

I-1 Ebitda

- Evaluador: Ernst&Young a través de su área de Tasación y Valoración de Empresas.
- Evaluado: Agroindustrial Surfrut Ltda.
- Fecha de evaluación: valorización de la compañía al 30 de septiembre 2009 y posiblemente una nueva valorización durante el 2011 con fecha por definir.

Se estimará un rango de valor justo de la Compañía.

Se entenderá valor justo lo siguiente:

“Valor al cual un activo cambiaría de manos entre un potencial comprador y un potencial vendedor cuando ninguno de estos actúa bajo compulsión y cuando ambos tienen un conocimiento razonable de los hechos relevantes”

La estimación de valor justo no representa necesariamente el valor al cual se podría vender la misma, ya que este surgiría de la libre negociación entre las partes donde intervendrían elementos subjetivos como las expectativas, la visión del mercado y del negocio, sinergias y el interés estratégico por parte de un potencial comprador, entre otros.

Se utilizará el enfoque de Ingresos, el que se basa en la proyección de flujos de fondos futuros que recibirán los accionistas de una compañía durante su vida útil restante, y en la determinación del valor económico del mismo como el valor presente de dichos flujos, descontados a una tasa que es establecida en función a su riesgo.

I-2.1 Encuesta a Clientes Externos

- Evaluador: clientes Surfrut.
- Evaluado: Agroindustrial Surfrut Ltda.
- Fecha de aplicación de encuesta: octubre 2009, septiembre 2010.
- Los clientes consultados fueron: FDLAS, FDP, Sturm, Cal Customs, CSM, JO Sims, Rowo, Scheuer, Volpel/Rapuntzel, Kinay, Maustetalo, Sanfrut, Scalzo, Orleans&Castro, Rocha Pan, Jandira, Ipanema
- Escala de evaluación: muy mala, mala, regular, buena, muy buena

Consultas formuladas:

1. ¿Cuál es su opinión en términos de disponibilidad de productos y entregas a tiempo?
2. ¿Cómo evalúa la calidad de nuestros productos?
3. ¿Usted considera útil el apoyo del Dpto. de Desarrollo de Productos Nuevos y del personal Técnico de Surfrut, incluyendo el envío de muestras y de información?

4. ¿Ha recibido usted una adecuada respuesta y solución a los problemas y reclamos?
5. Cómo evalúa nuestro servicio en términos de pro-actividad (información de productos, servicios, ofertas especiales) y nuestro servicio en general.
6. ¿Qué mejoras cree usted que permitirían que Surfrut fuera un mejor socio para su empresa?
7. ¿Cómo evalúa usted el cumplimiento de sus especificaciones y solicitudes especiales?
8. ¿Cómo evalúa la importancia de nuestro rango de productos en sus negocios?
9. ¿Cómo evalúa el nivel de innovación de nuestros productos y nuestras ideas?

Nivel de Resultados

R-1 Encuesta: agregación de valor que el Programa aporta a ejecutivos y trabajadores de la empresa

- Evaluador: miembros del Programa
- Evaluado: Programa Diseñando e Instalando una cultura de la innovación en Surfrut
- Fecha de aplicación de encuesta: 26 de septiembre 2010
- Escala de evaluación preguntas número 5 y 6: muy buena, buena, ni buena ni mala, mala, muy mala
- Escala de evaluación preguntas número 7 y 9: 1,0 a 7,0 (1,0 como muy bajo a 7,0 como muy alto)

Consultas formuladas:

De la encuesta Evaluando el Taller, las preguntas 5, 6,7, y 9.

5. ¿Qué evaluación tiene Ud. de su aprendizaje, entendiéndolo como el conjunto de beneficios obtenidos en el PHD?
6. ¿Qué evaluación tiene de Ud. como constructor de beneficios obtenidos en el PHD?
7. Evalúe, con nota de 1,0 a 7,0, el valor generado por el Programa:

Para mí

Para la empresa

9. ¿Qué nota le pondría, en balance final, al conjunto del Programa Innova Surfrut?

R-2 Encuesta: Paradigmas y prácticas a ejecutivos y trabajadores de la empresa

- Evaluador: miembros del Programa
- Evaluado: Agroindustrial Surfrut Ltda.
- Fecha de aplicación de encuesta: abril 2009, septiembre 2010

Consultas formuladas:

Paradigmas

1. ¿Cuáles son, a juicio del grupo, los 3 principales paradigmas HABILITANTES de la innovación en Surfrut?

2. ¿Cuáles son, a juicio del grupo, los 3 principales paradigmas ENCADENANTES de la innovación en Surfrut?

Prácticas

1. ¿Cuáles son, a juicio del grupo, las 3 principales prácticas HABILITANTES en Surfrut?
2. ¿Cuáles son, a juicio del grupo, las 3 principales prácticas ENCADENANTES en Surfrut?

R-3.1 Encuesta: Capital Social. Módulo Capital Ambiental

- Evaluador: miembros del Programa (51)
- Evaluado: Agroindustrial Surfrut Ltda.
- Fecha de aplicación de encuesta: mayo 2009, julio 2009, septiembre 2009, noviembre 2009, enero 2010, marzo 2010, mayo 2010, septiembre 2010
- Escala de evaluación: totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo

Consultas formuladas:

Este módulo corresponde a la pregunta nº 9 de la encuesta de Capital Social.

9. El estado de ánimo prevaleciente al interior de la comunidad es muy positivo:

R-3.2 Encuesta: Capital Social de Cambio. Módulo Capital Ambiental

- Evaluador: miembros del Programa (51)
- Evaluado: Agroindustrial Surfrut Ltda.
- Fecha de aplicación de encuesta: enero 2010, mayo 2010
- Escala de evaluación: cambio positivo, no se observa cambio, cambio negativo

Consultas formuladas:

Este módulo corresponde a la pregunta número N°9 de la encuesta de capital social de cambio segmentado.

9. ¿Observa usted algún cambio en el estado de ánimo prevaleciente al interior de la comunidad?

Nivel de Producto

P-1.1 Encuesta: Capital Social. Módulo Capital Humano

- Evaluador: miembros del Programa (51)
- Evaluado: Agroindustrial Surfrut Ltda.
- Fecha de aplicación de encuesta: mayo 2009, julio 2009, septiembre 2009, noviembre 2009, enero 2010, marzo 2010, mayo 2010, septiembre 2010
- Escala de evaluación preguntas número 10 a 17: muy alto, alto, ni alto ni bajo, bajo, muy bajo

- Escala de evaluación preguntas número 18 a 19: totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo

Consultas formuladas:

Este módulo corresponde a las preguntas N° 10 a 17 de la encuesta de capital social. Módulo Capital Humano.

10. El nivel de satisfacción en el ámbito laboral es:
11. La evaluación personal de desempeño en el ámbito laboral es:
12. El nivel de satisfacción en el ámbito familiar es:
13. El nivel de satisfacción en el ámbito personal es:
14. El nivel de satisfacción en el ámbito social es:
15. El nivel de autoconfianza es:
16. El nivel de autoestima es:
17. El nivel de felicidad en el ámbito laboral es:

P-1.2 Encuesta: Evaluación Externa

- Evaluador: 15 personas de Surfrut y 15 personas externas a la organización
- Evaluado: miembros del Programa
- Fecha de aplicación de encuesta: 20 de agosto 2009, septiembre 2010
- Escala de evaluación: en cada pregunta existen dos categorías.

Escala respecto de competencias observadas: muy alto, alto, ni alto ni bajo, bajo, muy bajo

Escala respecto de cambios en competencias observadas: cambio muy positivo, cambio positivo, no se observa cambio, cambio negativo, cambio muy negativo

Consultas formuladas:

1. Competencia que observa hoy en comunicar; Generar acción efectiva y coordinaciones de acciones efectivas en los equipos de trabajo que se dirigen.
Cambios observados en comunicar.
2. Competencia que observa hoy para negociar; Llegar a acuerdos en condiciones de diferencias de intereses, posiciones y visiones.
Cambios observados en negociar.
3. Competencia que observa hoy en escuchar; Generar interpretaciones poderosas, que se hagan cargo adecuadamente de los actores y los fenómenos involucrados en una determinada circunstancia o ámbito
Cambios observados en escuchar.
4. Competencia que observa hoy en declinar; Saber decir que no, o renunciar a algo.
Cambios observados en declinar.
5. Competencia que observa hoy para delegar; Administrar eficaz y eficientemente los compromisos de un equipo, a través de la utilización de las capacidades e intereses de los miembros del equipo que se dirige.
Cambios observados en delegar.

6. Competencia que observa hoy en evaluar; Generar, sostener y hacer converger conversaciones de intercambio de juicios, positivos y negativos, especialmente referidos a acciones y competencias humanas.
Cambios observados en evaluar.
7. Competencia que observa hoy para liderar; Generar, participativamente, proyectos de desarrollo e innovación que generan entusiasmo y compromiso en los equipos de trabajo dirigidos.
Cambios observados en liderar.
8. Competencia que observa hoy para seducir; Hacer ofertas o pedidos que resulten atractivos a otros y que conduzcan a acciones que favorezcan a ambos.
Cambios observados en seducir.
9. Competencia que observa hoy para reclamar; Cobrar compromisos, renegociar compromisos no cumplidos cuando las condiciones lo hacen necesario.
Cambios observados en reclamar.
10. Competencia que observa hoy para trabajar en equipo; Diseñar y llevar adelante proyectos y todo tipo de coordinaciones, en forma eficaz, eficiente y con bienestar, en condiciones de alta diversidad de los miembros del equipo, en términos de formas de ver, ser y hacer.
Cambios observados en trabajar en equipo.
11. Competencia que observa hoy en hacer juicios; Emitir la opinión que tiene de otra persona en el momento oportuno y con palabras adecuadas.
Cambios observados en hacer juicios.
12. Competencia que observa hoy en recibir juicios; Aceptar las opiniones que otros hacen de él en su presencia y sin molestar.
Cambios observados en recibir juicios.
13. Competencia que observa hoy para manejar estados de ánimo; Observar en qué estado de ánimo se encuentra y hacer algo para modificarlo para que sea más propicio.
Cambios observados en manejar estados de ánimo.
14. Competencia que observa hoy para reconocer ignorancia; Asumir que no conoce de un tema en particular.
Cambios observados en reconocer ignorancia.
15. Competencia que observa hoy en escuchar posibilidades; En el escuchar es capaz de ver nuevas oportunidades.
Cambios observados en escuchar posibilidades.
16. Competencia que observa hoy para declarar quiebres; Anunciar oportuna y eficazmente dificultades que se le presentan.
Cambios observados en declarar quiebres.
17. Competencia que observa hoy en motivar a otros; Con sus estados de ánimo, actitud y conversación es capaz de generar un buen estado de ánimo en otros para trabajar en pos de un objetivo.
Cambios observados en motivar a otros.

P-1.3 Encuesta: Mercado de Evaluaciones de Competencias entre los miembros del Programa

- Evaluador: miembros del programa
- Evaluado: miembros del programa
- Fecha de aplicación de encuesta: 15 de enero 2010, 25 de septiembre 2010

- Escala de evaluación: 1,0 a 7,0 (1,0 como totalmente incompetente en la destreza/ 7,0 como maestro en la destreza)

Esta encuesta incluye la autoevaluación de cada participante y la evaluación de otras 4 personas.

Consultas formuladas:

1. Comunicar
2. Escuchar
3. Negociar
4. Declinar
5. Evaluar
6. Delegar
7. Liderar
8. Seducir
9. Reclamar
10. Trabajar en equipo
11. Hacer juicios
12. Recibir juicios
13. Fundar juicios
14. Modular estados de ánimo
15. Innovar
16. Obscuchar
17. Reconocer Ignorancia
18. Declarar quiebres
19. Escuchar posibilidades
20. Motivar a otros

P-2 Líderes de la innovación

- Evaluador: miembros del programa
- Evaluado: líderes de innovación del programa (11 participantes)
- Fecha de aplicación de encuesta: enero 2010, septiembre 2010
- Escala de evaluación: 1,0 a 7,0 (1,0 como muy bajo y 7,0 como muy alto)

A partir de la evaluación de competencias y de la evaluación externa, se identificaron los líderes de la innovación y posteriormente se determinó el porcentaje de incremento en la evaluación de competencias, considerando como meta un punto en la escala de 1 a 7, para el promedio del grupo de 50 o más personas constituido por los ejecutivos de la empresa y los operarios calificados.

P-3.1 Encuesta: Evaluación de Cambios en Destrezas al Equipo de Gerentes. Entre gerentes

- Evaluador: Gerentes (JA, RM, IO, DR, PR, MS, DS)
- Evaluado: Gerentes (JA, RM, IO, DR, PR, MS, DS)

- Fecha de aplicación de encuesta: julio 2009, enero 2010
- Escala de evaluación: 1.0 a 7.0 (1.0= me encuentro totalmente incompetente en la destreza/ 7.0= me encuentro un maestro en la destreza)

Consultas formuladas:

1. “Obscuchar”
2. Cumplir compromisos con estándares acordados
3. Liderar
4. Delegar
5. Reclamar
6. Negociar
7. Comunicarse
8. Hacer juicios negativos
9. Recibir juicios negativos
10. Fundar juicios

P-4.1 Encuesta: Capital Social. Módulo Capital Relacional

- Evaluador: miembros del Programa (51)
- Evaluado: Agroindustrial Surfrut Ltda.
- Fecha de aplicación de encuesta: mayo 2009, julio 2009, septiembre 2009, noviembre 2009(online), enero 2010, marzo 2010, mayo 2010, septiembre 2010
- Escala de evaluación: muy alto, alto, ni alto ni bajo, bajo, muy bajo.

Este módulo corresponde a las preguntas nº 4, 5, 6, 7, 8 ,20 de la encuesta de capital social. Módulo capital relacional.

Consultas formuladas:

4. El nivel promedio de confianza en los demás al interior de Surfrut es:
5. El grado promedio de colaboración entre los miembros de esta comunidad es:
6. El nivel promedio de transparencia al interior de esta comunidad es:
7. El nivel de respeto al interior de esta comunidad es:
8. El nivel de aceptación de la diversidad al interior de esta comunidad es:
20. El nivel de respeto de los demás miembros de Surfrut hacia mí es alto o muy alto

P-4.2 Encuesta: Capital Social de Cambio Segmentada. Módulo Capital Relacional

- Evaluador: miembros del Programa (51)
- Evaluado: Agroindustrial Surfrut Ltda.
- Fecha de aplicación de encuesta: enero 2010, mayo 2010
- Escala de evaluación: cambio positivo, no se observa cambio, cambio negativo

Este módulo corresponde a la preguntas nº 4, 5, 6, 7, 8, 10 de la encuesta de capital social de cambio segmentado. Módulo capital relacional.

Consultas formuladas:

4. ¿Observa usted algún cambio en el nivel promedio de confianza en los demás al interior de Surfrut?
5. ¿Observa usted algún cambio en el grado promedio de colaboración entre los miembros de esta comunidad?
6. ¿Observa usted algún cambio en el nivel promedio de transparencia al interior de esta comunidad?
7. ¿Observa usted algún cambio en el nivel de respeto al interior de esta comunidad?
8. ¿Observa usted algún cambio en el nivel de aceptación de la diversidad al interior de esta comunidad?
10. ¿Observa usted algún cambio en el nivel de respeto de los demás miembros de Surfrut hacia usted?

P-5 Encuesta: Trabajo en Equipo a los participantes del Programa

- Evaluador: miembros del Programa (51)
- Evaluado: equipos de trabajo directo de cada miembro del Programa
- Fecha de evaluación: 15 de enero 2010, octubre 2010
- Escala de evaluación: en desacuerdo, algo en desacuerdo, no tengo opinión, algo de acuerdo, de acuerdo

Cada miembro del Programa evalúa a su equipo de trabajo más directo dentro de la organización²⁷.

Consultas formuladas:

1. En mi equipo de trabajo se evalúa frecuentemente el funcionamiento del equipo (Una vez a la semana)
2. En mi equipo se rediseña el funcionamiento del trabajo a partir de las evaluaciones
3. En mi equipo de trabajo se dan estados de ánimo de apertura y relativos a la innovación
4. En mi equipo de trabajo está declarada la innovación como fundamento del trabajo
5. En mi equipo de trabajo se invierte en desarrollar destrezas y prácticas favorables a la innovación
6. Mi equipo de trabajo escucha a los clientes externos requeridos por la innovación
7. En mi equipo de trabajo se utilizan prácticas de revisión periódica de los compromisos del equipo
8. Los objetivos que busca alcanzar la organización son conocidos por mi equipo de trabajo
9. En mi equipo están claros los objetivos, funciones y tareas de cada uno.
10. Se nos comunican permanentemente las decisiones importantes que se toman
11. Las personas de mi equipo se ayudan para sacar adelante el trabajo
12. Nuestra institución promueve el trabajo en equipo

²⁷ Sea que estos miembros de su equipo más directo pertenezcan o no al Programa Surfrut-Innova.

13. La relación de mi equipo de trabajo es de colaboración
14. Las personas de mi equipo colaboran entre sí para lograr que el trabajo sea efectivo y correcto
15. Cuando algo no resulta en mi equipo, responsabilizamos a otros
16. Los conflictos dentro de mi equipo son enfrentados y solucionados de manera rápida y transparente
17. El trato entre las personas de mi equipo es de respeto
18. En mi equipo de trabajo nos alegramos por el éxito y logros de un miembro del equipo

P-6 VAN de los Proyectos Grupales de Innovación

- Evaluador: equipo docente
- Evaluado: Proyectos Grupales de Innovación
- Fecha de evaluación: octubre 2010

Para la valorización de los proyectos grupales²⁸ de innovación se utilizó el Valor Actual Neto (VAN), definido como el valor presente de una inversión a partir de una tasa de descuento, una inversión inicial y una serie de pagos futuros. El concepto de VAN es actualizar todos los flujos futuros, para esto se descuentan de acuerdo a una tasa de descuento, a fin de compararlos para verificar si los beneficios son mayores que los costos. Si el escenario corresponde a mayores beneficios actualizados que costos actualizados, significa que el proyecto renta más que la tasa de descuento, por lo tanto, conviene invertir.

La tasa de descuento es equivalente a la tasa alternativa de interés a la cual se podría invertir el dinero, en este caso se utilizó el valor de 10% para dicha tasa y un horizonte temporal de 5 años.

P-7 Encuesta: percepción de los Proyectos Grupales de Innovación por los Gerentes

- Evaluador: Gerentes (JA, RM, IO, DR, PR, MS, DS)
- Evaluado: Proyectos Grupales de Innovación
- Fecha de aplicación de encuesta: julio 2010

Este módulo corresponde a las preguntas número 7, 8, 9, 10, 11, 12 de la encuesta de percepción de los proyectos grupales de innovación.

Consultas formuladas:

10. ¿Qué evaluación tiene Ud. del PGI Cerezas 2.0?
11. ¿Qué evaluación tiene Ud. del PGI Tubo Comercial?
12. ¿Qué evaluación tiene Ud. del PGI Full Comercial?
13. ¿Qué evaluación tiene Ud. del PGI Gasto Indirecto?
14. ¿Qué evaluación tiene Ud. del PGI Cliente Interno?
15. ¿Qué evaluación tiene Ud. del PGI Evaluación?

²⁸ En anexo 5 se encuentra el formato de Ficha de proyecto

P-8 Encuesta: Cambio de capacidades de trabajo en equipo al equipo de gerentes

- Evaluador: Gerentes (JA, RM, IO, DR, PR, MS, DS)
- Evaluado: Gerentes (JA, RM, IO, DR, PR, MS, DS)
- Fecha de aplicación de encuesta: enero 2010
- Escala de evaluación:
Autoevaluación con la escala N=Nada; P=Poco; A=Algo; B=Bastante; M=Mucho.
Evaluación de cada gerente con la misma escala y en cada uno de ámbitos señalados.
Evaluación con una nota de 1,0 a 7,0 para la percepción sobre el equipo gerencial en los ámbitos señalados.
Evaluación de cambios observados, en el equipo gerencial, en cada uno de los ámbitos señalados.
Considerando cambio: MP= Muy Positivo, P: Positivo, NC: No se observa cambio, N: Negativo, MN: Muy Negativo

Consultas formuladas:

1. Manejo de los diferentes negocios
2. Conversaciones dentro del equipo
3. Trabajo en equipo
4. Capacidad de ver a los otros como clientes
5. Confianza de los gerentes en el equipo gerencial
6. Autonomía del equipo gerencial
7. Coordinación del equipo gerencial
8. Comunicación dentro del equipo gerencial
9. Competencias del equipo gerencial para identificar negocios
10. Capacidad del equipo gerencial para identificar fortalezas y debilidades
11. Competencias del equipo gerencial para enfrentar diferentes situaciones
12. Confianza en el equipo gerencial para enfrentar diferentes situaciones

A nivel de Actividades

A-1.1 Preparándonos para hacer de este un “gran taller”

- Evaluador: participantes de cada taller
- Evaluado: autoevaluación
- Fecha de aplicación de encuesta: mayo, junio, julio, agosto, septiembre, octubre y noviembre 2009; enero, marzo, abril, mayo, junio y septiembre 2010

Consultas formuladas:

- 1.- ¿En qué estados de ánimo se encuentra Ud. al iniciar este Taller? Seleccione tres de las siguientes o agregue otras distinciones para ello.
 - a) Entusiasmo
 - b) Interés

- c) Confusión
- d) Aceptación
- e) Paz
- f) Inquietud
- g) Ambición
- h) Resentimiento
- i) Agradecimiento
- j) Expectación
- k) Optimismo
- l) Escepticismo
- m) Confianza
- n) Desinterés
- o) Enojo
- p) Indiferencia
- q) Tranquilidad
- r) Impaciencia
- s) Curiosidad
- t) Intranquilidad
- u) Prudencia
- v) Esperanza
- w) Alegría
- x) Ansiedad
- y) Satisfacción
- z) Resignación
- aa) Desconfianza
- bb) Otros

2. ¿Cómo evalúa usted los estados de ánimo por Ud. recién declarados? ¿Son los “óptimos” para la construcción del Taller que va a vivir?
3. ¿Cree Ud. posible mejorar sus estados de ánimo, aquí y ahora? ¿Por qué vía?
4. ¿Con qué “foco” viene Ud. a este Taller? ¿Desde qué intereses, “quiebres” y preocupaciones desea Ud. construir este Taller?
5. ¿Qué paradigmas (modelos mentales, creencias, cosmovisiones, etc.) que viven en UD.-y en las cuales UD. vive- evalúa UD. le ayudarán a construir un “Gran Taller”?
6. ¿Qué paradigmas (modelos mentales, creencias, cosmovisiones, etc.) que viven en UD.-y en las cuales UD. vive- evalúa UD. le dificultarán construir un “Gran Taller”?
7. ¿Qué “Demonios” suyos cree UD. podrían estar activos o entrar en acción en este Taller?
8. ¿Qué nivel de rigor está Ud. dispuesto a asumir (en escala de 1 (muy bajo) a 10 (muy alto)) en su entrenamiento en este Taller?
9. ¿Qué acción desearía Ud. ahora emprender para iniciar la construcción social de este Taller?

A-1.2 Evaluando el taller

- Evaluador: participantes de cada taller
- Evaluado: taller
- Fecha de aplicación de encuesta: mayo, junio, julio, agosto, septiembre, octubre y noviembre 2009; enero, marzo, abril, mayo, junio y septiembre 2010

Consultas formuladas:

1. ¿En qué estados de ánimo se encuentra Ud. al terminar este Taller? Seleccione tres de las siguientes o agregue otras distinciones para ello.

- a) Entusiasmo
- b) Interés
- c) Confusión
- d) Aceptación
- e) Paz
- f) Inquietud
- g) Ambición
- h) Resentimiento
- i) Agradecimiento
- j) Expectación
- k) Optimismo
- l) Escepticismo
- m) Confianza
- n) Desinterés
- o) Enojo
- p) Indiferencia
- q) Tranquilidad
- r) Impaciencia
- s) Curiosidad
- t) Intranquilidad
- u) Prudencia
- v) Esperanza
- w) Alegría
- x) Ansiedad
- y) Satisfacción
- z) Resignación
- aa) Desconfianza
- bb) Otros

2. ¿Qué posibilidades nuevas ve para Ud. a partir de lo que ha escuchado/ vivido, en este Taller?

3. Mi evaluación de las distintas componentes que concurrieron a la construcción de este Taller es:

Los ejercicios individuales

- a) muy buena b) buena c) regular d) mala e) muy mala

Los ejercicios grupales

- a) muy buena b) buena c) regular d) mala e) muy mala

Las intervenciones del facilitador

- a) muy buena b) buena c) regular d) mala e) muy mala

Las intervenciones de los otros participantes

- a) muy buena b) buena c) regular d) mala e) muy mala

El módulo "After Lunch"

- a) muy buena b) buena c) regular d) mala e) muy mala

La meditación

a) muy buena b) buena c) regular d) mala e) muy mala

El lugar (incluye temperatura, colores, olores, estética)

a) muy buena b) buena c) regular d) mala e) muy mala

La logística

a) muy buena b) buena c) regular d) mala e) muy mala

Otros (especifique)

4. Evalúe, con nota de 1,0 a 7,0, el valor generado por el taller:

Para mí

Para la empresa

5. Si sus notas no fueron 7,0, ¿Qué estima usted que faltó o sobró?

6. ¿Qué nota se pondría como responsable y constructor en los siguientes ámbitos:

a) Disposición a participar

b) Competencias para construir aprendizajes a partir del Taller

A-2 Evaluando la sesión de Taller (Proyectos Grupales de Innovación)

- Evaluador: participantes de cada sesión de trabajo de los proyectos grupales de innovación
- Evaluado: taller
- Fecha de aplicación de encuesta: junio 2009, septiembre 2009, noviembre 2009, marzo 2010, abril 2010, mayo 2010, junio 2010

Anexo C: Encuesta a Clientes Externos

Cuadro N° 29: Encuestas a Clientes²⁹ 2008, 2009

| Cliente | País | Producto | Calificación 2008 | Calificación 2009 |
|--------------------|-----------|----------------------|-------------------|-------------------|
| FDFLAS | México | Vegetales | 3,67 | 4,00 |
| FDP | USA | Vegetales | 4,20 | 4,25 |
| Sturm | USA | Manzanas | 4,00 | 3,88 |
| Cal Customs | USA | Manzanas | 4,50 | 4,88 |
| CSM | Holanda | Manzana | - | 4,75 |
| JO Sims | UK | Manzanas | 4,00 | 3,94 |
| Rowo | Alemania | Vegetales | 4,92 | 4,75 |
| Scheuer | Alemania | Manzanas | - | 3,88 |
| Volpel / Rapuntzel | Alemania | Manzanas | - | 4,88 |
| Kinay | Francia | Manzanas | 3,00 | 3,63 |
| Maustetalo | Finlandia | Manzanas | 5,00 | 4,88 |
| Sanfrut | Suiza | Manzanas | 4,80 | 4,88 |
| Scalzo | Australia | Vegetales y manzanas | 4,17 | 4,00 |
| Orleans & Castro | Brasil | Cerezas | 5,00 | 4,88 |
| Rocha Pan | Brasil | Cerezas | 4,60 | 4,50 |
| Jandira | Brasil | Cerezas | 4,60 | 4,50 |
| Ipanema | Brasil | Cerezas | - | 4,50 |

Fuente: Análisis de Encuesta de Satisfacción de Clientes Surfrut 2009

Cuadro N° 30: Resumen de percepción de Clientes 2008 y 2009

| | 2008 | 2009 |
|----------------------------|------|------|
| Puntaje Promedio Total | 4,32 | 4,38 |
| Puntaje Máximo por cliente | 5,00 | 4,88 |
| Puntaje Mínimo por cliente | 3,00 | 3,50 |

Fuente: Análisis de Encuesta de Satisfacción de Clientes Surfrut 2009

Cuadro N° 31: Cambios en percepción de Clientes 2008 y 2009

| Cliente | Calificación 2008 | Calificación 2009 | Temporada 2008 vs. 2009 | % en que mejora el 2009 |
|-------------|-------------------|-------------------|-------------------------|-------------------------|
| FDFLAS | 3,67 | 4,00 | Mejora | 9% |
| FDP | 4,20 | 4,25 | Mejora | 1% |
| Sturm | 4,00 | 3,88 | Empeora | 3% |
| Cal Customs | 4,50 | 4,88 | Mejora | 8% |

²⁹ Documento Surfrut; Análisis de Encuesta 2009; Marzo 2010.

| Cliente | Calificación 2008 | Calificación 2009 | Temporada 2008 vs. 2009 | % en que mejora el 2009 |
|------------------|-------------------|-------------------|-------------------------|-------------------------|
| JO Sims | 4,00 | 3,94 | Empeora | 1% |
| Rowo | 4,92 | 4,75 | Empeora | 3% |
| Kinay | 3,00 | 3,63 | Mejora | 21% |
| Maustetalo | 5,00 | 4,88 | Empeora | 2% |
| Sanfrut | 4,80 | 4,88 | Empeora | 2% |
| Scalzo | 4,17 | 4,00 | Empeora | 4% |
| Orleans & Castro | 5,00 | 4,88 | Empeora | 2% |
| Rocha Pan | 4,60 | 4,50 | Empeora | 2% |
| Jandira | 4,60 | 4,50 | Empeora | 2% |

Fuente: Análisis de Encuesta de Satisfacción de Clientes Surfrut 2009

Cuadro N° 32: Preguntas realizadas y notas obtenidas en Encuestas a Clientes 2008 al 2009

| Pregunta | 2008 | 2009 | Comparación |
|--|------|------|--|
| 1. ¿Cuál es su opinión en términos de disponibilidad de productos y entregas a tiempo? | 4,36 | 4,28 | Ineficiencia respecto año 2008 |
| 2. ¿Cómo evalúa la calidad de nuestros productos? | 4,38 | 4,64 | Importante mejora respecto de año anteriores |
| 3. ¿Usted considera útil el apoyo del Departamento de Desarrollo de Productos Nuevos y del personal técnico de Surfrut, incluyendo el envío de muestras y de la información? | 4,21 | 4,44 | Mejora-aumento a través de los años |
| 4. ¿Ha recibido usted una adecuada respuesta y solución a los problemas y reclamos? | 4,27 | 4,44 | Mejora respecto 3 años anteriores |
| 5. ¿Cómo evalúa nuestro servicio en términos de proactividad (información de producto, servicios, ofertas especiales) y nuestro servicio en general? | 4,35 | 4,33 | Leve disminución |

Fuente: Análisis de Encuesta de Satisfacción de Clientes Surfrut 2009

En la Encuesta del 2009, se incluyó una pregunta abierta, para recoger opiniones de los participantes. La pregunta fue: ¿Qué mejoras y cambios usted haría para que Surfrut fuera un mejor socio para su empresa?

Las respuestas recogidas fueron las siguientes:

1. “Precios más competitivos y mejor respuesta a reclamos”. (FDF)
2. “More flexibility, for example Surfrut contacts are great at replying to emails, but if I cannot get through on the phone, there is never a voice mail option.” (FDP)
3. ”More response on our inquiries and market information.” (Sturm)
4. “Faster communication with queries, more responsive.” (JO Sims)
5. “We would like to have 1 master lot per container and a best before date from shipping date and not from production date.” (Kinay)

6. "Find a way to produce at lower cost." (Scheuer)
7. "Difficult to say". (CSM)
8. "Quality is a very good but prices not competitive, unfortunately, so possibilities to increase volumes are difficult." (Rowo)
9. "Good quality products. Reliable supplier." (Völpel)
10. "Market reports and updates in projects". (Maustetalo)
11. "Keep possible production after November". (Rhumveld)
12. "To inform us of what is trending and what the R&D teams are working on. To provide market reports". (Scalzo)
13. "Visitar clientes en Brasil". (Orleans & Castro)

Anexo D: Prácticas y paradigmas

Evaluación Fase I: Diagnóstico de los factores de la cultura SURFRUT actual que dificultan la innovación (abril 2009)

A continuación se presentan los listados consensuados por los participantes, donde señalan cuáles son, a juicio de ellos, los principales paradigmas y prácticas que obstaculizan la innovación en Surfrut.

Paradigmas encadenantes de la innovación

- Si no lo aprueba el gerente general, no se puede autorizar
- Ser una empresa 100% exportadora nos limita al desarrollo de mercado interno
- Falta compromiso de trabajo en el equipo
- Somos malos planificadores
- Hacemos las cosas bien, nunca nos equivocamos
- Surfrut es una empresa innovadora
- No tengo tiempo
- Los jefes dicen que respetan a las personas pero no lo hacen
- Eso no es de mi responsabilidad, no me corresponde a mi
- Nos damos por satisfecho cuando no hemos terminado el trabajo
- Es bueno porque siempre se ha hecho así
- Buen trabajador implica 100% disponible para Surfrut

Prácticas encadenantes de la innovación

- Se planifica y no se respetan los acuerdos
- Lejanía entre áreas de producción, comercial y clientes
- Muchas veces no cerramos ciclos de procesos, compromisos, etc. Y no hay retroalimentación
- No decir las cosas directamente
- Al recibir reclamo/crítica no distinguimos entre lo personal y lo laboral. O entre la crítica a la acción v/s a la persona
- Ante un evento, primero buscamos un culpable y luego una solución
- No reconocemos los errores ni tampoco el buen desempeño
- Los proyectos no consideran los tipos necesarios de análisis
- No expresamos los juicios negativos a quien corresponde
- No hacerse cargo de los problemas, especialmente cuando no están dentro del radio de acción de cada uno
- Defensa de interés del área sin ver los beneficios de la empresa
- No se cumplen los compromisos en los tiempos pactados
- Tenemos la práctica de mostrar y ver siempre lo negativo

- No presentar a la gente nueva a toda la empresa
- La información no fluye por canales adecuados
- Poca fluidez en la comunicación entre las áreas (eso hace que existan rivalidades)
- Se dejan ir buenos elementos

Evaluación Fase III: Etapa de desarrollo de capacidades (taller de cierre, septiembre 2010)

Paradigmas Habilitantes

- Con la misma gente podemos hacer más
- Los trabajadores están siendo reconocidos como tales en Surfrut
- Es bueno trabajar en equipo
- Estamos viendo clientes
- Somos mejores trabajando en equipo (Juntos Podemos)
- Somos capaces de tomar decisiones
- Los cambios son posibles
- Siempre hay una nueva forma de hacer las cosas
- Es posible trabajar y pasarlo bien
- Surfrut es una buena escuela
- En Surfrut las cosas están cambiando
- Hay que innovar
- Somos especialistas en manzanas deshidratadas
- Estamos saliendo del paradigma “Siempre se ha hecho así”
- No sabemos algunos temas (menos arrogancia)
- Mayor confianza de que el otro va a cumplir los compromisos

Paradigmas Encadenantes

- Todo pasa por el Gerente General (JC)
- En Surfrut hay mucha burocracia
- No somos buenos para planificar
- Vivimos en la urgencia

Prácticas Habilitantes

- Reuniones AAR
- Evaluaciones de clientes
- Conversamos mejor
- Hemos aprendido a trabajar en equipo y eliminar las parcelas
- Hemos instaurado la práctica del reconocimiento
- Ver clientes

- Ha mejorado la cordialidad entre las personas
- Más confianza en el delegar
- Consultar a clientes externos su satisfacción con Surfrut
- Saludo matinal (con o sin besuqueo)
- Estar más pendiente del trabajador
- Reclutamiento interno, mejoramiento
- Identificación de competencias de personal interno (reubicaciones, ascensos)
- Evaluación de recontratación de personal
- Conversar de clientes
- Transparencia del sistema de evaluación
- Desvinculaciones más eficientes

Prácticas Encadenantes

- Sigue el mariconeo social
- Planificación deficiente

Anexo E: Encuesta de Evaluación Externa

Cuadro N° 33: Resultados de Encuesta de Evaluación Externa de participantes del Programa

| | ago-09 | oct-10 |
|--------------------------|--------|--------|
| Comunicar | 4 | 4 |
| Varianza | 0,5 | 0,52 |
| Negociar | 3,9 | 3,9 |
| Varianza | 0,7 | 0,54 |
| Escuchar | 3,9 | 4 |
| Varianza | 0,7 | 0,65 |
| Declinar | 3,6 | 3,7 |
| Varianza | 0,9 | 0,77 |
| Delegar | 3,9 | 3,9 |
| Varianza | 0,7 | 0,75 |
| Evaluar | 3,9 | 3,9 |
| Varianza | 0,6 | 0,55 |
| Liderar | 4 | 4 |
| Varianza | 0,7 | 0,73 |
| Seducir | 3,8 | 3,9 |
| Varianza | 0,7 | 0,62 |
| Reclamar | 3,9 | 4 |
| Varianza | 0,8 | 0,59 |
| Trabajar en equipo | 4 | 4,1 |
| Varianza | 0,6 | 0,51 |
| Hacer Juicios | 3,8 | 4 |
| Varianza | 0,9 | 0,7 |
| Recibir Juicios | 3,7 | 3,9 |
| Varianza | 0,9 | 0,75 |
| Manejar estados de ánimo | 3,7 | 3,9 |
| Varianza | 0,8 | 0,6 |
| Reconocer ignorancia | 4 | 4 |
| Varianza | 0,7 | 0,66 |
| Escuchar posibilidades | 4,1 | 4,1 |

| | | |
|-------------------|-----|------|
| Varianza | 0,6 | 0,49 |
| Declarar Quiebres | 3,9 | 4 |
| Varianza | 0,7 | 0,53 |
| Motivar a otros | 4 | 4 |
| Varianza | 0,8 | 0,61 |

Fuente: Elaboración Propia

Anexo F: Encuesta de Evaluación de Competencias entre miembros del Programa

Cuadro N° 34: Resultados de Encuesta de Evaluación de Competencias entre miembros del Programa

| | ene-10 | sep-10 |
|--------------------|--------|--------|
| Comunicar | 4,4 | 4,9 |
| Varianza | 0,3 | 0,2 |
| Escuchar | 4,6 | 5 |
| Varianza | 0,5 | 0,2 |
| Negociar | 4,4 | 4,9 |
| Varianza | 0,6 | 0,4 |
| Declinar | 3,9 | 4,4 |
| Varianza | 0,3 | 0,3 |
| Evaluar | 4,3 | 4,7 |
| Varianza | 0,4 | 0,4 |
| Delegar | 4 | 4,8 |
| Varianza | 0,5 | 0,4 |
| Liderar | 4,6 | 5,1 |
| Varianza | 0,4 | 0,2 |
| Seducir | 4,4 | 4,8 |
| Varianza | 0,4 | 0,4 |
| Reclamar | 4,2 | 4,5 |
| Varianza | 0,8 | 0,7 |
| Trabajar en equipo | 4,9 | 5,3 |
| Varianza | 0,3 | 0,2 |
| Hacer Juicios | 4,6 | 4,8 |
| Varianza | 0,3 | 0,2 |
| Recibir Juicios | 4,4 | 4,8 |
| Varianza | 0,3 | 0,4 |
| Fundar Juicios | 4,4 | 4,7 |
| Varianza | 0,5 | 0,2 |
| Modelar EEAA | 4,2 | 4,8 |
| Varianza | 0,3 | 0,3 |
| Innovar | 4,4 | 5,1 |
| Varianza | 0,5 | 0,4 |

| | | |
|-------------------------------|-----|-----|
| Obscuchar | 4,2 | 4,9 |
| Varianza | 0,5 | 0,3 |
| Reconocer Ignorancia | 4,8 | 5,2 |
| Varianza | 0,3 | 0,3 |
| Declarar Quiebres | 4,5 | 5,1 |
| Varianza | 0,5 | 0,3 |
| Escuchar Posibilidades | 4,8 | 5,3 |
| Varianza | 0,5 | 0,3 |
| Motivar a otros | 4,5 | 5,1 |
| Varianza | 0,3 | 0,4 |

Fuente: Elaboración Propia

Anexo G: Encuesta de cambios en destrezas de Gerentes

Cuadro N° 35: Resultados de encuesta de evaluación de cambios en destrezas al equipo de gerentes

| Gerente | DS | | IO | | JA | | PR | | DR | | RM | | MS | | JC * | |
|---|------------|------------|----------|------------|------------|----------|------------|------------|------------|----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | Ev. I | Ev. II | Ev. I | Ev. II | Ev. I | Ev. II | Ev. I | Ev. II | Ev. I | Ev. II | Ev. I | Ev. II | Ev. I | Ev. II | Ev. I | Ev. II |
| 1. “Obscuchar” | 4,9 | 4,5 | 4,4 | 4,2 | 4,6 | 2,8 | 4,4 | 3,5 | 4,9 | 3,8 | 4,6 | 3,3 | 3,9 | 2,8 | --- | 4,3 |
| 2. Cumplir compromisos con estándares acordados | 4,1 | 3,3 | 4 | 3,7 | 4 | 3,2 | 6 | 5,6 | 5,6 | 4,8 | 5,3 | 5 | 4,4 | 4 | --- | 4,3 |
| 3. Liderar | 4,3 | 4,2 | 5,7 | 4,9 | 4,7 | 4,2 | 5,1 | 5,2 | 4,9 | 3,9 | 4,1 | 3 | 4,3 | 3,9 | --- | 5,5 |
| 4. Delegar | 5 | 4,7 | 4,7 | 4,5 | 4,4 | 4,1 | 5,8 | 4,8 | 4,9 | 4,2 | 4,7 | 3 | 4,9 | 4,6 | --- | 3,3 |
| 5. Reclamar | 5,4 | 5 | 5,8 | 5,4 | 5,7 | 4,8 | 6,1 | 5,2 | 4,6 | 3,2 | 4,5 | 3,3 | 4,1 | 3,6 | --- | 4,8 |
| 6. Negociar | 5,1 | 3,8 | 6,2 | 6 | 5,4 | 5,5 | 5 | 4,2 | 4,4 | 3,4 | 5,2 | 4,5 | 4,6 | 3,1 | --- | 6 |
| 7. Comunicarse | 5 | 4,8 | 4,7 | 3,6 | 4,9 | 4 | 5,1 | 3,8 | 5 | 4 | 4,9 | 3,8 | 4,3 | 2,6 | --- | 4,7 |
| 8. Hacer juicios negativos | 4,9 | 5,1 | 5,4 | 4,8 | 5 | 4,2 | 4,9 | 4,7 | 4,3 | 4,2 | 4,7 | 4 | 5 | 3,3 | --- | 5 |
| 9. Recibir juicios negativos | 4,4 | 3,8 | 4,4 | 4,5 | 5 | 3,3 | 3,9 | 3,3 | 5,5 | 4 | 4,6 | 4 | 5,6 | 4,4 | --- | 5,3 |
| 10. Fundar juicios | 5,3 | 5,2 | 4,9 | 5 | 5 | 3,8 | 5,2 | 4,2 | 5 | 4,3 | 5 | 3,8 | 4,7 | 3,9 | --- | 5,3 |
| Promedios | 4,8 | 4,4 | 5 | 4,7 | 4,9 | 4 | 5,2 | 4,4 | 4,9 | 4 | 4,8 | 3,8 | 4,6 | 3,6 | --- | 4,9 |

* Gerente general

Fuente: Elaboración Propia

“Obscuchar”: el máximo para ambas mediciones lo obtuvo DS, en tanto el mínimo en ambas mediciones lo obtuvo MS.

Cumplir compromisos con estándares acordados: el máximo para ambas mediciones lo obtuvo PR, en tanto el mínimo en ambas mediciones lo obtuvo JA.

Liderar: el máximo en la primera medición lo obtuvo IO, en tanto que para la segunda lo obtuvo JC. El mínimo en ambas mediciones lo obtuvo RM.

Delegar: el máximo para ambas mediciones lo obtuvo PR, por otro lado el mínimo en la primera medición lo obtuvo JA, en tanto que para la segunda lo obtuvo RM.

Reclamar: el máximo en la primera medición lo obtuvo PR, en tanto para la segunda lo obtuvo IO. El mínimo en la primera medición lo obtuvo MS, en tanto que para la segunda lo obtuvo DR.

Negociar: el máximo para ambas mediciones lo obtuvo IO, por otro lado el mínimo en la primera medición lo obtuvo DR, en tanto que para la segunda lo obtuvo MS.

Comunicarse: el máximo en la primera medición lo obtuvo PR, en tanto que para la segunda medición lo obtuvo DS. El mínimo para ambas mediciones lo obtuvo RM.

Hacer juicios negativos: el máximo en la primera medición lo obtuvo IO, en tanto que para la segunda medición lo obtuvo DS. El mínimo en la primera medición lo obtuvo RM, para la segunda medición fue obtenido por MS.

Recibir juicios negativos: el máximo en la primera medición lo obtuvo DR, en tanto que para la segunda medición lo obtuvo JC. El mínimo para ambas mediciones lo obtuvo PR.

Fundar juicios: el máximo en la primera medición lo obtuvo DS, en tanto que para la segunda medición lo obtuvo JC. El mínimo en la primera medición lo obtuvo IO, para la segunda medición fue obtenido por JA y RM.

Anexo H: Encuesta de Equipos de Trabajo

Cuadro N° 36: Resultados de Encuesta sobre Equipos de Trabajo

| N° | Preguntas/fechas | ene-10 | oct-10 |
|----|---|--------|--------|
| 1 | En mi equipo de trabajo se evalúa frecuentemente el funcionamiento del equipo (Una vez a la semana) | 35,5% | 50,0% |
| 2 | En mi equipo se rediseña el funcionamiento del trabajo a partir de las evaluaciones | 51,6% | 58,4% |
| 3 | En mi equipo de trabajo se dan estados de ánimo de apertura y relativos a la innovación | 58,1% | 66,7% |
| 4 | En mi equipo de trabajo está declarada la innovación como fundamento del trabajo | 41,9% | 54,1% |
| 5 | En mi equipo de trabajo se invierte en desarrollar destrezas y prácticas favorables a la innovación | 32,3% | 58,3% |
| 6 | Mi equipo de trabajo escucha a los clientes externos requeridos por la innovación | 58,1% | 75,0% |
| 7 | En mi equipo de trabajo se utilizan prácticas de revisión periódica de los compromisos del equipo | 74,2% | 75,0% |
| 8 | Los objetivos que busca alcanzar la organización son conocidos por mi equipo de trabajo | 74,2% | 79,2% |
| 9 | En mi equipo están claros los objetivos, funciones y tareas de cada uno. | 80,6% | 91,6% |
| 10 | Se nos comunican permanentemente las decisiones importantes que se toman | 61,3% | 62,5% |
| 11 | Las personas de mi equipo se ayudan para sacar adelante el trabajo | 93,6% | 95,8% |
| 12 | Nuestra institución promueve el trabajo en equipo | 80,6% | 87,5% |
| 13 | La relación de mi equipo de trabajo es de colaboración | 96,8% | 95,8% |
| 14 | Las personas de mi equipo colaboran entre sí para lograr que el trabajo sea efectivo y correcto | 96,8% | 91,7% |
| 15 | Cuando algo no resulta en mi equipo, responsabilizamos a otros | 16,1% | 16,6% |
| 16 | Los conflictos dentro de mi equipo son enfrentados y solucionados de manera rápida y transparente | 54,8% | 66,7% |
| 17 | El trato entre las personas de mi equipo es de respeto | 87,1% | 100% |
| 18 | En mi equipo de trabajo nos alegramos por el éxito y logros de un miembro del equipo | 83,9% | 91,7% |
| | Promedio | 65,42% | 73,14% |

Fuente: Documentos del Programa

Anexo I: Ficha Tipo para los Proyectos Grupales de Innovación

Pauta de Resumen de Proyecto

Nombre del Proyecto

1. Resumen del Proyecto

De qué quiebre maestro o urgente surge este proyecto

| |
|--|
| |
|--|

Cuál es el cliente principal de este proyecto

| |
|--|
| |
|--|

De qué intereses, quiebres y preocupaciones de este cliente se hace cargo el proyecto

| |
|--|
| |
|--|

Cuáles son los otros clientes (*stakeholders*) involucrados en este proyecto; o qué otros clientes aparecen relacionados con el proyecto

| |
|--|
| |
|--|

De qué intereses, quiebres y preocupaciones de esos otros clientes se hace también cargo este proyecto

| |
|--|
| |
|--|

Qué acciones plantearon ustedes llevar a cabo y comprometieron con el cliente, para atender el quiebre planteado

| |
|--|
| |
|--|

| Descripción y Fundamentación del Riesgo asociados al proyecto³⁰ |
|---|
| |

| Severidad del Riesgo³¹ |
|--|
| |

| Qué innovaciones aparecieron como posibilidades |
|--|
| |

| Cuáles de las acciones por ustedes planteadas (propuestas de acción e innovaciones) emergieron como las más viables, coherentes, consistentes y rentables |
|--|
| |

| Cuál es la red de ayuda externa de este grupo; cuáles son los aliados |
|--|
| |

2. Resultados del Proyecto

| Beneficios³² Logrados por el Proyecto |
|---|
| |
| |

| Explicación ¿Por qué? |
|------------------------------|
| |
| |

| Productos³³ |
|-------------------------------|
| |

| Indicadores³⁴ |
|---------------------------------|
| |

| Metas | |
|--------------|--------------|
| Valor | Plazo |
| | |

³⁰ ¿Cuáles son los riesgos identificados para el Proyecto? Son riesgos en la medida en que i) desconfiguren por completo el Programa ii) impidan el logro de los objetivos, o iii) se cumplan pero a un costo desmedido o en desmedro de otro proyecto o iniciativa de la empresa.

³¹ Severidad del Riesgo: Alto, Medio, Bajo

³² Tenga en cuenta, para considerar beneficios, los juicios que han hecho el o los clientes del proyecto.

³³ Identificar los productos concretos del Proyecto, coherentes con los beneficios, y evaluables y utilizables por SF o algún actor relevante para la empresa.

³⁴ ¿Cómo es que se va a medir si este producto funcionó o no funcionó? Lo deseable es un indicador que cuente con una línea base actual o es fácil medir en el corto plazo.

| | | | |
|-------------------------------|---------------------------------|--------------|--------------|
| Productos³³ | Indicadores³⁴ | Metas | |
| | | Valor | Plazo |
| | | | |
| | | | |

3. Organización del Proyecto

| | | |
|---------------------------------|--------------------------|--|
| Coordinador del Proyecto | Cliente Principal | Área organizacional más vinculada al Proyecto |
| | | |

| | | |
|---|--|--|
| Miembros del Equipo³⁵ | Horas semanales de disponibilidad | Área en que trabajan, indicando si son Clientes o Realizadores del tema principal del proyecto, o su relación con el tema |
| | | |
| Total horas semanales | | |
| Estimación de Recursos Necesarios (internos/externos)³⁶ | | |
| | | |

4. Programación del Proyecto

| | | |
|---|--|------------------------------|
| Principales Hitos de Avance³⁷ | Costo estimativo (valorando recursos y esfuerzos) | Fecha de cumplimiento |
|---|--|------------------------------|

³⁵ Se consideran los integrantes a lo largo de todo el proyecto (incluyendo a integrantes que se retiraron durante el desarrollo del mismo).

³⁶ ¿Cuáles son los recursos necesarios para poder asegurar un desarrollo exitoso del Proyecto? Pueden ser recursos materiales y recursos de autoridad, información, etc. Por internos, se entiende que son recursos que Surfrut brinda y por externo se entiende que son recursos que brinda otro actor externo a la empresa.

³⁷ Los hitos de avance son compromisos concretos del Proyecto ligados a productos, para alcanzar una situación deseada dentro de un plazo determinado. Los hitos deben ser concordantes con los principales puntos de la Carta Gantt.

| | | |
|--------------------|--|--|
| | | |
| | | |
| Costo Total | | |

| |
|---------------------------------|
| Carta Gantt del Proyecto |
| |

Anexo J: Fichas de los Proyectos Grupales de Innovación

A continuación se presentan las fichas de los 6 proyectos grupales de innovación, elaboradas por la alumna: Cerezas 2.0, Rentabilización de Gastos Indirectos, Cliente Interno, Evaluación, Tubo Comercial y Full Comercial.

Pauta de Resumen de Proyecto

Nombre del Proyecto: Cerezas 2.0

1. Resumen del Proyecto

| | |
|--|--|
| De qué quiebre maestro o urgente surge este proyecto | |
| Falta de una estrategia innovadora que rentabilice el negocio de las cerezas. | |
| Cuál es el cliente principal de este proyecto | |
| Dueños de Surfrut y de agrícola Ana María (Jaime Crispi). | |
| De qué intereses, quiebres y preocupaciones de este cliente se hace cargo el proyecto | |
| Falta trabajo de equipo en Surfrut para abordar negocios como el de las cerezas. Falta mirada de largo plazo para definir una estrategia que incluya la cadena de valor completa. Mejorar la rentabilidad de toda la cadena Generar una promoción y alineamiento respecto del proyecto y de la temporada. | |
| Cuáles son los otros clientes (<i>stakeholders</i>) involucrados en este proyecto; o qué otros clientes aparecen relacionados con el proyecto | |
| Compradores de cerezas Proveedores de cerezas (productores que venden la cereza a Surfrut) | |
| De qué intereses, quiebres y preocupaciones de esos otros clientes se hace también cargo este proyecto | |
| Liquidación de mercado a proveedores Poca valoración de Surfrut por los productores. Poca colaboración entre Surfrut y proveedor Buena calidad y homogeneidad del producto para los clientes. | |
| Qué acciones plantearon ustedes llevar a cabo y comprometieron con el cliente, para atender el quiebre planteado | |
| ACTIVIDAD / ACCION | OBJETIVO / META |
| Evaluación de clientes | Trabajar con los mejores clientes |
| Elaboración de normas de calidad y embalaje por mercado | Embalaje correcto para cliente correcto |
| Hacer un programa de venta al 2014 | Dar más información al cliente |
| Trabajar asesorando técnicamente a los productores. | Mejorar la calidad de los huertos y la fruta |

| Qué acciones plantearon ustedes llevar a cabo y comprometieron con el cliente, para atender el quiebre planteado | |
|---|--|
| Cumplir las metas de producción y ventas. Calibre, segregación y fechas. | Mejorar la calidad del producto |
| Búsqueda de herramientas de fidelización más allá del precio | Productores contentos, buen manejo huertos, fruta de calidad |
| Seleccionar productores con las variedades adecuadas | Mejor control de huertos y calidad homogénea |
| Confeccionar un sistema de segregación de fruta en huerto. | Correcta determinación vida post cosecha |
| Llamar a concurso a profesionales con experiencia en manejo de huertos de cerezas | Consolidación de un departamento técnico experto en cereza. |
| Captación productores sexta región y costa | Llegar temprano a Mercado |
| Búsqueda de alternativas eficientes y eficaces de embalajes especiales | Cumplir a clientes, mayores márgenes, seguir al consumidor seguir las tendencias del mercado |
| Generar sistema de inventarios en línea con Informática | Toma oportuna de decisiones de carga y de venta |
| Crear un procedimiento de manejo de ambos tipos de cajas | Eficiencia manejo y evitar distracción del personal |
| Diseñar un sistema que permita almacenar lotes de una misma variedad y segregación separadamente de otros | Evitar tiempos muertos en <i>Packing</i> - uniformidad en proceso |
| Diseñar un procedimiento de control de cajas terminadas una vez que estas entran en cámara de producto terminado | Asegurar calidad y envío a destinos correctos |
| Capacitación Área despacho consolidación fruta aprovechando cercanía con Agentes Embarcadores | Mejorar sistemas de consolidación de pallets en contenedores (charla GSS) |
| Control de la operación de acuerdo al diseño final de la línea. | Evitar rechazos de comerciantes, devoluciones. |
| Evaluación de externalización proceso de control de calidad fruta a embalar | Embalar correctamente lo que el Área comercial Surfresh requiere |
| Elaborar un procedimiento de control y chequeo. | Asegurar correcta condición de ingreso de la MP a la línea |

| Descripción y Fundamentación del Riesgo asociados al proyecto³⁸ | Severidad del Riesgo³⁹ |
|--|--|
| El riesgo central está en clima. Si hay condiciones adversas podría bajar sustantivamente el volumen de venta. Otro riesgo importante es el tipo de cambio, la baja de este genera pérdida directa de los márgenes esperados. | Alta Alto |

³⁸ ¿Cuáles son los riesgos identificados para el Proyecto? Son riesgos en la medida en que i) desconfiguren por completo el Programa ii) impidan el logro de los objetivos, o iii) se cumplan pero a un costo desmedido o en desmedro de otro proyecto o iniciativa de la empresa.

³⁹ Severidad del Riesgo: Alto, Medio, Bajo

Qué innovaciones aparecieron como posibilidades

En trabajar en el largo plazo sobre una base de metas y compensaciones asociado a su cumplimiento.

Cuáles de las acciones por ustedes planteadas (propuestas de acción e innovaciones) emergieron como las más viables, coherentes, consistentes y rentables

Programa de trabajo con proveedores
Hacer una medición fina de cuál es el costo de producción de cerezas

Cuál es la red de ayuda externa de este grupo; cuáles son los aliados

Los gerentes, jefes y puestos claves de Surfrut. Asesores externos.

2. Resultados del Proyecto

| Beneficios⁴⁰ Logrados por el Proyecto | Explicación ¿Por qué? |
|---|---|
| Aumentar volumen de ventas | Permite a Surfrut aumentar los beneficios esperados de la empresa. Esto se consigue mediante: a) Captación de productores para la obtención del volumen de fruta requerida (compra de Catastro Censo 2007, Sondeo en Viveros de plantas de cerezas, Retomar a productores que no entregaron su producción la temporada pasada). b) Apoyarlos en la adquisición de productos para asegurar la realización de sus labores. |
| Ahorro en costos | Ahorro en costos, dado que se proyecta cumplir con las cajas proyectadas para este año y reducir costos en un 10% (incluye compra mp y procesamiento planta) con un ahorro de USD 45 mil, de margen adicional para la temporada. |
| Mejorar calidad de cerezas | Permite mejorar el margen promedio con la venta de fruta más grande y evitar rechazos. Para ello se considera: a) Definir objetivos técnicos y comerciales personalizados para cada productor. b) Fidelizar a los productores. |
| Disminuir los tiempos de asesoría técnica | Permite disminuir costos en asesoría. Para ello se considera: a) Motivar a los productores en la certificación de sus huertos con el fin de aumentar su nivel de gestión de predios. b) Redistribuir tiempos de asesoría técnica a productores realizando visitas grupales. |

⁴⁰ Tenga en cuenta, para considerar beneficios, los juicios que han hecho el o los clientes del proyecto.

| Beneficios⁴⁰ Logrados por el Proyecto | Explicación ¿Por qué? |
|---|--|
| Disminuir costos en contrataciones | Se definió contratar a una persona adicional en el equipo, para contratación y supervisión. |
| Aumentar la producción de cerezas | Pasar de una línea de proceso a dos líneas totalmente independientes y controlables. A un bajo costo de inversión e incorporando una mirada a largo plazo. |

| Productos⁴¹ | Indicadores⁴² | Metas | |
|--|---|---|--------------|
| | | Valor | Plazo |
| Volumen de exportaciones | Número de cajas a exportar | 200,000 | 2010 |
| Calidad de las cerezas | Porcentaje de cajas con calibre mínimo de 26 mm | >70% de cajas con calibre mínimo de 26 mm | 2010 |
| Potencial de segregación | Porcentaje de potencial de segregación | 90% | 2010 |
| Control de costos diarios del <i>packing</i> | Costo diario promedio por caja embalada. | < us\$ 2,10 por caja | 2010 |
| Sistema de metas y compensaciones asociadas a cada área. | Cumplimiento de la meta general y por área | General 100% | 2010 |

3. Organización del Proyecto

| Coordinador del Proyecto | Cliente Principal | Área organizacional más vinculada al Proyecto |
|---|--|--|
| Ignacio Osorio, María Jesús Saldaña | Jaime Crispi (Gerente General) | Surfresh, abastecimiento |
| Miembros del Equipo⁴³ | Horas semanales de disponibilidad | Área en que trabajan, indicando si son Clientes o Realizadores del tema principal del proyecto, o su relación con el tema |
| Cristian Álvarez | 2 | Líder área Vapores (mantención). Realizador |
| Katty Aravena | 2 | Contraparte SAG y enc. Despacho. Realizador |

⁴¹ Identificar los productos concretos del Proyecto, coherentes con los beneficios, y evaluables y utilizables por SF o algún actor relevante para la empresa.

⁴² ¿Cómo es que se va a medir si este producto funcionó o no funcionó? Lo deseable es un indicador que cuente con una línea base actual o es fácil medir en el corto plazo.

⁴³ Se consideran los integrantes a lo largo de todo el proyecto (incluyendo a integrantes que se retiraron durante el desarrollo del mismo).

| Miembros del Equipo⁴³ | Horas semanales de disponibilidad | Área en que trabajan, indicando si son Clientes o Realizadores del tema principal del proyecto, o su relación con el tema |
|---|--|--|
| Harieth Marchant | 2 | Encargada exportación fruta fresca. Realizador |
| María Jesús Saldaña | 2 | Encargada de abastecimiento MP Surfresh. Realizador |
| Carlos Santelices | 2 | |
| Felipe Torti | 2 | Agrónomo de Investigación y Desarrollo. Realizador |
| Dusan Zoccola | 2 | Gerente Comercial Surfresh. Realizador |
| Ignacio Osorio | 2 | Gerente Abast. Mat. Primas y Gte. General Surfresh. Realizador |
| Eva Cisternas | 2 | Secretaría administrativa. Realizador |
| Maritza Sepúlveda | 2 | |
| Pablo González | 2 | |
| Luis Rivera | 2 | Jefe turno deshidratado. Realizador |
| Total horas semanales | 24 | |

Estimación de Recursos Necesarios (internos/externos)⁴⁴

Total Costos = \$ 6.096.000

4. Programación del Proyecto

| Principales Hitos de Avance⁴⁵ | Costo estimativo (valorando recursos y esfuerzos) | Fecha de cumplimiento |
|---|--|------------------------------|
| Consolidar sistema de segregación | 800.000 | |
| Hacer evaluación de proveedores | 450.000 | 15-04-2010 |

⁴⁴ ¿Cuáles son los recursos necesarios para poder asegurar un desarrollo exitoso del Proyecto? Pueden ser recursos materiales y recursos de autoridad, información, etc. Por internos, se entiende que son recursos que Surfрут brinda y por externo se entiende que son recursos que brinda otro actor externo a la empresa.

| | | |
|--|------------------|------------|
| Separar la visión en áreas de influencia, ej. Agrícola, <i>packing</i> , comercial, etc., para definir las acciones específicas en cada área. | 238.000 | |
| Actualización de quiebres e innovaciones del proyecto, generando un plan de acción para el periodo de marzo a diciembre del 2010, con responsabilidad y fechas | 486.000 | 08-06-2010 |
| Definir un plan de mejora de imagen de Surfresh entre los proveedores | 230.000 | |
| Evaluar y definir programa de manejo agrícola | 560.000 | |
| Compra de censo agrícola de cerezos | 600.000 | 08-06-2010 |
| Definir objetivos técnicos y comerciales individual por productor | 1.200.000 | 08-06-2010 |
| Motivar la certificación en BPA de productores | 200.000 | |
| Definir un plan de visitas organizado para contratar a nuevos productores | 65.000 | |
| Proyección de producción de proveedores | 780.000 | |
| Incorporar evaluación permanente de mercados, competidores, y clientes con más herramientas científicas | 400.000 | 08-06-2010 |
| Hacer una base de requerimientos de embalaje y calidad por cliente | 87.000 | |
| Terminar módulo de liquidaciones | | 30-05-2011 |
| Hacer un planteamiento al 2014 de qué y a quiénes queremos vender | | 17-08-2011 |
| Costo Total | 6.096.000 | |

Pauta de Resumen de Proyecto

Nombre del Proyecto: Gasto indirecto

1. Resumen del Proyecto

| |
|--|
| De qué quiebre maestro o urgente surge este proyecto |
| Existe la percepción de un nivel elevado de Gastos Indirectos Planificación deficiente |
| Cuál es el cliente principal de este proyecto |
| Jaime Crispi |
| De qué intereses, quiebres y preocupaciones de este cliente se hace cargo el proyecto |
| Rentabilizar Surfрут, bajar gastos indirectos y obtener rentabilidad sostenible en el tiempo |
| Cuáles son los otros clientes (<i>stakeholders</i>) involucrados en este proyecto; o qué otros clientes aparecen relacionados con el proyecto |
| Gerencia de Finanzas |

Cuáles son los otros clientes (*stakeholders*) involucrados en este proyecto; o qué otros clientes aparecen relacionados con el proyecto

Gerencia Técnica
Gerencia de Producción
Comité Directivo PHD (Innova)

De qué intereses, quiebres y preocupaciones de esos otros clientes se hace también cargo este proyecto

Gestión deficiente
Estructura organizacional recargada
Coordinaciones de procesos inadecuadas
Sub-utilización de recursos
Escasa optimización de procesos y foco en los resultados
Informática y Mantenimiento son procesos “no directos” que si no funcionan bien e impactan en el costo
Escasa mirada de negocios en Surfrut, principalmente a nivel de equipo gerencial
Generar proyectos innovadores que desarrollen Habilidades directivas en los participantes, asociados a resultados económicos positivos

Qué acciones plantearon ustedes llevar a cabo y comprometieron con el cliente, para atender el quiebre planteado

Operación en un solo turno de recepción
Estudiar posible tercerización de actividades de mantenimiento.
Revisar estructura organizacional de mantención.
Revisar manejo eficiente del stock mínimo.
Revisar el proceso de compra de materiales
Optimizar mano de obra Adm. y Finanzas
Estructura Organigrama Surfrut
Gestión de presupuestos de Gastos Indirectos (generar herramientas de control)
Área Comercial en Minga a Romeral
Cultura del ahorro

Descripción y Fundamentación del Riesgo asociado al Proyecto⁴⁶

Riesgo asociado a la utilización de una estrategia inadecuada en la formulación del proyecto, que obstaculice la generación beneficios.

Severidad del Riesgo⁴⁷

Alto

Qué innovaciones aparecieron como posibilidades

Reducción de un turno de recepción en OMP
Fusión de jefaturas Aseguramiento y Control de Calidad
Reestructuración Área Mantenimiento
Ahorro de los desperdicios (cambio cultural)
Efectuar una evaluación con funcionamiento del proceso de cerezas

⁴⁶ ¿Cuáles son los riesgos identificados para el Proyecto? Son riesgos en la medida en que i) desconfiguren por completo el Programa ii) impidan el logro de los objetivos, o iii) se cumplan pero a un costo desmedido o en desmedro de otro proyecto o iniciativa de la empresa.

⁴⁷ Severidad del Riesgo: Alto, Medio, Bajo

| |
|--|
| Qué innovaciones aparecieron como posibilidades |
| Cuáles de las acciones por ustedes planteadas (propuestas de acción e innovaciones) emergieron como las más viables, coherentes, consistentes y rentables |
| Las acciones para generar herramientas de control de gastos, optimización de recursos |

| |
|--|
| Cuál es la red de ayuda externa de este grupo; cuáles son los aliados |
| Asesores externos |

2. Resultados del Proyecto

| Beneficios⁴⁸ Logrados por el Proyecto | Explicación ¿Por qué? |
|---|--|
| Reducción del Gasto Indirecto en OMP | Disminución en el presupuesto de OMP por reducción a un solo turno |
| Reducción del Gasto Indirecto en compra | Reducción de 1 persona |
| Reducción de Gasto Indirecto por fusión de dos áreas (Control de Calidad y Aseguramiento) | Por redistribución de roles, un jefe de control de calidad y aseguramiento de calidad. |
| Mejoras en procesos de gestión de inventarios y mantenimiento | Reducción de 1 persona |
| Mejorar gestión de mantenimiento | Aumento en la cohesión del equipo que permite aumentar eficiencia en el trabajo de mantenimiento |

| Productos⁴⁹ |
|-------------------------------|
| Reducción de costos |

| Indicadores⁵⁰ |
|--|
| % de egresos que disminuye por concepto de sueldos |

| Metas | |
|--------------|--------------|
| Valor | Plazo |
| | 2010 |

3. Organización del Proyecto

| Coordinador del Proyecto |
|---------------------------------|
| Mauricio Soto |

| Cliente Principal |
|--------------------------|
| Jaime Crispi |

| Área organizacional más vinculada al Proyecto |
|--|
| Finanzas |

⁴⁸ Tenga en cuenta, para considerar beneficios, los juicios que han hecho el o los clientes del proyecto.

⁴⁹ Identificar los productos concretos del Proyecto, evaluable y utilizable por SF o algún actor relevante. Debe ser coherente con la Estrategia y los Planes de la Empresa.

⁵⁰ ¿Cómo es que se va a medir si este producto funcionó o no funcionó? Lo deseable es un indicador que cuente con una línea base actual o es fácil medir en el corto plazo.

| Miembros del Equipo ⁵¹ | Horas semanales de disponibilidad | Área en que trabajan, indicando si son Clientes o Realizadores del tema principal del proyecto, o su relación con el tema |
|-----------------------------------|-----------------------------------|---|
| Jessica Gutiérrez | 2 | Encargada de Finanzas |
| Pamela Farías | 2 | Asistente Finanzas |
| Juan Orellana | 2 | Jefe Operaciones y Compras |
| Jaime Ramírez | 2 | Asesor Técnico AMP |
| Nelson Silva | 2 | Jefe Informática Holding |
| Mauricio Soto | 2 | Gerente Administración y Finanzas del Holding |
| Jorge Riquelme | 2 | Jefe Mantención |
| Daniel Rodríguez | 2 | Gerente Técnico |
| Total horas semanales | 16 | |

| Estimación de Recursos Necesarios (internos/externos) ⁵² |
|---|
| Total costos: \$5.100.000 |

4. Programación del Proyecto

| Principales Hitos de Avance ⁵³ | Costo estimativo (valorando recursos y esfuerzos) | Fecha de cumplimiento |
|--|---|-----------------------|
| Gestionar presupuesto de Gastos Indirectos. Generar herramientas de control | | 10-2010 |
| Estructurar organigrama Surfrut | | 10-2010 |
| Operar recepción a un solo turno | | 10-2010 |
| Estudiar posible tercerización de actividades de mantenimiento. Revisar estructura organizacional de mantenimiento, manejo eficiente de stock, proceso de compra | | 10-2010 |
| Optimizar Mano de Obra Administración y Finanzas | | 10-2010 |
| Área Comercial en Minga a Romeral | | 10-2010 |
| Gestionar Cultura del Ahorro | | 10-2010 |
| Costo Total | 5.100.000 | |

⁵¹ Se consideran los integrantes a lo largo de todo el proyecto (incluyendo a integrantes que se retiraron durante el desarrollo del mismo).

⁵² ¿Cuáles son los recursos necesarios para poder asegurar un desarrollo exitoso del Proyecto? Pueden ser recursos materiales y recursos de autoridad, información, etc. Por internos, se entiende que son recursos que Surfrut brinda y por externo se entiende que son recursos que brinda otro actor externo a la empresa.

Pauta de Resumen de Proyecto

Nombre del Proyecto: Cliente interno

1. Resumen del Proyecto

| |
|--|
| De qué quiebre maestro o urgente surge este proyecto |
| Falta motivación y compromiso de la gente. Las personas viven en la desconfianza. Cultura jerárquica y paternalista. No hay responsabilidades individuales. |
| Cuál es el cliente principal de este proyecto |
| Jaime Crispi, Trabajadores representados por alguien |
| De qué intereses, quiebres y preocupaciones de este cliente se hace cargo el proyecto |
| Falta de personal motivado, comprometido y competente que colabore en hacer más eficientes los procesos y así bajar los costos. Desconfianza y falta de transparencia en la comunidad Surfrut. |
| Cuáles son los otros clientes (<i>stakeholders</i>) involucrados en este proyecto; o qué otros clientes aparecen relacionados con el proyecto |
| Drina Sotomayor Otros Trabajadores de Surfrut: Operarios, Supervisores, Jefes de Área |
| De qué intereses, quiebres y preocupaciones de esos otros clientes se hace también cargo este proyecto |
| Operarios: Condiciones laborales (Ropa de trabajo, Prestamos institucionales, beneficios, transporte, etc.); Mala Comunicación Supervisores: Beneficios, Jefes de Área: Mala comunicación; Falta de evaluación de desempeño. Falta de reconocimiento de meritos Bajo tratamiento de reclamos Reclutamiento, Promociones y Ascensos Comunicación e Integración |
| Qué acciones plantearon ustedes llevar a cabo y comprometieron con el cliente, para atender el quiebre planteado |
| Realizar encuesta IQP's, trabajadores de Surfrut, separados por sectores. Participar en el comité de Balance Social Interno (BSI). Gestionar la creación de un Departamento de Bienestar. Recopilar información de beneficios y empresas externas. Solicitar el aviso sobre el no aumento de IPC a todos en la empresa. Gestionar incorporación de procedimiento de colación durante el turno. Gestionar el entrenamiento de Supervisores y Puestos claves en el Cambio Cultural. Gestionar, orientar y difundir el uso de los medios existentes como por ej. Reclamo interno. Gestionar celebraciones internas (Día de la Madre, Día del Trabajador, etc.). |

Qué acciones plantearon ustedes llevar a cabo y comprometieron con el cliente, para atender el quiebre planteado

Gestionar la creación de correo oficial para el Área Gestión de Personal.
 Gestionar la reactivación de la Agenda Semanal.
 Gestionar la realización de reunión de Cierre de temporada de manzana.
 Gestionar la creación de diarios murales.
 Gestionar y realizar Proyecto conjunto con los trabajadores de Surfrut, de Fiesta de Navidad Jardines de Romeral.

Descripción y Fundamentación del Riesgo asociado al Proyecto⁵⁴

Quedarse en acciones de menor impacto que no apuntan en la dirección de la preocupación por el cliente interno en el problema de fondo

Severidad del Riesgo⁵⁵

Alta

Qué innovaciones aparecieron como posibilidades

La continuidad de este proyecto posterior al programa Surfrut-Innova
 Establecer una manera de trabajar desde la gestión de personas y la gerencia que mantenga una conversación productiva y que se haga cargo de los intereses mutuos

Cuáles de las acciones por ustedes planteadas (propuestas de acción e innovaciones) emergieron como las más viables, coherentes, consistentes y rentables

Gestionar el manejo de personas y las mejoras en las comunicaciones internas.
 Gestionar el mejoramiento de las condiciones laborales.
 Gestionar el entrenamiento de Supervisores y Puestos claves en el Cambio Cultural.
 Gestionar la difusión de la estrategia de la empresa.

Cuál es la red de ayuda externa de este grupo; cuáles son los aliados

Surfrut-Innova y su equipo docente

2. Resultados del Proyecto

| Beneficios⁵⁶ Logrados por el Proyecto |
|---|
| Lograr aumentar la motivación |
| Mejorar coordinación entre Áreas para la satisfacción del Cliente Interno |
| Aumentar satisfacción del cliente |
| Aumento de participación en la encuesta de |

| Explicación ¿Por qué? |
|---|
| Al aumentar la motivación de los trabajadores, se tendrán trabajadores más eficientes |
| Entre el área de personas y las de proceso |
| A través del aumento de la conciencia de las necesidades de las personas. |
| Incorporación del proyecto cliente interno co- |

⁵⁴ ¿Cuáles son los riesgos identificados para el Proyecto? Son riesgos en la medida en que i) desconfiguren por completo el Programa ii) impidan el logro de los objetivos, o iii) se cumplan pero a un costo desmedido o en desmedro de otro proyecto o iniciativa de la empresa.

⁵⁵ Severidad del Riesgo: Alto, Medio, Bajo

⁵⁶ Tenga en cuenta, para considerar beneficios, los juicios que han hecho el o los clientes del proyecto.

| Beneficios⁵⁶ Logrados por el Proyecto |
|---|
| BSI |

| Explicación ¿Por qué? |
|---|
| mo contraparte en la encuesta de Balance Social Interno, aumenta la importancia del instrumento |

| Productos⁵⁷ |
|--|
| Apoyo al sistema de transporte. Apoyo de financiamiento a actividades de importancia para los trabajadores Recogieron los quiebres y preocupaciones de los trabajadores Instaron a retomar gestión de la reunión mensual con gerencia |

| Indicadores⁵⁸ |
|---|
| %de trabajadores que ven cambios positivos en temas de su interés |

| Metas | |
|-------------------|--------------|
| Valor | Plazo |
| 90% de Incremento | 09-2010 |

3. Organización del Proyecto

| Coordinador del Proyecto |
|---------------------------------|
| Elizabeth Nuñez |

| Cliente Principal |
|--------------------------|
| Jaime Crispi |

| Área organizacional más vinculada al Proyecto |
|--|
| Gestión de personal |

| Miembros del Equipo⁵⁹ |
|---|
| Loreto Bravo |
| M. Angélica Calderón |
| Gema Farías |
| Pamela Marchant |

| Horas semanales de disponibilidad |
|--|
| 2 |
| 2 |
| 2 |
| 2 |

| Área en que trabajan, indicando si son Clientes o Realizadores del tema principal del proyecto, o su relación con el tema |
|--|
| Asistente de producción de conservas; Evaluador de competencias Laborales. |
| Soporte y mantención de equipos |
| Jefe gestión personas. Realizador |
| Asistente remuneraciones. Realizador |

⁵⁷ Identificar los productos concretos del Proyecto, evaluable y utilizable por SF o algún actor relevante. Debe ser coherente con la Estrategia y los Planes de la Empresa.

⁵⁸ ¿Cómo es que se va a medir si este producto funcionó o no funcionó? Lo deseable es un indicador que cuente con una línea base actual o es fácil medir en el corto plazo.

⁵⁹ Se consideran los integrantes a lo largo de todo el proyecto (incluyendo a integrantes que se retiraron durante el desarrollo del mismo).

| Miembros del Equipo ⁵⁹ | Horas semanales de disponibilidad | Área en que trabajan, indicando si son Clientes o Realizadores del tema principal del proyecto, o su relación con el tema |
|-----------------------------------|-----------------------------------|---|
| Erika Ramírez | 2 | Coordinador y soporte software. Realizador |
| Claudia Uriarte | 2 | Jefe control de calidad; Encargada de Investigación y Desarrollo. Realizador |
| Carmen Gloria Vargas | 2 | Asistente gerencia general Romeral. Realizador |
| Elizabeth Núñez | 2 | Encargada de planificación digital. Realizador |
| Kelly Calderón | 2 | |
| Rodrigo Gutiérrez | 2 | |
| Cecilia Rivera | 2 | |
| Luis Villarroel | 2 | |
| Marcela Retamales | 2 | |
| Maritza Cabezas | 2 | |
| Total horas semanales | 28 | |

| Estimación de Recursos Necesarios (internos/externos)⁶⁰ |
|---|
| Costo Total (recursos humanos): \$2.620.000 |
| |

4. Programación del Proyecto

| Principales Hitos de Avance ⁶¹ | Costo estimativo (valorando recursos y esfuerzos) | Fecha de cumplimiento |
|--|---|-----------------------|
| Reunir información (beneficios externos, otras empresas) | | |
| Gestionar Beneficios (bono, mundial de fútbol) | | |
| Realizar encuestas a clientes | | 22-04-2010 |
| Gestionar mejoras en calidad de vida laboral (casino, | | |

⁶⁰ ¿Cuáles son los recursos necesarios para poder asegurar un desarrollo exitoso del Proyecto? Pueden ser recursos materiales y recursos de autoridad, información, etc. Por internos, se entiende que son recursos que Surfrut brinda y por externo se entiende que son recursos que brinda otro actor externo a la empresa.

| | | |
|--|--|--|
| celebraciones, buses, colación, ropa de trabajo) | | |
| Gestionar capacitación | | |
| Evaluar la opción de reciclaje | | |
| | | |

Pauta de Resumen de Proyecto

Nombre del Proyecto: Generando una Cultura de la Evaluación

1. Resumen del Proyecto

| |
|---|
| De qué quiebre maestro o urgente surge este proyecto |
| Surfrut no tiene una cultura evaluativa que le permita mejorar en la acción, conectando metas con resultados e incentivos |
| Cuál es el cliente principal de este proyecto |
| Jaime Crispi |
| De qué intereses, quiebres y preocupaciones de este cliente se hace cargo el proyecto |
| Mercado de evaluaciones e indicadores para conectar al <i>Balanced Scorecard</i> 2010 |
| Cuáles son los otros clientes (<i>stakeholders</i>) involucrados en este proyecto; o qué otros clientes aparecen relacionados con el proyecto |
| Gerentes de la empresa |
| De qué intereses, quiebres y preocupaciones de esos otros clientes se hace también cargo este proyecto |
| Resto de los trabajadores de Surfrut |
| Qué acciones plantearon ustedes llevar a cabo y comprometieron con el cliente, para atender el quiebre planteado |
| Realizar evaluaciones de desempeño a los miembros del equipo Apoyar el diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño vinculado a Metas del BSC- CMI. (Trabajo de FC) Analizar la vinculación del Sistema de Calidad y la Evaluación de Procesos productivos Analizar posible incorporación de evaluaciones <i>on line</i> cruzadas (tipo 360 grados) en áreas y equipos de la empresa Analizar la instalación de práctica de AAR en el trabajo de equipos en la empresa (experiencia de Cerezas) Analizar la instalación de práctica de evaluación de EA en el trabajo de equipos en la empresa Evaluar cómo reinstalar prácticas de gestión, que permitan evaluación de reuniones en la empresa. |

| | |
|--|--|
| Descripción y Fundamentación del Riesgo asociado al Proyecto⁶² | Severidad del Riesgo⁶³ |
| No perseverar en las iniciativas para propiciar una cultura de la evaluación | Alta |

| |
|--|
| Qué innovaciones aparecieron como posibilidades |
| Establecer sistemas de evaluación, que permitan a la gente revisar cómo trabaja. Tipo AAR. |

| |
|--|
| Cuáles de las acciones por ustedes planteadas (propuestas de acción e innovaciones) emergieron como las más viables, coherentes, consistentes y rentables |
| Instalación de prácticas de AAR |

| |
|--|
| Cuál es la red de ayuda externa de este grupo; cuáles son los aliados |
| Surfrut-Innova y su equipo docente |

2. Resultados del Proyecto

| | |
|---|---|
| Beneficios⁶⁴ Logrados por el Proyecto | Explicación ¿Por qué? |
| Mejora en coordinación en retiro de materia prima | |
| Mejoramiento de seguridad | Identificación y solución de condición insegura |
| Mejoramiento de tiempos de despacho | Despachos sin <i>late arrival</i> |
| | |
| | |

| | | | |
|-------------------------------|---------------------------------|--------------|--------------|
| Productos⁶⁵ | Indicadores⁶⁶ | Metas | |
| | | Valor | Plazo |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

3. Organización del Proyecto

⁶² ¿Cuáles son los riesgos identificados para el Proyecto? Son riesgos en la medida en que i) desconfiguren por completo el Programa ii) impidan el logro de los objetivos, o iii) se cumplan pero a un costo desmedido o en desmedro de otro proyecto o iniciativa de la empresa.

⁶³ Severidad del Riesgo: Alto, Medio, Bajo

⁶⁴ Tenga en cuenta, para considerar beneficios, los juicios que han hecho el o los clientes del proyecto.

⁶⁵ Identificar los productos concretos del Proyecto, coherentes con los beneficios, y evaluables y utilizables por SF o algún actor relevante para la empresa.

⁶⁶ ¿Cómo es que se va a medir si este producto funcionó o no funcionó? Lo deseable es un indicador que cuente con una línea base actual o es fácil medir en el corto plazo.

| | | |
|---------------------------------|--------------------------|--|
| Coordinador del Proyecto | Cliente Principal | Área organizacional más vinculada al Proyecto |
| Marcos Oliva Fernández | Jaime Crispi | Operaciones |

| | | |
|---|--|--|
| Miembros del Equipo⁶⁷ | Horas semanales de disponibilidad | Área en que trabajan, indicando si son Clientes o Realizadores del tema principal del proyecto, o su relación con el tema |
| Drina Licia Sotomayor | 2 | Gerente Gestión personas, Auditor líder, GG SURCREA |
| Marcos Oliva Fernández | 2 | Jefe Operaciones Materias Primas |
| Harrieth Marchant | 2 | Encargada Exportaciones Fruta Fresca |
| Total horas semanales | 6 | |

| |
|---|
| Estimación de Recursos Necesarios (internos/externos)⁶⁸ |
| Total costos: \$1.900.000 |

4. Programación del Proyecto

| Principales Hitos de Avance⁶⁹ | Costo estimado (valorando recursos y esfuerzos) | Fecha de cumplimiento |
|---|--|------------------------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Pauta de Resumen de Proyecto

⁶⁷ Se consideran los integrantes a lo largo de todo el proyecto (incluyendo a integrantes que se retiraron durante el desarrollo del mismo).

⁶⁸ ¿Cuáles son los recursos necesarios para poder asegurar un desarrollo exitoso del Proyecto? Pueden ser recursos materiales y recursos de autoridad, información, etc. Por internos, se entiende que son recursos que Surfrut brinda y por externo se entiende que son recursos que brinda otro actor externo a la empresa.

Nombre del Proyecto: Tubo comercial

1. Resumen del Proyecto

De qué quiebre maestro o urgente surge este proyecto

Falta de coordinación efectiva entre áreas operativas y comercial (Planificación deficiente, Comunicación deficiente, Incumplimiento de procedimientos), que permita asegurar satisfacción de clientes.

Cuál es el cliente principal de este proyecto

Gerencia General. Jaime Crispi

De qué intereses, quiebres y preocupaciones de este cliente se hace cargo el proyecto

Coordinaciones poco efectivas y problemas en cumplir pedidos de clientes.
Hay una mirada centrada en los errores por un lado, y vivir “para evitarlos” por otro.
Incumplimiento de Procedimientos y falta comunicación directa.

Cuáles son los otros clientes (*stakeholders*) involucrados en este proyecto; o qué otros clientes aparecen relacionados con el proyecto

Externos: Importador, Cliente Final, Unique
Internos: Comercial, Producción y Operaciones

De qué intereses, quiebres y preocupaciones de esos otros clientes se hace también cargo este proyecto

Intereses

- Recibir producto a tiempo y en la calidad adecuada.
- Que Surfrut sepa reaccionar ante las urgencias

Quiebres

- Lentitud en responder
- Problemas de calidad
- Retraso en envío de muestras, documentos, formularios, etc.
- Programa de embarques no contiene información acorde a presupuesto
- Incumplimiento de Procedimientos
- Falta de comunicación directa
- Poca flexibilidad en Surfrut

Qué acciones plantearon ustedes llevar a cabo y comprometieron con el cliente, para atender el quiebre planteado

Agregar información discutida en USA a módulo inventario generado por QAD.
Ajustar inventarios para llegar a un dato único validado por ambas partes
Realizar modificaciones a reporte inventario QAD de acuerdo a lo definido en USA
Generar planilla Excel con formato declaración reprocesos.
Definir procedimiento de ingreso reproceso en QAD.
Actualizar It de manejo inventario Unique, incluyendo envío y cuadratura mensual del stock, índice de rotación
Evaluar plantillas de manejo y control inventario y otros en Unique con el fin de diseñar un formato

Qué acciones plantearon ustedes llevar a cabo y comprometieron con el cliente, para atender el quiebre planteado

único que alimente ventas, órdenes e inventario.
 Realizar modificaciones a planilla “Banco de Trabajo”
 Generar mantención y revisión periódica en línea de “banco de trabajo” por parte de Unique. Hasta que no esté listo OPEN KM, estaremos manejando vía correo. Hoy jueves 6 Mayo, se realiza el segundo envío de “Banco trabajo”.
 Generar Calendario Quincenal de reuniones con Unique. Inicio martes 11 de mayo.
 Actualizar procedimiento de Comunicación clientes, agregando coordinación producción-comercial-cliente, y el flujo comunicación interna.
 Actualizar IT generación y seguimiento presupuesto, considerando coordinaciones con Unique.
 Enviar nuevamente correo a clientes recordando cargos, responsabilidades y sus respectivos correos. Esto con el fin de aumentar la coordinación directa con Unique y otros clientes
 Revisar proceso actual de muestras para detectar como se puede mejorar los tiempos de respuesta sin afectar proceso productivo.
 Revisión tiempos llenado documentos.
 Traducción y generación de manual en inglés para aquellos documentos críticos.
 Generar un sistema único de especificaciones con datos de vida útil y cuadros nutricionales.
 Evaluar flujo información COA-
 Evaluar flujo SPEC-CLIENTE. Considerando mejoras en sistema QAD.
 Generar un sistema de flujo información relacionada con el cliente que permita tener en una sola plataforma toda la información relacionada con cliente, ya sea reclamos, temas desarrollo, auditorías, visitas, tipos de productos, potenciales negocios, etc.
 Revisar proceso actual para mejorar los tiempos de respuesta de consultas de clientes y consultas del área comercial a las diversas áreas técnicas de la planta.
 Generar reporte auditorías ambas bodegas, indicando recomendaciones y mejoras sistema
 Generar procedimiento control bodegas
 Evaluar relación/costo calidad de cajas, scotch y tipo de etiqueta

Descripción y Fundamentación del Riesgo asociado al Proyecto⁷⁰

Problemas de dedicación al proyecto

Severidad del Riesgo⁷¹

Bajo

Qué innovaciones aparecieron como posibilidades

- Disponer de comunicación directa desde planta a cliente para temas:
 - técnicos
 - Calidad
 - operativos (Ej: First)
- Generar plan de reuniones con Unique con el fin de discutir:
 - stock bodegas Chile y USA
 - condiciones bodega

⁷⁰ ¿Cuáles son los riesgos identificados para el Proyecto? Son riesgos en la medida en que i) desconfiguren por completo el Programa ii) impidan el logro de los objetivos, o iii) se cumplan pero a un costo desmedido o en desmedro de otro proyecto o iniciativa de la empresa.

⁷¹ Severidad del Riesgo: Alto, Medio, Bajo

Qué innovaciones aparecieron como posibilidades

- vida útil productos almacenados
- requerimientos, tendencias
- tratamiento reclamos
- Cumplir con los estándares de tiempo y protocolo en el envío de muestras, sin perjuicio en la producción y sin aumento significativo de costos.
- Que el área comercial tenga una base técnica relacionada con la operación y calidad de los productos, mediante sistema pasantías en Romeral.
- Definir los estándares de tiempo que el cliente necesita para recibir documentos y lograr plena satisfacción. Para ello se consideran: Cuestionarios, Consultas técnicas, certificados de embarques, COAs, *packing list*, documentos en inglés, etc.
- Ordenar, actualizar y cumplir con los procedimientos existentes en las áreas con el fin de mejorar las coordinaciones
- Mejorar las relaciones interpersonales orientando el trabajo y la coordinación a beneficio del cliente.
- Identificar las responsabilidades de cada cliente interno con el fin de optimizar recursos y tiempos, evitando malos entendidos y descoordinaciones
- Optimizar gestión de cobranza nacional e internacional con personal idóneo en comercial exclusivo o personal idóneo en finanzas.
- Identificar las operaciones de Linux más problemáticas en la cadena de comunicación que comprende el tubo comercial.
- Flexibilizar el módulo comercial QAD.

Cuáles de las acciones por ustedes planteadas (propuestas de acción e innovaciones) emergieron como las más viables, coherentes, consistentes y rentables

Haber incorporado a Unique activamente en las conversaciones de coordinación y planificación con reuniones Quincenales entre Producción- Comercial-Unique.
Generación Banco trabajo
Manejo información a través de open KM con Unique.
Mejora en la coordinación de solicitudes de documentos de calidad
Principalmente las acciones que apuntan a sistematizar procedimiento de planificación, generar un control mensual para seguimiento (Comercial-Producción) y analizar la situación de despachos, contratos y ventas (real versus programa)

Cuál es la red de ayuda externa de este grupo; cuáles son los aliados

Unique
Otros clientes externos
Enc. Planificación, Asistentes Comerciales, Jefe Informática, etc.

2. Resultados del Proyecto

Beneficios⁷² Logrados por el Proyecto

Disminución de costos de producción

Explicación ¿Por qué?

Por adecuada planificación y programación a

⁷² Tenga en cuenta, para considerar beneficios, los juicios que han hecho el o los clientes del proyecto.

| Beneficios ⁷² Logrados por el Proyecto | Explicación ¿Por qué? |
|--|---|
| | través de banco de trabajo: Mejor aprovechamiento de materias primas, menos cortes en proceso, adecuada programación muestras. Se estima un 20% por ctas variación positiva solo año 2010 M\$16,000 |
| Disminuir tiempos en el proceso de etiquetado de productos deshidratados | Disminuir tiempos y costos por cambio de área responsable de proceso etiquetado. |
| Disminución de reprocesos | Esto se debe a cambios en el programa. |
| Aumento rotación inventario Unique y SF | 2009 se demora 93 días en rotar la mercadería 2010 se demora 54 días en rotar la mercadería |
| Aumento de satisfacción de cliente | Mayor comunicación quincenal áreas Producción-Comercial-Unique Mejora en cumplimiento de pedidos, envío respuestas técnicas y comerciales y comunicación directa |
| Ahorro en tiempos de coordinación | Ahorro en costos por tiempo de coordinación de área comercial, operaciones y producción. 96horas al mes aprox. \$M480. |
| Ahorro en tiempo embarques | Disminución y posterior eliminación de reunión embarques, ahorro aprox. de \$M2,640 (528 hrs)al año Ahorro de tiempo secretaria de venta en preparación y entrega programa embarque (\$M 1,440) |
| Disminución de reclamos | Al 1 de Septiembre 2010 en un 45% (10 reclamos 2010 v/s 18 reclamos 2009) 0 reclamos por error de información de etiquetado |
| Disminución de tiempos Control de Calidad y Comercial | Control de calidad y comercial: Debido a proceso de aprobación etiquetas conservas. Aprox. M\$360 Informática: liberación de tiempo por traspaso de manejo etiquetas a producción, aprox. M\$300 |
| Mayor holgura temporal | Mayor disponibilidad de horario para reaccionar ante cambios en etiquetas |
| Beneficios Indirectos | Grupo de personas trabajando en temas de coordinación Mayor conocimiento entre las áreas comerciales y operativas Mayor conciencia del enfoque al cliente |

| Productos ⁷³ | Indicadores ⁷⁴ | Metas | |
|---|--|--|----------|
| | | Valor | Plazo |
| Costos de producción | 20 % de Cuenta variación | M\$16,000 | 8 meses |
| Rotación de Inventario Único-SF | Nº días en rotar la mercadería | 2009 se demora 93 días en rotar la mercadería 2010 se demora 54 días en rotar la mercadería | 12 meses |
| Número de reclamos | Disminución de reclamos Reclamos etiquetas 2010 | 45 % (10/18) 0 reclamos | 8 meses |
| Ganancia por aprovechamiento de tiempos de cada rol | \$ ganados | \$2,580 | 12 meses |

3. Organización del Proyecto

| Coordinador del Proyecto | Cliente Principal | Área organizacional más vinculada al Proyecto |
|-----------------------------------|-----------------------------------|---|
| Paola Roncagliolo | Jaime Crispi | Comercial, Producción |
| Miembros del Equipo ⁷⁵ | Horas semanales de disponibilidad | Área en que trabajan, indicando si son Clientes o Realizadores del tema principal del proyecto, o su relación con el tema |
| Rocío Allendes | 2 | Jefe Aseguramiento de Calidad. Realizador |
| Romina Marentis | 2 | Sub-gerente Comercial. Realizador |
| Ludovina Parra | 2 | Jefe Análisis y resultados del holding. Realizador |
| Ana Luisa Pereira | 2 | Asistente Comercial Deshidratados. Realizador |
| Iván Rojas | 2 | Jefe Producción Deshidratado y <i>Packing</i> . Realizador |
| Paola Roncagliolo | 2 | Gte. Producción, representante |

⁷³ Identificar los productos concretos del Proyecto, evaluable y utilizable por SF o algún actor relevante. Debe ser coherente con la Estrategia y los Planes de la Empresa.

⁷⁴ ¿Cómo es que se va a medir si este producto funcionó o no funcionó? Lo deseable es un indicador que cuente con una línea base actual o es fácil medir en el corto plazo.

⁷⁵ Se consideran los integrantes a lo largo de todo el proyecto (incluyendo a integrantes que se retiraron durante el desarrollo del mismo)

| Miembros del Equipo ⁷⁵ | Horas semanales de disponibilidad | Área en que trabajan, indicando si son Clientes o Realizadores del tema principal del proyecto, o su relación con el tema |
|-----------------------------------|-----------------------------------|---|
| | | dirección del SGC. Realizador |
| Francisco Rivera | 2 | Supervisor de Aseguramiento de Calidad. Realizador |
| Claudia Uriarte | 2 | Jefe Control de Calidad – Encargada de Investigación y Desarrollo. Realizador |
| Rodrigo Salas | 2 | |
| Total horas semanales | 18 | |

| Estimación de Recursos Necesarios (internos/externos)⁷⁶ |
|---|
| 12 meses de trabajo, 167 HH. estimado en \$1.479.000 |
| 3 horas de trabajo al mes adicionales por 5 personas \$1.600.000 al año |
| 1 persona externa PGI por 4 horas al mes por 6 meses \$240.000 |
| Viaje a USA. De una integrante PGI \$1.280.000 |
| Total costos: \$4.599.000 |

4. Programación del Proyecto

| Principales Hitos de Avance ⁷⁷ | Costo estimativo (valorando recursos y esfuerzos) | Fecha de cumplimiento |
|---|---|-----------------------|
| Manejo de Inventario (actualizar información, evaluar plantillas de manejo y control de inventario, definir procedimiento de ingreso reproceso en QAD, ajustar inventarios para llegar a un dato único) | | |
| Manejo de Bodegas (reporte auditoría, procedimiento control, evaluar costo/calidad) | | 18-06-2010 |
| Generar plan de reunión mensual con Unique- Planificación | | 07-05-2010 |
| Evaluación de quiebres y PCC manejo especificaciones –COA-SPEC-CLIENTE | | 04-05-2010 |

⁷⁶ ¿Cuáles son los recursos necesarios para poder asegurar un desarrollo exitoso del Proyecto? Pueden ser recursos materiales y recursos de autoridad, información, etc. Por internos, se entiende que son recursos que Surfruit brinda y por externo se entiende que son recursos que brinda otro actor externo a la empresa.

| | | |
|--|-----------|------------|
| Definir flujo de información interna | | 14-03-2010 |
| Banco de Trabajo (modificaciones, actualizar, mantenimiento) | | 31-05-2010 |
| Proyecto etiquetas autoadhesivas | | |
| Relación directo Producción-Cliente (revisión de proceso metas, traducción documentos calidad, revisión tiempo llenado documentos, generar sist. Flujo spec) | | |
| Relación directo Producción-Cliente (proyecto para flujo inf. Cliente, evaluar Software Sugar, Evaluar flujo spec cliente, evaluar flujo inf COA, actualizar procedimiento comunicación cliente) | | |
| Modificar PC e IT-Planificación | | 14-03-2010 |
| Costo Total | 4.599.000 | |

Pauta de Resumen de Proyecto

Nombre del Proyecto: Full comercial

1. Resumen del Proyecto

| |
|--|
| De qué quiebre maestro o urgente surge este proyecto |
| No hay cultura comercial en SF No escuchamos ni vemos a nuestros clientes |
| Cuál es el cliente principal de este proyecto |
| Jaime Crispi |
| De qué intereses, quiebres y preocupaciones de este cliente se hace cargo el proyecto |
| No vemos ni escuchamos a nuestros clientes externos. Hemos sido una empresa que ha tratado de vender lo que produce y no tanto así lo que el cliente anda buscando. |
| Cuáles son los otros clientes (<i>stakeholders</i>) involucrados en este proyecto; o qué otros clientes aparecen relacionados con el proyecto |
| Clientes Internos: Personal de la planta, proveedores agrícolas y de insumos (materiales y servicios de embalaje). Clientes externos: Compradores, distribuidores y agentes. |
| De qué intereses, quiebres y preocupaciones de esos otros clientes se hace también cargo este proyecto |
| Personal de la empresa no conoce lo que se hace ni para quienes se hace, por lo que no están muy motivados y no se sienten muy orgullosos de su trabajo. La atención a clientes no es suficientemente buena. Los clientes no son escuchados. |

Qué acciones plantearon ustedes llevar a cabo y comprometieron con el cliente, para atender el quiebre planteado

Crear protocolos para modificar prácticas en personas que atienden y debieran atender clientes.
 Sistematizar experiencia de trabajo con proveedores de hortalizas e incluir en protocolo.
 Acercamiento con Unique, y otros clientes
 Evaluar y definir programa pasantías de comerciales y técnicos en oficinas de asociados. USA, EUROPA, BRASIL.
 Realizar “tertulias comerciales” donde ejecutiva/os comerciales se reunieron y le contaron a grupos de personal de la planta acerca de nuestros clientes.
 Incorporar exploración de necesidades de clientes en reuniones comerciales.
 Desarrollo de comunidad tipo CLAROLINE para registrar acciones de avance y compromisos.
 Investigación con los asociados sobre las aplicaciones de productos finales.
 Acercamiento de clientes a SURFRUT.
 Recibir *feedback* para Rehacer IT de visitas de clientes.
 Hacer programa de visitas de SURFRUT a clientes.
 Proyectoros de pantalla orientados a clientes.
 Rediseñar instrumento de medición satisfacción de clientes.
 Poner en práctica AAR.
 Generar un marketing interno para posicionar al cliente en el centro de nuestro quehacer diario.

Descripción y Fundamentación del Riesgo asociado al Proyecto⁷⁸

Riesgo acotado a desembolsos tendientes a acercar al cliente a nuestra gente. Los ingresos calculados debieran superar los costos de inversión y puesta en marcha.

Severidad del Riesgo⁷⁹

Bajo

Qué innovaciones aparecieron como posibilidades

Acercamiento de clientes a la planta, mediante visitas y reuniones programadas.
 Instalación de letreros y banderas en la planta Romeral y oficina Santiago.
 Mejoramiento de IT de visita de clientes
 Mejoras en medios de comunicación, Video conferencia, mejoras en Skype, mejora de equipos.
 Realizar encuestas telefónicas breves por teléfono todos los meses a nuestros principales clientes
 Encuadrar en la reunión de gerentes la cultura de mirar “Clientes”.
 Crear un sistema de mantención de publicidad actualizada.

Cuáles de las acciones por ustedes planteadas (propuestas de acción e innovaciones) emergieron como las más viables, coherentes, consistentes y rentables

Principalmente las acciones que permitan potenciar, captar y fidelizar clientes, haciéndose cargo de sus intereses y preocupaciones.

- Conversaciones más frecuentes con actuales clientes).
- Mejoramiento en la IT de visitas
- Potenciamiento de visitas a ferias y giras que involucren contacto con áreas de desarrollo y nuevos negocios de clientes.

⁷⁸ ¿Cuáles son los riesgos identificados para el Proyecto? Son riesgos en la medida en que i) desconfiguren por completo el Programa ii) impidan el logro de los objetivos, o iii) se cumplan pero a un costo desmedido o en desmedro de otro proyecto o iniciativa de la empresa.

⁷⁹ Severidad del Riesgo: Alto, Medio, Bajo

Cuál es la red de ayuda externa de este grupo; cuáles son los aliados

- Nuestros propios clientes externos.
- Áreas de Producción y desarrollo de nuestra empresa, además del área de recursos humanos que nos permitirá hacer extensiva la comunicación con todo el personal.

2. Resultados del Proyecto

| Beneficios⁸⁰ Logrados por el Proyecto | Explicación ¿Por qué? |
|--|--|
| Mayor conocimiento de los clientes y de la empresa por parte de los trabajadores | Mayor conocimiento genera mayor motivación, mejor coordinación, más eficiencia y productividad |
| Mayor bienestar de nuestras visitas a su venida a Chile y por mejor comunicación de nosotros con ellos, por ende aumento de la satisfacción de nuestros clientes | Atención personalizada, escuchar y entender sus necesidades y procurar ofrecerles lo que requieren. Mejora del proceso evaluativo de los clientes (comunicación más frecuente) |
| Mejorar la imagen de Surfrut a través de una mejora en los elementos de publicidad tanto externa como interna, para lograr mejorar la percepción que tiene de SF clientes potenciales, reales y la comunidad | Porque ha habido mayor foco en mejorar la publicidad (avisos y fichas de <i>snacks</i>) por parte de parte de los actuales y antiguos integrantes del Full Comercial |
| Disminución de reclamos totales y de origen comercial | |
| Mayor integración desarrollo y comercial, captación | |
| Captación de nuevos clientes y negocios | |

| Productos⁸¹ | Indicadores⁸² | Metas | |
|---|--|------------------------------|--------------|
| | | Valor | Plazo |
| Cultura interna de Surfrut | % de Incremento encuesta de Cultura Interna | >=50% | 2010 |
| Aumento de la satisfacción de los clientes externos | Mejora en la evaluación de la encuesta de los clientes | 100% con evaluación >= a 4,0 | 2010 |
| | | | |
| | | | |

⁸⁰ Tenga en cuenta, para considerar beneficios, los juicios que han hecho el o los clientes del proyecto.

⁸¹ Identificar los productos concretos del Proyecto, evaluable y utilizable por SF o algún actor relevante. Debe ser coherente con la Estrategia y los Planes de la Empresa.

⁸² ¿Cómo es que se va a medir si este producto funcionó o no funcionó? Lo deseable es un indicador que cuente con una línea base actual o es fácil medir en el corto plazo.

3. Organización del Proyecto

| | | |
|---|--|--|
| Coordinador del Proyecto | Cliente Principal | Área organizacional más vinculada al Proyecto |
| Paulina Yovanovich | Jaime Crispi | Área Comercial |
| Miembros del Equipo⁸³ | Horas semanales de disponibilidad | Área en que trabajan, indicando si son Clientes o Realizadores del tema principal del proyecto, o su relación con el tema |
| Joyce Abrahams | 2 | Gerente Comercial |
| Alejandro Aravena | 2 | Asistente Técnico |
| Daniel Rodríguez | 2 | Gerente Técnico |
| Jaime Ramírez | 2 | Asistente Técnico |
| Miguel Soto | 2 | Jefe de Producción Conservas y Congelados |
| Patricio Soto | 2 | Coordinador Área Investigación y Desarrollo |
| Drina Sotomayor | 2 | Gerente Gestión personas, Auditor líder, GG SURCREA |
| Paulina Yovanovich | 2 | Asistente Gerencia Producción y Gerencia Técnica |
| Javier Murcia | 2 | <i>Product Manager</i> |
| Joyce Abrahams | 2 | Gerente Comercial Surfrut |
| Maritza Cabezas | 2 | |
| Dusan Zoccola | 2 | Gerente Comercial Surfresh |
| Alejandro Aravena | 2 | Asistente Técnico Hortalizas |
| Total horas semanales | 22 | |
| Estimación de Recursos Necesarios (internos/externos)⁸⁴ | | |
| Incremento en el gasto por concepto de Publicidad interna-externa \$3.120.000 | | |
| Inversiones en medios tecnológicos de comunicación y otros \$ 1.560.000 | | |
| Costo del recurso humano utilizado \$4.160.000 | | |
| Total costos: \$8.840.000 | | |

⁸³ Se consideran los integrantes a lo largo de todo el proyecto (incluyendo a integrantes que se retiraron durante el desarrollo del mismo).

⁸⁴ ¿Cuáles son los recursos necesarios para poder asegurar un desarrollo exitoso del Proyecto? Pueden ser recursos materiales y recursos de autoridad, información, etc. Por internos, se entiende que son recursos que Surfrut brinda y por externo se entiende que son recursos que brinda otro actor externo a la empresa.

4. Programación del Proyecto

| Principales Hitos de Avance ⁸⁵ | Costo estimado (valorando recursos y esfuerzos) | Fecha de cumplimiento |
|--|---|-----------------------|
| Encuestas a miembros de Surfrut en cultura Surfrut | | Marzo 2010 |
| Participación en eventos y ferias nacionales | | Junio 2011 |
| Evaluación e implementación de inversiones en publicidad | | Junio 2011 |
| Desarrollo de programa de presentación de productos | | Junio 2011 |
| Evaluación e implementación de venta interna de productos | | No considerada |
| Instalación de sistema de aumento de satisfacción de proveedores | | Marzo 2011 |
| Instalación de sistema de aumento de satisfacción de clientes externos | | Diciembre 2010 |
| Generación e implementación de plan de mejora en atención de visitas de clientes a Chile | | Diciembre 2010 |
| Costo Total | \$ 8.840.000 | |

Anexo K: Encuesta de Percepción de los Proyectos Grupales de Innovación por los gerentes

Gerentes por PGI

- DR: Full Comercial
- RM: Full Comercial
- MS: Gasto Indirecto
- JA: Full Comercial
- DS: Evaluación
- IO: Cerezas 2.0
- PR: Tubo Comercial

7.- ¿Qué evaluación tiene Ud. del PGI Cerezas 2.0?

Cuadro N° 37: Percepción de gerentes de PGI Cerezas 2.0

| Gerente | Comentario |
|---------|---|
| DR | Está empezando a mostrar resultados, está bien asociado al trabajo normal y a los objetivos del negocio de las cerezas frescas. |
| RM | Voy a opinar en estas preguntas desde mi percepción que es limitada ya que no he asistido a los últimos talleres y no he visto los avances que reportan de cerezas; que no tienen muy claro el proyecto y como aterrizarlo. Que el proyecto es Ignacio. |
| MS | Buen avance en el último tiempo producto de elevar el nivel de las conversaciones formando un conjunto de gerentes orientados a descifrar el futuro. |
| JA | Han avanzado y están organizados. A mi juicio le falta innovación. |
| DS | Va ok, con programa más o menos en los tiempos y con involucramiento de todos los participantes y poniendo foco en el negocio, debiésemos tener un muy buen año, madre naturaleza mediante. |
| PR | Evaluación positiva. Este PGI al principio estuvo poco claro, pero hoy están entregando un proyecto bastante claro y concreto. |

Fuente: Documentos del Programa

8.- ¿Qué evaluación tiene Ud. del PGI Tubo Comercial?

Cuadro N° 38: Percepción de gerentes de PGI Tubo Comercial

| Gerente | Comentario |
|---------|---|
| DR | Ha logrado un avance muy bueno con objetivos y liderazgo claro y de buena calidad. Con mucho trabajo ordenado, metódico y planificado. Sin metas ambiciosas ha tenido resultados reales y ha introducido innovaciones. |
| MS | Buen desarrollo aunque no tengo claridad en las cifras que aportara al resultado de Surfrut. |
| JA | Ha avanzado mucho y son bastante efectivos. |
| DS | Lo veo menos, y lo que veo es que aún persisten las descoordinaciones, estamos generando gastos de no calidad por despachos fuera de plazo, pero me imagino que es para cumplir con clientes y tener más ventas y más \$. |
| IO | Creo que tiene un buen avance y resultados. Tengo dudas del costo/beneficio de las actividades. |

Fuente: Documentos del Programa

9.- ¿Qué evaluación tiene Ud. del PGI Full Comercial?

Cuadro N° 39: Percepción de gerentes de PGI Full Comercial

| Gerente | Comentario |
|---------|---|
| DR | Me retiré de este grupo porque me pareció que no logramos consensuar entre los integrantes el sentido del trabajo del grupo. Desde la reestructuración me parece que sigue igual de desviado, en la última presentación escuché los mismos argumentos y observaciones que había en la primera reunión. El quiebre del cual quieren hacerse cargo es el más importante de Surfrut pero creo que el PGI no debiera existir así como está y el tubo comercial tomar las acciones. |
| RM | Que no tienen claro el norte y que se han dado más vueltas que m... de alcantarilla... |
| MS | Medio perdidos entre el kiosco y no sé qué más. No creo que aporte. |
| DS | La entrada de Pauly al rol de Compras pienso le quitó punch a este proyecto, no veo que está impregnando a la organización |
| IO | No veo resultados esperados. Mucha confusión en los integrantes. |
| PR | No veo avances en este PGI. Buenas ideas, buenas intenciones, pero no tengo claro que es lo que en concreto se ha realizado. |

Fuente: Documentos del Programa

10.- ¿Qué evaluación tiene Ud. del PGI Gasto Indirecto?

Cuadro N° 40: Percepción de gerentes de PGI Gasto Indirecto

| Gerente | Comentario |
|---------|--|
| RM | Que no han tenido un efecto o resultados reales en este tiempo; tampoco una propuesta clara. |
| JA | Están centrados en temas puntuales, no ven los temas más de fondo o generales |
| DS | Bueno uno de sus impactos ocurrieron mientras hacíamos los talleres, las desvinculaciones de Jefe compras y de jefe gestión personas ha puesto el foco en cómo hacemos lo mismo menos personas o rentabilizando mejor los sueldos. El logro es que ha puesto la conversación de optimizar gastos y eso es potente para Surfrut |
| IO | No veo resultados. Veo confusión y desmotivación. |
| PR | No puedo dar una evaluación, ya que no tengo claro los avances que llevan. A pesar que considero ser un cliente importante de este proyecto, no he recibido propuesta, ni pedidos por parte del grupo. No me queda claro hacia donde quieren ir. |

Fuente: Documentos del Programa

11.- ¿Qué evaluación tiene Ud. del PGI Cliente Interno?

Cuadro N° 41: Percepción de gerentes de PGI Cliente Interno

| Gerente | Comentario |
|---------|---|
| DR | Mucha gente tratando con buenas intenciones de hacer algo por el bienestar de los trabajadores de Surfrut. Han comenzado a tener más fuerza en el último tiempo y eso es lo que les falta. No sé si se justifica como PGI. |
| RM | No tengo mucha información |
| MS | No veo aporte |
| JA | Han hecho avances, pero creo que les falta trabajar más en conjunto con RRHH y con la encuesta que se ha hecho a |

| | |
|----|---|
| | todo el personal de Surfrut |
| DS | Creo que están recién entrando en línea o saliendo de la línea asistencialista, pero por otra parte me movilizaron a mirar temas de Buenas prácticas laborales más allá de los muros de Surfrut, a evaluar la participación en instancias de conversación de estos temas y ver cómo le han entrado a instancias de participación organizada de trabajadores |
| IO | Creo que lograron entender las distintas y cambiantes peticiones que le hicieron sus clientes. Pero por el momento solo buenas propuestas sin resultados. |
| PR | Veo avances importantes en la cultura de cliente interno, pero no se si se está realmente haciendo cargo del quiebre maestro. Es más, no tengo claro cuál es el quiebre. |

Fuente: Documentos del Programa

12.- ¿Qué evaluación tiene Ud. del PGI Evaluación?

Cuadro N° 42: Percepción de gerentes de PGI Evaluación

| Gerente | Comentario |
|---------|--|
| DR | Desde que cambiaron de idea de la evaluación de desempeño a una evaluación de actividades me parece que pueden hacer un aporte. El trabajo de este grupo puede que logre cambios culturales en un plazo un poco más largo. |
| RM | No tengo información |
| MS | Lento, lento y sin claridad. Buscan tomar un modelo y aplicarlo independiente de la empresa. No creo que en Surfrut se puedan aplicar recetas para esto. |
| JA | Creo que están partiendo y al parecer ahora están mejor enfocados |
| DS | Es el mío y me encanta |
| IO | Creo que este grupo al final sacó un buen resultado. Espero resulte, creo que el imponer sistemas de gestión a las distintas áreas no es la forma, insisto en que el cmi debiera ser su primer instrumento de evaluación. Ya tenemos varios compromisos y metas que evaluamos como estratégicas en el cmi y ahora su propuesta agrega más de lo mismo y más papeles! |
| PR | El cambio de foco que se le dio a este PGI no me dejó muy convencida, quizás porque lo planteado anteriormente consideraba que era bastante interesante. |

Fuente: Documentos del Programa

Anexo L: Encuesta de Capacidades de Trabajo en Equipo de Gerentes

Cuadro N° 43: Encuesta de Capacidades de Trabajo en Equipo de Gerentes por Gerentes

| Atributo medido | DS | IO | JA | PR | DR | MS | Promedio |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------|
| Manejo de los diferentes negocios | 4,0 | 5,0 | 4,5 | 3,0 | 4,0 | 5,0 | 4,3 |
| Conversaciones dentro del equipo | 3,0 | 4,0 | 5,0 | 5,0 | 5,0 | 5,0 | 4,5 |
| Trabajo en equipo | 3,0 | 4,0 | 3,0 | 4,0 | 3,0 | 5,0 | 3,7 |
| Capacidad de ver a los otros como clientes | 4,0 | 3,0 | 4,5 | 5,0 | 4,0 | 5,0 | 4,3 |
| Confianza de los gerentes en el equipo gerencial | 4,0 | 4,0 | 3,5 | 4,0 | 4,0 | 5,0 | 4,1 |
| Autonomía del equipo gerencial | 4,0 | 3,0 | 3,0 | 4,0 | 3,0 | 4,0 | 3,5 |
| Coordinación del equipo gerencial | 3,0 | 4,0 | 4,0 | 5,0 | 4,0 | 4,0 | 4,0 |
| Comunicación dentro del equipo gerencial | 3,0 | 2,0 | 4,0 | 5,0 | 4,0 | 4,0 | 3,7 |
| Competencias del equipo gerencial para identificar negocios | 2,0 | 4,0 | 4,5 | 2,0 | 3,0 | 5,0 | 3,4 |
| Capacidad del equipo gerencial para identificar fortalezas y debilidades | 3,0 | 5,0 | 5,0 | 5,0 | 4,0 | 5,0 | 4,5 |
| Competencias del equipo gerencial para enfrentar diferentes situaciones | 4,0 | 5,0 | 4,5 | 5,0 | 4,0 | 5,0 | 4,6 |
| Confianza en el equipo gerencial para enfrentar diferentes situaciones | 5,0 | 6,0 | 4,0 | 5,0 | 3,0 | 5,0 | 4,7 |
| Promedios | 3,5 | 4,1 | 4,1 | 4,3 | 3,8 | 4,8 | 4,1 |

Fuente: Documentos del Programa

Cuadro N° 44: Encuesta de cambio de Capacidades de Trabajo en Equipo de Gerentes por Gerentes

| | DS | Cambio | IO | Cambio | JA | Cambio | PR | Cambio | DR | Cambio | MS | Cambio | Promedio |
|--|-----|------------|-----|------------|-----|------------|-----|------------|-----|------------|-----|------------|----------|
| Manejo de los diferentes negocios | 4,0 | No Observa | 5,0 | Positivo | 4,5 | No Observa | 3,0 | No Observa | 4,0 | No Observa | 5,0 | Negativo | 4,3 |
| Conversaciones dentro del equipo | 3,0 | Positivo | 4,0 | Positivo | 5,0 | Positivo | 5,0 | Positivo | 5,0 | Positivo | 5,0 | No Observa | 4,5 |
| Trabajo en equipo | 3,0 | No Observa | 4,0 | Positivo | 3,0 | No Observa | 4,0 | Positivo | 3,0 | No Observa | 5,0 | No Observa | 3,7 |
| Capacidad de ver a los otros como clientes | 4,0 | Positivo | 3,0 | No Observa | 4,5 | Positivo | 5,0 | Positivo | 4,0 | No Observa | 5,0 | No Observa | 4,3 |
| Confianza de los gerentes en el equipo gerencial | 4,0 | Positivo | 4,0 | Positivo | 3,5 | No Observa | 4,0 | No Observa | 4,0 | No Observa | 5,0 | No Observa | 4,1 |
| Autonomía del equipo gerencial | 4,0 | Positivo | 3,0 | No Observa | 3,0 | No Observa | 4,0 | No Observa | 3,0 | Positivo | 4,0 | Positivo | 3,5 |
| Coordinación del equipo gerencial | 3,0 | No Observa | 4,0 | Positivo | 4,0 | No Observa | 5,0 | Positivo | 4,0 | Positivo | 4,0 | No Observa | 4,0 |
| Comunicación dentro del equipo gerencial | 3,0 | Positivo | 2,0 | Positivo | 4,0 | No Observa | 5,0 | Positivo | 4,0 | Positivo | 4,0 | No Observa | 3,7 |
| Competencias del equipo gerencial para identificar negocios | 2,0 | No Observa | 4,0 | No Observa | 4,5 | No Observa | 2,0 | No Observa | 3,0 | No Observa | 5,0 | No Observa | 3,4 |
| Capacidad del equipo gerencial para identificar fortalezas y debilidades | 3,0 | Positivo | 5,0 | Positivo | 5,0 | No Observa | 5,0 | Positivo | 4,0 | No Observa | 5,0 | No Observa | 4,5 |
| Competencias del equipo gerencial para enfrentar diferentes situaciones | 4,0 | Positivo | 5,0 | Positivo | 4,5 | No Observa | 5,0 | Positivo | 4,0 | No Observa | 5,0 | No Observa | 4,6 |
| Confianza en el equipo gerencial para enfrentar diferentes situaciones | 5,0 | Positivo | 6,0 | Positivo | 4,0 | No Observa | 5,0 | Positivo | 3,0 | No Observa | 5,0 | No Observa | 4,7 |
| Promedios | 3,5 | | 4,1 | | 4,1 | | 4,3 | | 3,8 | | 4,8 | | 4,1 |
| % de cambio positivo | | 67% | | 75% | | 17% | | 67% | | 33% | | 8% | |

Fuente: Elaboración Propia