

DISEÑO DE UN MODELO EXPLICATIVO DE LA GENERACIÓN DE VALOR EN PYMES AGROPECUARIAS ASOCIATIVAS¹

PATRICIO M. CARO BELMAR², CÉSAR PINO SOTO³, ALEJANDRO ANDALRAFT CHACUR⁴.

RESUMEN

El objetivo de este estudio es demostrar que el instrumento asociativo PROFO (Proyecto de Fomento Productivo) es por sí mismo un agregador de valor para los empresarios que lo integran, y formular un modelo explicativo que represente la generación de valor basado en la figura asociativa PROFO. Para lograr este objetivo se evaluó la empresa agroindustrial FRUTEMU Ltda. (empresa que nació de un PROFO) a través de una metodología de cuatro pasos principales: Identificación de Factores Críticos de Éxito (FCE), Evaluación y Medición de la incorporación de Valor a través de recursos intangibles y el desarrollo de capacidades como FCE, Aplicación del modelo de Gestión de Conocimiento INTELECT, y la medición de la empresa a través del Indicador de Gestión VEA (Valor Económico Añadido). Una vez realizada la metodología y analizados los resultados, se procedió a formular un Modelo Explicativo para la Generación de Valor en Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) Agropecuarias Asociativas, que pueda ser utilizado por la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) y los gerentes de los proyectos para gestionar de mejor forma sus recursos y capacidades.

Palabras claves: PROFO, recursos, Capacidades, Factores Críticos de Éxito, Gestión del Conocimiento, VEA.

EXPLANATORY MODEL DESIGN FOR THE GENERATION OF VALUE IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES OF AGRICULTURAL ASSOCIATIONS.

ABSTRACT

The objectives of this study are to demonstrate that the associative instrument PROFO is in and of itself an added value for the businesspeople who integrate it and to design an explanatory model that represents the generation of value based on the associative figure PROFO.

¹ Estudio realizado en Agroindustrial FRUTEMU Ltda..

² Ingeniero Forestal, Magíster en Ingeniería Industrial, Gerente de Desarrollo, Cooperativa CAR Ñuble Ltda. pcarob@hotmail.com Fono: 98415217

³ Director del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad Austral, sede Puerto Montt, Chile.

⁴ Profesor del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Concepción, Chile.

To achieve this objective, the agro-industrial company FRUTEMU Ltda., which was born from a PROFO, was evaluated. The evaluation methodology involved four principal steps: the identification of critical factors of success (C.F.S), the evaluation and measurement of the incorporation of value through intangible resources and the development of capacities like C.F.S., the application of the knowledge management model INTELECT, and the measurement of the company through the Management Indicator EAV (Economic Added Value).

Once the methodology was implemented and the results analyzed, an explanatory model was formulated for the generation of value in small and medium enterprises of agricultural associations. This model can be used by CORFO and project managers to better manage their resources and capacities.

Keywords: PROFO, resources, capacities, critical factors of success, knowledge management, EAV.

I. INTRODUCCIÓN.

La fuerte competencia, dinamismo e internacionalización de los mercados, hace de estos tiempos, tiempos de cambio. Los tratados de libre comercio se presentan como grandes oportunidades de crecimiento y fuertes amenazas; por ejemplo, acceso a nuevos mercados, impulso a la innovación tecnológica, elevación de la tasa de crecimiento y el empleo, aumento de la plataforma de inversiones, entre otros, son parte de muchos posibles beneficios. Sin embargo, economías subdesarrolladas como la chilena presenta ciertas características propias de países exportadores de materia prima, como son la precariedad en la producción de bienes de capital, de insumos productivos y de bienes de consumo de tecnología de punta, así como de una capacidad científico-tecnológica poco desarrollada.

El Estado no ha permanecido ajeno a este tema y ha venido generando grandes cambios internos en lo que ha denominado la “modernización del estado” a través de la CORFO, lleva varios años impulsando la formación, la capacitación, el fomento, la asociatividad, la captación de nuevas tecnologías y la internacionalización del empresariado nacional. Para lograr este objetivo, ha implementado variadas fórmulas de apoyo al sector privado, todas ellas respaldadas por importantes sumas de dinero. La firma de los tratados entre Chile y la Unión Europea, EE.UU. y Corea del Sur, permitirá probar hasta dónde estos esfuerzos han cumplido sus objetivos.

Sin duda habrá un sin número de falencias por superar; sin embargo, el principal objetivo que se seguirá buscando será la obtención de utilidades sobre normales, para lo cual es necesario implementar y potenciar los factores que en mayor medida generan e inciden en los procesos de agregación de valor. Luego, los empresarios deben estudiar sus cadenas productivas y ser capaces de reconocer dónde desarrollar los cambios.

Este estudio pretende evaluar hasta qué punto la asociatividad empresarial de las Pequeñas y Medianas Empresas -PYMES- del sector agrícola, agrupadas bajo proyectos de fomento PROFO, ha servido para conocer y desarrollar los factores que explican la generación de valor en sus negocios, si ellos poseen las capacidades para reconocer dónde y cómo crear los cambios, y, si ellos están conscientes de la necesidad de implementar nuevas tecnologías y estrategias para manejar sus negocios.

Para lograr este objetivo se procedió a evaluar a la empresa FRUTEMU Ltda., la cual es fruto de un proyecto asociativo de fomento, a través de una metodología que explica claramente cómo es que el modelo asociativo PROFO aporta al desarrollo y creación de capacidades, que hacen que la empresa genere valor para ella y sus empresas asociadas.

II. EN REFERENCIA AL MARCO TEÓRICO.

II.1. Análisis de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) en Chile.

Las PYMEs representan más del 16% de todas las unidades productivas legalmente constituidas en el país al año 2001 (I&G, 2001). Se encuentran en todos los sectores productivos y presentan una distribución regional mucho menos concentrada en la Región Metropolitana que las grandes empresas. Son empresas cuyo desarrollo contribuye al crecimiento y la equidad, se adaptan más rápidamente a los cambios del mercado y son buenos clientes del sector financiero.

II.1.1 DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS FORMALES POR TAMAÑO.

Las empresas formales se clasifican de acuerdo al Servicio de Impuestos Internos (SII) en cuatro grandes sectores, según tamaño de sus ventas o número de trabajadores. Aquí se utilizará la segmentación de acuerdo a las ventas anuales netas en U.F. (Unidades de Fomento). Estos grandes sectores son:

- Microempresa: Hasta 2.400 UF.
- Pequeña empresa: Entre 2.401 y 25.000 UF.
- Mediana empresa: Entre 25.001 y 100.000 UF.
- Gran empresa: Más de 100.000 UF.

Es importante rescatar tres mezclas de conceptos que se utilizan en los estudios sobre el tamaño de las empresas:

- MIPES: Son las micros y pequeñas empresas.
- PYMEs: Son las empresas pequeñas y medianas.
- MIPYMEs: Estas son las empresas micros, pequeñas y medianas.

En el país funcionan aproximadamente 1.200.000 empresas formales e informales al año 2001. Las formales son 652.445 empresas, 54% del total. Las restantes, estimadas en unas 550.000, se encuentran en el área de la informalidad. Las microempresas formales que realizaron alguna operación durante el 2001 representaban el 82,08% del total. Las pequeñas empresas eran el 14,84%; las medianas sólo un 2,08%; y las grandes empresas apenas el 0,99% del universo de empresas formales (I&G, 2001).

La cantidad de PYMEs se ha incrementado de manera notable entre 1994 y 2001; sin embargo, la microempresa ha sido la que ha aumentado en mayor porcentaje presentando un crecimiento de un 22,87%, en tanto que las pequeñas, lo han hecho en un 20,9% y la mediana

en un 21,22 %. Lo anterior significa un aumento neto de aproximadamente 19.123 PYMEs en dicho período. (I&G, 2001)⁵.

La pequeña y mediana empresa se encuentra presente en todas las actividades económicas significativas del país.

II.1.2. Corfo como organismo de fomento productivo para la PYME.

II.1.2.1. Programas e Instrumentos de Fomento de CORFO.

En los últimos años CORFO ha ido desarrollando un conjunto de instrumentos de fomento, que buscan cubrir las principales dificultades que enfrentan las PYMEs para mejorar su competitividad. Institucionalmente, la mayoría son canalizados a través de Agentes Intermediarios como es el caso del Fondo de Asistencia Técnica, los Proyectos de Fomento Productivo (PROFO) y el recientemente creado Programa de Desarrollo de Proveedores; y otros son operados directamente por CORFO, como es el caso del Fondo de Desarrollo Tecnológico y Productivo (FONTEC)

Por motivos de interés del presente estudio, sólo se desarrollará el instrumento PROFO.

II.1.2.2. Proyectos Asociativos de Fomento (PROFO).

El programa PROFO se inserta dentro del conjunto de programas que ha diseñado CORFO para el apoyo a la pequeña y mediana empresa en Chile. Su objetivo general es promover la asociatividad empresarial, con el fin de incorporar nuevas tecnologías en los procesos productivos y modernizar las técnicas de gestión y de comercialización.

Un PROFO se define como el conjunto de acciones sistemáticas desarrolladas por un grupo integrado, durante todo el transcurso del proyecto, por al menos cinco empresas productoras de bienes y/o servicios, orientadas a lograr metas específicas a cada grupo, pero siempre enmarcados en el objetivo general del programa.

Para la ejecución del programa, CORFO se apoya en Agentes Operadores Intermediarios, que son organismos de origen público o privado que realizan la labor de búsqueda y divulgación entre las empresas, administran los fondos y supervisan la ejecución de las actividades. Cada proyecto tiene como responsable de la ejecución a un Gerente, generalmente nombrado por sus propios miembros y cuya remuneración es financiada en forma compartida por las empresas y por el programa.

⁵ Actualizado a 2001 por SERCOTEC, con base en información del SII.

II.3. Planificación Estratégica.

Históricamente, el concepto de estrategia viene de la antigua Grecia, proviene de la palabra “strategos”, jefes de ejército; tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras, ha estado ligado a la dirección de operaciones militares destinadas a planificar la destrucción del enemigo, ocupando en forma eficaz los recursos. En cambio el concepto estrategia en administración, significa mucho más que las acepciones militares del mismo, es un término difícil de definir y muy pocos autores coinciden en el significado de este concepto.

Para Porter (1987) una estrategia es el diseño de la combinación de las actividades de la empresa, no la búsqueda del diseño de la excelencia en cada una de las actividades individuales.

Por otro lado, planificar es adelantarse y tomar decisiones hoy de las acciones que nos puedan llevar desde el presente a un futuro deseable. No consiste en hacer predicciones acerca del futuro, sino que tomar las decisiones correctas para que ese futuro se cumpla.

Américo Albala (1999) señala que “la planificación estratégica representa una filosofía integrativa empresarial orientada a proyectar en forma sistemática las actividades de la corporación hacia un horizonte lejano, en función del comportamiento del entorno de la corporación. La planificación estratégica descansa en la formulación explícita de la misión y objetivos de la organización, basado en los cuales son fijadas las metas y se generan, evalúan y seleccionan las estrategias de desarrollo.”

Por otro lado, De la Rica (2003), define la planificación estratégica como “un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias”.

II.4. Factores explicativos del éxito empresarial.

Para Sáinz (2002) la Teoría Neoclásica ha estado particularmente interesada por el conocimiento de los mecanismos de asignación de recursos y la racionalización del funcionamiento de los mercados, en la búsqueda de soluciones estables al problema económico. Desde esta perspectiva, en una situación de equilibrio a largo plazo, todas las empresas que participan de una industria y que son consideradas agentes económicos individuales - en búsqueda de la maximización de sus resultados a partir de una idéntica y conocida función de producción - obtendrán un beneficio extraordinario nulo.

En este planteamiento teórico, la preocupación por conocer la configuración interna de tales agentes económicos es inexistente. El concepto de empresa se sintetiza en la idea de una caja negra, como un elemento que se interpone entre el mercado de factores y el mercado de productos.

Sin embargo, Rumelt, Schendel y Teece (1991) señalan que “en la realidad los beneficios existen y se manifiestan en muy diferente medida entre las distintas unidades empresariales y de forma independiente de la actividad económica concreta que realice. Los resultados obtenidos por las empresas difieren entre unas y otras, y parece existir una inercia aso-

ciada con tales diferencias. En la práctica, las rigurosas condiciones impuestas por el modelo teórico de competencia perfecta no se cumplen y, a partir de aquí, surge la posibilidad de la aparición de un excedente empresarial extraordinario y sostenido en el tiempo”.

Lo que se intenta responder en este punto es proporcionar una respuesta aunque sea limitada, a establecer cuáles son los elementos que determinan el éxito de las empresas, es decir, cuáles son los factores que explican su nivel de competitividad, y cómo éstos se transforman en factores creadores de valor. Porter (1991) entiende que “el éxito de una empresa se manifiesta en la consecución de una posición competitiva o un conjunto de ellas que le conducen a unos resultados financieros superiores y sostenibles”.

Con relación a este tema se ha venido aportando explicaciones de muy diferente carácter según la perspectiva económica o empresarial que se utilice. No obstante, parece existir un acuerdo en indicar que el problema de la competitividad de la empresa es una variable compleja en la que participan muchos factores y de carácter diverso. Cuervo (1993), Fernández (1993), y Salas (1993), coinciden en afirmar que el conjunto de factores explicativos del éxito competitivo de la empresa se puede estructurar en tres categorías:

- Factores macroeconómicos, relacionados con el marco económico general.
- Factores sectoriales, que pueden afectar a las empresas en función de la diferente naturaleza de su actividad económica.
- Factores empresariales, que tienen que ver con las características intrínsecas de las propias empresas.

La PYME agrícola enfrenta factores macroeconómicos y sectoriales comunes; por este motivo, CORFO genera esfuerzos para fomentar la asociatividad entre empresas de un mismo sector que aborden problemas comunes bajo propuestas y objetivos específicos, con el propósito de aumentar su competitividad; sin embargo, estos esfuerzos deben ser acompañados por un desarrollo individual de factores empresariales, que conduzcan a los empresarios a enfrentar los mercados con recursos más posicionados y capacidades individuales que generen ventajas competitivas capaces de agregar valor a sus empresas.

II.5. Recursos y Capacidades de la firma.

El planteamiento estratégico de los años ochenta daba gran importancia a la dimensión externa del problema estratégico; sin embargo, a fines de esa década comienza una línea de estudio que centra su atención en los resultados divergentes de empresas de un mismo sector, dando real importancia al uso y desarrollo de recursos y capacidades internas de cada empresa en particular.

Según Carrión (2003), el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1982), ha servido como herramienta fundamental para entender el entorno competitivo y los vectores que desde el exterior (competidores potenciales, productos sustitutivos, proveedores, compradores y competidores en la industria) influyen en las empresas de un mismo sector.

En 1984 con el trabajo de Wernerfeld (1984) se inicia, en el ámbito académico, la Teoría de recursos y capacidades de la firma. Barney (1991), Peteraf (1993), Ventura (1996) citados por Carrión (2003) señalan que “las organizaciones son diferentes entre sí en función de los

recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las diferentes características de las mismas (heterogeneidad). Además, dichos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones (movilidad imperfecta). La heterogeneidad y la movilidad imperfecta explican las diferencias de rentabilidad entre las empresas, incluso las pertenecientes a la misma industria”

Actualmente, la competencia de los mercados basada en factores tradicionales tales como la mano de obra, el acceso a recursos financieros y la materia prima, ofrece ventajas competitivas menores que en el pasado.

Las nuevas tendencias exigen que los ejecutivos superiores de las empresas replanteen la forma de visualizar sus organizaciones. Como primer paso, es necesario enfocar la empresa como un conjunto heterogéneo de recursos, capacidades y competencias centrales que pueden utilizarse para crear una ventaja con relación a otras empresas del mercado.

II.5.1. Recursos.

El concepto de recurso ha recibido distintas definiciones. Para Penrose (1962) los recursos productivos de la empresa se dividen en recursos físicos y humanos. Barney(1991), establece tres categorías de recursos: de capital físico, de capital humano y de capital organizacional. Para Amit y Schoemaker (1993), los recursos en sentido estricto son definidos como los stocks de factores disponibles que son poseídos o controlados por la empresa. En consonancia, Grant (1991) afirma que los recursos en sentido amplio son entradas en el sistema productivo y la unidad básica de análisis a nivel interno de la empresa. Cruz y Vega (2001) sintetiza y define que los recursos son los insumos en el proceso de producción de la empresa, que pueden ser tangibles o intangibles.

II.5.2. Capacidades.

Para Amit y Schoemaker (1993) “las capacidades son la facultad de gestionar adecuadamente los recursos para realizar una determinada tarea dentro de la empresa. Por lo tanto, en este contexto, las capacidades se refieren a la competencia de una empresa para desplegar los recursos, usualmente en combinación, usando procesos organizativos, para producir un fin deseado”.

Prahalad y Hamel (1990) entienden las competencias como “el resultado del aprendizaje colectivo de la organización, señalan que a diferencia de los activos físicos éstas no disminuyen con su utilización ni se deterioran con el tiempo, las capacidades se potencian cuando son aplicadas y compartidas, por el contrario si no se ocupan se desvanecen”.

Otra definición es que las capacidades de una organización son lo que ella puede hacer como resultado de desarrollar y coordinar equipos de recursos trabajando juntos. Es decir, es “el conocimiento existente en la organización sobre la forma de coordinar habilidades e integrar tecnologías con recursos”. (Pavez, 2000)

De este modo, las capacidades o competencias se convierten en un elemento clave en la generación de ventajas competitivas que finalmente podrán conducir a la obtención de beneficios superiores.

II.5.3. Competencias Centrales.

Como fuente de ventaja competitiva, las aptitudes centrales distinguen a una empresa en el nivel competitivo y reflejan su personalidad. Dichas aptitudes surgen con el tiempo a través de un proceso de organización, que consiste en acumular y aprender a aprovechar los diversos recursos y capacidades. Según Prahalad (1999), las competencias centrales “son un conjunto de habilidades únicas que una compañía tiene, un componente de tecnología y otro de aprendizaje, que trascienden las unidades de negocios y atraviesan todas las áreas. Es una suerte de tecnología socialmente incorporada que es muy difícil que otros puedan copiarla. Por otro lado, la competencia central crea nuevas oportunidades de negocios, que a su vez pueden compartirse y redespigarse en nuevas oportunidades”. Cruz y Vega (2001), señalan que “no todos los recursos y capacidades de una empresa son estratégicos, es decir, que sirvan como fuente de ventaja competitiva, por ello es necesario que el administrador estratégico conozca todos los recursos y capacidades de su organización para utilizarlos en la creación de aptitudes centrales.”

II.5.4. Ventaja Competitiva.

Como se aprecia en los puntos anteriores, la ventaja competitiva de una empresa estaría en los recursos, capacidades, conocimientos y atributos de que dispone, los mismos de los que carecen sus competidores o que éstos tienen en menor medida, lo que provoca la obtención de unos rendimientos superiores a los de la competencia.

Porter (1987) señala que “las compañías se han concentrado en hacer las cosas mejor, ya sea por medio de sistemas de calidad total, reingeniería, entre otros. Sin embargo, las compañías deben preocuparse de construir sus ventajas competitivas en lugar de solo eliminar sus desventajas”. También es importante señalar que, si todas las compañías están compitiendo dentro del mismo juego de variables, entonces los estándares se incrementan, y ninguna de las empresas tendrá la cabeza. Por lo tanto, para poder estar a la cabeza y mantenerse allí, se deberá seguir una estrategia de creación de ventajas competitivas.

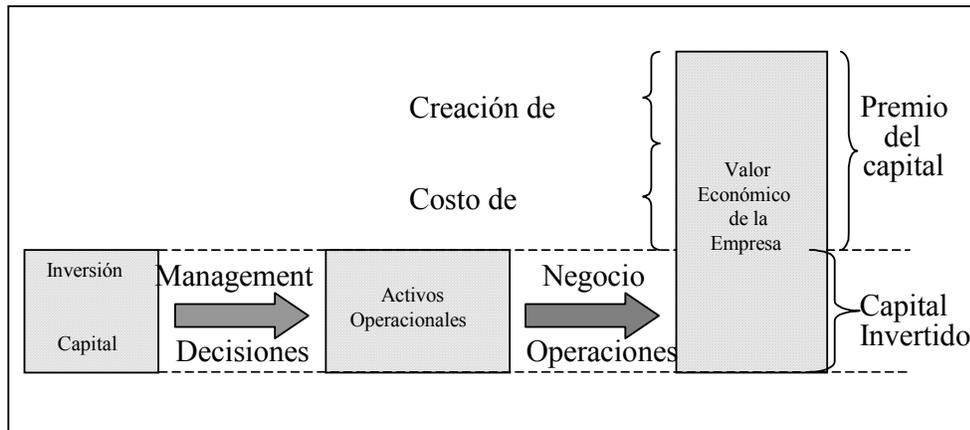
II.6. Creación de Valor.

II.6.1. Qué es la Creación de Valor.

En términos económicos, Escobar (2000) señala que “una empresa crea valor para sus accionistas o permite que éstos se enriquezcan, cuando el retorno obtenido por la empresa excede el capital exigido por los accionistas o dueños. En general, los accionistas juzgan un negocio (bueno o malo), por el retorno que el negocio genera sobre su inversión, tomando en cuenta los dividendos pagados y la apreciación o depreciación del capital”.

En términos gráficos ello se representa en la Figura N°1.

FIGURA N° 1
CREACIÓN DEL VALOR



Fuente: Adaptado de Escobar (2000).

Para Milla (2002) “es importante que se entienda que valor y creación de valor no son conceptos equivalentes. Una empresa puede presentar un valor elevado respecto a otras empresas del sector o respecto de sus valores contables y, sin embargo, estar destruyendo dicho valor y viceversa. Para crear valor es necesario y preciso que el rendimiento obtenido por los accionistas supere la rentabilidad que exige, expresado esto como el rendimiento que podrían obtener en alternativas de inversión de riesgo similar”.

II.6.2. Cómo se Mide la Creación de Valor.

Según Lozano (2002), un aspecto muy importante de cualquier empresa es su capacidad de generar valor económico. Esta capacidad se mide en términos de retorno sobre el capital invertido y de su valor de capitalización en el mercado.

II.6.2.1. Métricas Tradicionales de Medición de Valor.

Amat (1999) señala que los indicadores tradicionales de la creación de valor para el accionista y de la gestión de los directivos son el precio de mercado de las acciones, la utilidad neta, el flujo de caja y el flujo de caja libre, los dividendos, la rentabilidad del activo, y la rentabilidad del patrimonio.

Sin embargo, este mismo autor expone que todos estos indicadores suelen tener limitaciones, las más comunes son que varios de ellos no son calculables para cada unidad de negocio dentro de una empresa, y la mayoría no animan inversiones que superen el costo de

oportunidad de los accionistas o propietarios. Además, muchos de ellos no consideran variables que son decisivas, tales como el costo del dinero, el riesgo con el que opera la empresa y las expectativas de futuro. La mayoría suelen estar sujetos a prácticas cortoplacistas que pueden perjudicar a la empresa a largo plazo.

En este trabajo se presentará más en profundidad un indicador que pretende solventar buena parte de las limitaciones de los indicadores mencionados anteriormente, el Valor Económico Agregado (VEA)

II.6.2.2. Valor Económico Agregado (VEA).

El concepto de Valor Económico Agregado (VEA) (*Economic Value Added*, EVA) se posiciona como la medida de desempeño más utilizada para evaluar la generación de valor.

Téllez (2000) señala que “el VEA se ha convertido en la medida de desempeño más utilizada en el mundo corporativo, debido a que su implementación genera importantes cambios en la conducta organizacional. Posiblemente el beneficio más grande que otorga es el de propiciar una cultura en donde los gerentes y empleados piensen y actúen como dueños del negocio”.

El VEA es una métrica que permite calcular la riqueza generada por la empresa, teniendo en cuenta el nivel de riesgo con el que opera. No siendo el VEA una nueva teoría de evaluación, incorpora algunas consideraciones conceptuales y un reordenamiento del flujo de caja descontado.

El VEA puede definirse como el residuo que queda una vez que se han deducido de los ingresos la totalidad de los gastos, incluidos el costo de oportunidad del capital y los impuestos. Por lo tanto, considera la productividad de todos los factores utilizados para desarrollar la actividad empresarial.

Matemáticamente se puede calcular de dos formas distintas, expresadas en (1) y (2).

$$\text{VEA} = \text{UADI} - (\text{valor del activo} * \text{costo promedio de capital}) \quad (1)$$

$$\text{VEA} = \text{Valor contable del activo} * (\text{rentabilidad del activo} - \text{costo promedio de capital}) \quad (2)$$

donde:

$$\text{UADI} = \text{Utilidad neta} \quad - \text{Incremento de depreciaciones y provisiones} + \text{gastos financieros} \\ - \text{Utilidades extraordinarias} + \text{pérdidas extraordinarias}$$

$$\text{Rentabilidad del activo} = \text{utilidad neta del patrimonio} / (\text{Capital} + \text{Reservas})$$

$$\text{Costo promedio de capital} = \text{Interés de deuda bancaria} (1 - \% \text{ del impuesto})$$

II.6.3. El aporte de los Recursos Intangibles a la Creación de Valor.

La información económica financiera que suministra la contabilidad, resulta insuficiente para satisfacer las necesidades de información de gestores, inversores, analistas y de terceros interesados en el valor y desempeño futuro de la empresa.

Según Bueno (1999) “en la actualidad la estructura económica y productiva de la empresa evoluciona y se transforma. Se supera la idea de organización como unidad de producción basada en el capital físico o tangible, dado que ahora se le suman a estos activos otros elementos de naturaleza intangible. De esta forma, la innovación, la creatividad, el aprendizaje continuo, pasan a ser consideradas claves de la generación de competencias esenciales, basadas en los recursos existentes en las empresas”. Se configura la organización como un conjunto de recursos y capacidades, en la que lo más importante es administrar su inteligencia y saber gestionar sus conocimientos múltiples. En este sentido, saber crear conocimientos y saber gestionarlos son los retos de nuestro tiempo. Las competencias centrales o competencias básicas distintivas vienen configurando la finalidad de la existencia de determinado capital intelectual. Competencias que no son visibles, pero sí fundamentales al ser fuente en la generación de elementos reales de diferenciación frente a los competidores.

Para confirmar lo anteriormente expuesto, las cinco empresas de mayor cotización en la Bolsa de New York en 1996, General Electric, Coca Cola, Exxon, Microsoft e Intel, presentaron un valor que en promedio era varias veces superior a su valor contable. Las más destacadas en este mayor valor oculto fueron Coca Cola y Microsoft, valoradas en 21 y 26 veces más que su valor contable.

Según Bueno, Rodríguez y Salmador (1999) “la diferencia entre el valor contable de las acciones y el de mercado puede estar justificada por la presencia de un concepto nuevo, como es el de Capital Intelectual, que hace referencia al valor resultante del conjunto de activos intangibles creados por la empresa”.

III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

El estudio se define como descriptivo, en el se pretende explicar en forma práctica cómo los proyectos agrícolas asociativos de fomento que incorporan valor a la empresa asociativa y a las empresas que conforman esta asociatividad.

El método empleado en esta investigación es un Estudio de Caso, se centra en el análisis y medición de cómo una empresa agrícola asociativa gestiona los recursos y capacidades que le son Factores Críticos de Éxito (FCE) en su ámbito empresarial. Esto se desarrolla a través de la identificación de los FCE, su evolución durante el funcionamiento del proyecto asociativo, la capacidad de estos FCE para transformarse en conocimiento interno empresarial y una medición del indicador de gestión EVA.

III.1. Identificación de Factores Críticos de Exito (FCE).

Se procede a generar una lista de los principales factores y elementos agregadores de valor en las empresas asociativas bajo el instrumento de fomento PROFO. Una vez realizada esta compilación de factores y elementos, se procede a medir la real importancia de ellos como FCE a través de una encuesta de opinión acerca del diagnóstico actual y el impacto futuro que cada factor o elemento representa para la empresa FRUTEMU Ltda. Esta evaluación se realiza encuestando al gerente y empresarios acerca de la importancia y desarrollo de cada factor o elemento en la actualidad y el impacto que éstos representan en el desarrollo futuro de FRUTEMU Ltda. Dicha encuesta se realiza para el período de formación del PROFO (1999) y para el período actual de análisis (2004), se utiliza una escala de medición que va de 0 a 10 para ambos casos. Una vez contestada la encuesta, se procederá a incorporar estos datos en una matriz de doble entrada en donde se determinará cuáles de estos factores y elementos se transforman en factores de éxito empresarial para la empresa FRUTEMU Ltda.

Posteriormente se procederá a realizar una comparación entre los dos períodos de evaluación, lo que se realizará a través de la gráfica de los datos.

III.2. Evaluación y medición de la incorporación de valor a través de recursos intangibles y desarrollo de capacidades, como FCE.

Esta evaluación se realiza a través de una encuesta formal que mide la situación de la empresa en el momento inicial del proyecto asociativo y su momento actual. Este instrumento tiene como objetivo analizar cómo se han desarrollado y gestionado los diversos FCE seleccionados en el punto anterior.

La encuesta a aplicar es una adaptación de la realizada por el instrumento de diagnóstico empresarial RADARGEST elaborado por INTEC CHILE (1998).

Una vez realizada la encuesta, se procederá a analizar y tabular los resultados, con el objetivo de conocer y medir la evolución de estos FCE a través de la gestión realizada por la empresa agrícola asociativa FRUTEMU Ltda.

III.3. Modelo de Gestión del Conocimiento como un elemento agregador de valor.

Como una forma de estructurar el efecto agregador de valor a través de elementos intangibles y complementar los análisis realizados en los puntos 1 y 2, se procede a analizar la empresa FRUTEMU Ltda., según el modelo de medición y gestión de capital intelectual INTELECT, creado por Instituto Universitario Euroforum Escorial (1998). De acuerdo a esta modalidad se pretende responder a la necesidad de ordenar en un esquema fácilmente comprensible cómo los FCE seleccionados han generado y generarán valor para la empresa.

III.4. Medición de la agregación de valor a través del indicador de gestión VEA.

Con el objetivo de medir en forma cuantitativa, la agregación o destrucción de valor en la empresa FRUTEMU Ltda., se procede a realizar el cálculo del indicador de gestión VEA. Esta medición se realiza considerando los dos estados contables que posee la empresa (2002 y 2003) y proyectando tres estados contables futuros (2004-2006), a través de las proyecciones de comercialización que posee la empresa.

III.5. Formulación de un modelo explicativo que represente la agregación de valor basado en la figura asociativa PROFO.

Una vez realizado el presente estudio y analizados los resultados obtenidos de los puntos anteriores, se procederá a formular un modelo explicativo de agregación de valor en los proyectos PROFOs, que cumpla la función de condensar las principales directrices que deben guiar a cualquier gerente de proyectos PROFO, para que su empresa gestione sus recursos, capacidades y competencias, lo que le permita crear valor para ella y sus asociados.

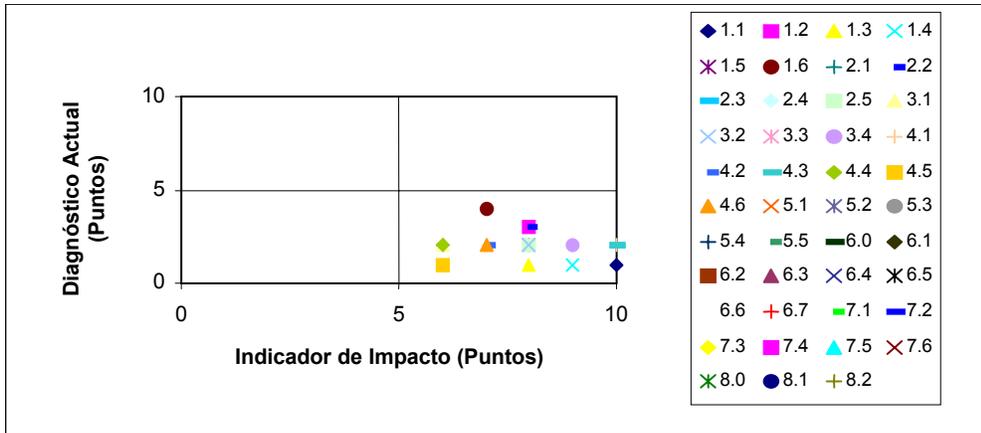
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

IV.1. Análisis e identificación de factores críticos de éxito.

A) Se procedió a realizar una encuesta a los socios y gerente de la empresa FRUTEMU Ltda., con el objetivo de identificar los FCE que en el año 1999 estaban presente y se debían desarrollar.

Una vez realizada y tabulada la encuesta, se procedió a graficar e identificar los FCE, que se presentaban al momento de formación de la empresa FRUTEMU Ltda. en 1999. Ello se realizó a través de una matriz de doble entrada, que se presenta en la Figura N° 2.

FIGURA N° 2
MATRIZ DE DOBLE ENTRADA IDENTIFICADORA DE FACTORES CRÍTICOS
DE ÉXITO PARA EL AÑO 1999.



Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes de esta investigación.

De la Figura N° 2 se desprende que los FCE de la empresa FRUTEMU Ltda. al momento de su formación, corresponden a los puntos que se ubican en el cuadrante inferior derecho, es decir, todos aquellos que presentaron un alto impacto futuro (superior a 5) y un diagnóstico actual deficiente (menor a 5). En el Cuadro N° 1 se presentan los FCE identificados para el año 1999 de le Empresa FRUTEMU Ltda.

CUADRO N° 1

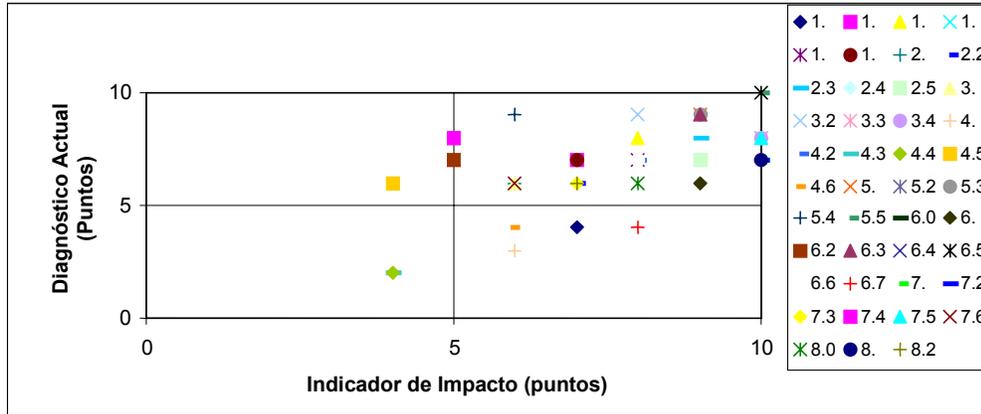
FCE IDENTIFICADOS PARA EL AÑO 1999 EN LA EMPRESA FRUTEMU LTDA.

N°	Factores y Elementos	Diagnóstico Actual 1999	Impacto Futuro
1.2	Visión	1	10
1.3	Misión	1	10
1.4	Estrategias de largo plazo	3	8
1.5	Planes de corto plazo	1	8
1.6	Metas	1	9
2.2	Prácticas funcionales	2	8
2.3	Flujos de información	4	7
2.4	Gestión financiera	2	10
2.5	Control de gestión	2	6
3.1	Sucesos, indicadores, macro tendencias	3	8
3.2	Normativa e institucionalidad	2	10
3.3	Comprensión del sector	2	9
3.4	Alianzas	2	8
4.2	Capacitación	2	10
4.6	Procedimientos e instrucciones de trabajo	2	6
5.3	Comunicación efectiva	1	8
5.4	Trabajo en equipo	2	6
5.5	Liderazgo	3	9
6.3	Planificación y programación de la producción	2	9
6.5	Gestión de calidad	2	10
6.6	Mejoramiento continuo	2	7
7.1	Gestión de ventas	2	10
7.2	Orientación a clientes	1	6
7.5	Imagen	1	6
8.2	Innovación tecnológica	2	7

Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes de esta investigación.

B) Encuesta: Identificación de FCE empresa FRUTEMU Ltda. al momento actual, año 2004. Ello se ha realizado a través de la utilización de la matriz de doble entrada, presentada en la Figura N° 3.

FIGURA N° 3
MATRIZ DE DOBLE ENTRADA IDENTIFICADORA DE FACTORES
CRÍTICOS DE ÉXITO PARA EL AÑO 2004.



Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes de esta investigación.

De la Figura N° 3 se desprende que los FCE de la empresa FRUTEMU Ltda. en la actualidad son los puntos que se ubicaron en el cuadrante inferior derecho, todos aquellos que presentaron un alto impacto futuro (superior a 5) y un diagnóstico actual precario (menor a 5)

Los FCE identificados para el año 2004, de la empresa FRUTEMU Ltda. se presentan en el Cuadro N° 2.

CUADRO N° 2
FCE IDENTIFICADOS PARA EL AÑO 1999 EN LA EMPRESA FRUTEMU LTDA.

N°	Factores y elementos	Diagnóstico actual 2004	Impacto Futuro
1.1	Valores Organizacionales	4	7
4.1	Selección y evaluación de personal	3	6
4.6	Procedimientos e instrucciones de trabajo	4	6
6.7	Manejo y prevención de la contaminación	4	8

Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes de esta investigación.

Por lo tanto, se desprende que la empresa FRUTEMU Ltda. ha logrado desarrollar en forma positiva durante estos 5 años, la mayoría de los factores y elementos encuestados, pasando de 25 FCE en 1999 a solo 4 FCE a desarrollar en el 2004.

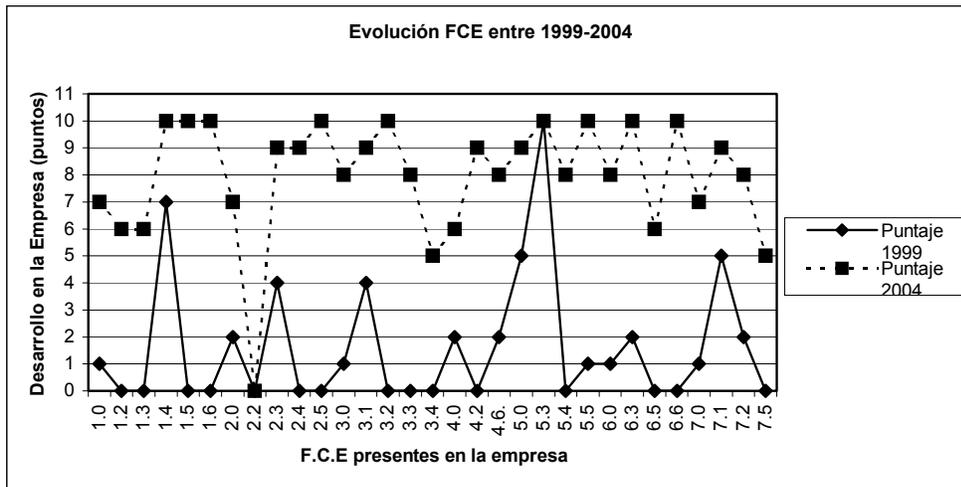
Al analizar y discutir estos resultados con el gerente de la empresa, se desprende que no ha existido ninguna estrategia formal establecida por CORFO para alcanzar estos resultados, sólo se han desarrollado de manera indirecta, valiéndose de las externalidades que se suscitan de la utilización de los instrumentos de apoyo estatal con los que cuenta el PROFO, y la capacidad del gerente del proyecto para mejorar y alcanzar mayores estándares dentro de la organización. El desarrollo de las capacidades y la adquisición de recursos se ha orientado a través de una estrategia de desarrollo elaborada internamente, la que ha permitido un flujo de información desde el interior al exterior y viceversa en la empresa y sus participantes.

IV.2 Evaluación y medición de la incorporación de valor a través de recursos intangibles y desarrollo de capacidades, como FCE.

Esta evaluación se realizó a través de una adaptación de la encuesta utilizada por el instrumento de diagnóstico empresarial RADARGEST, elaborado por INTEC CHILE.

Se procedió a medir los FCE que se determinaron para el año 1999 y se procedió a tabular su evolución con respecto a los dos períodos de medición de la encuesta. (1999-2004). Ello se presenta en la Figura N° 4.

**FIGURA N°4
EVOLUCIÓN DE LOS FCE DETERMINADOS EN EL AÑO 1999 CON
RESPECTO AL PERÍODO 2004.**



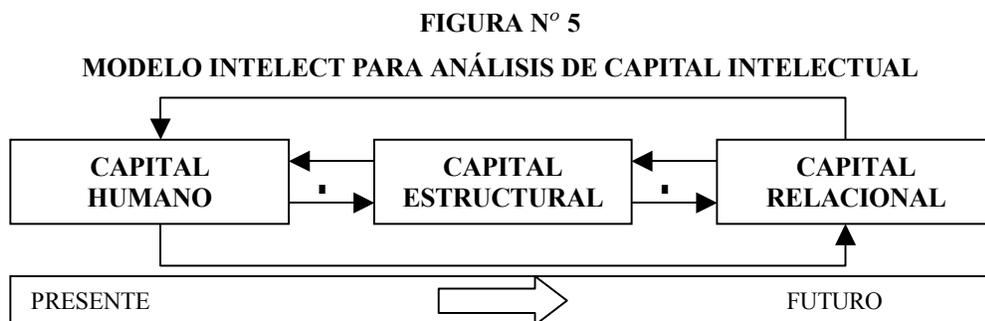
Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes de esta investigación.

Al analizar la Figura N° 4, la evolución alcanzada por los FCE mediante la aplicación de la encuesta RADAERGEST, es posible discutir nuevamente el hecho de que se ha alcanzado una incorporación de valor en la empresa FRUTEMU Ltda., a través del desarrollo de factores intangibles que crean poderosas mejoras al aparato organizativo y productivo de la empresa. Una vez más la respuesta no está estructurada en un procedimiento establecido por CORFO o en algún modelo de gestión establecido por los agentes operadores, la respuesta está en el trabajo asociativo que genera el PROFO y la buena utilización de todos los instrumentos y franquicias que otorga el estado por parte de la empresa.

IV.3. Desarrollo del Capital Intelectual en la empresa FRUTEMU Ltda.

IV.3.1. Análisis del desarrollo intelectual en la empresa FRUTEMU Ltda.

Este análisis gráfico se presenta en la Figura N° 5.



Fuente: Instituto Universitario Euroforum Escorial (1998).

IV.3.2. Situación Inicial de la empresa FRUTEMU Ltda.(1999).

1. No existe estrategia definida para enfrentar el proyecto asociativo en desarrollo.
2. Existe Recursos Humanos limitados y poco preparados, a excepción del gerente.
3. No existen canales formales de información
4. No se cuenta con las tecnologías de información adecuadas para enfrentar procesos comerciales y de comunicación.
5. No existen procesos y estándares definidos y estructurados dentro del funcionamiento productivo del proyecto asociativo.
6. Existe dificultad para establecer contactos internacionales y nacionales en todos los ámbitos.

7. Existe distintos niveles de cultura organizacional dentro de los integrantes del proyecto asociativo.
8. Existe distintos niveles de conocimiento de los diversos instrumentos de fomento otorgados por el Estado.
9. Existe falta de liderazgo en el grupo empresarial asociado.
10. Existe desconocimiento de las competencias personales de cada empresario perteneciente al PROFO.

IV.3.3. Desarrollo del Capital Humano

1. El proceso de formación interno y desarrollo de capacidades no está establecido en la empresa FRUTEMU Ltda., esto debido a que esta empresa se encontraba en proceso de formación, por lo que no poseía recursos humanos capacitados a excepción del gerente.
2. Los socios de la empresa presentaban distintos niveles de conocimiento de la cultura organizacional y de los diversos instrumentos de fomento otorgados por el Estado.
3. Existía una falta de liderazgo en el grupo empresarial y un desconocimiento de las competencias de los integrantes del grupo asociativo.

IV.3.4. Desarrollo del Capital Estructural

1. Como se ve en el análisis de la situación inicial (1999) de la empresa FRUTEMU Ltda., ésta solo posee la estructura organizacional establecida por CORFO para los proyectos asociativos de fomento
2. No existe una estrategia definida.
3. Faltan canales formales de información y comercialización, ausencia de procesos y estándares definidos y estructurados dentro del funcionamiento productivo del proyecto asociativo.
4. No se presenta una cultura orientada a la captura y sistematización del conocimiento.

IV.3.5. Desarrollo del Capital Relacional.

1. En 1999 FRUTEMU Ltda. presenta las características normales de una empresa recién creada a partir de un proyecto asociativo de fomento, por lo que sólo posee una relación con el medio externo dependiente del conocimiento individual de sus integrantes.
2. No posee producción propia, por lo que se desarrolla un proceso interno de preparación y programación de la producción, para enfrentar los mercados objetivos en un horizonte a corto plazo.
3. Se comienza comercializando la producción de los socios de la empresa, los cuales presentan dificultades para establecer contactos internacionales y nacionales en todos los ámbitos.

IV.4. Indicadores seleccionados.

Para determinar si durante los 4 años de PROFO la empresa FRUTEMU Ltda. logró desarrollar un incremento en los tres bloques que conforman su Capital Intelectual, se procedió a implementar indicadores que midieran este efecto dentro de cada uno de ellos.

Estos son los siguientes:

IV.4.1. Capital Humano.

1. Gasto en capacitación / masa salarial
2. N° de Talleres / Anual
3. N° de asistencia a cursos / Total empleados
4. N° de asistencia a capacitaciones / total de socios.

IV.4.2. Capital Estructural

1. Creación de procesos / año
2. Incorporación de procesos informáticos
3. Elaboración de manuales de procesos / Procesos
4. Procesos de certificación / año.

IV.4.3. Capital Relacional

1. N° de clientes relevantes / año
2. N° Alianzas estratégicas / año
3. Nuevos productos comercializados / año
4. Nuevos servicios ofrecidos al cliente / año

En el Cuadro N° 3 se presentan los resultados obtenidos.

CUADRO N° 3
RESULTADOS DE LOS INDICADORES SELECCIONADOS PARA MEDIR EL
DESARROLLO DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LA EMPRESA
FRUTEMU LTDA. DESDE EL AÑO 1999 AL 2003.

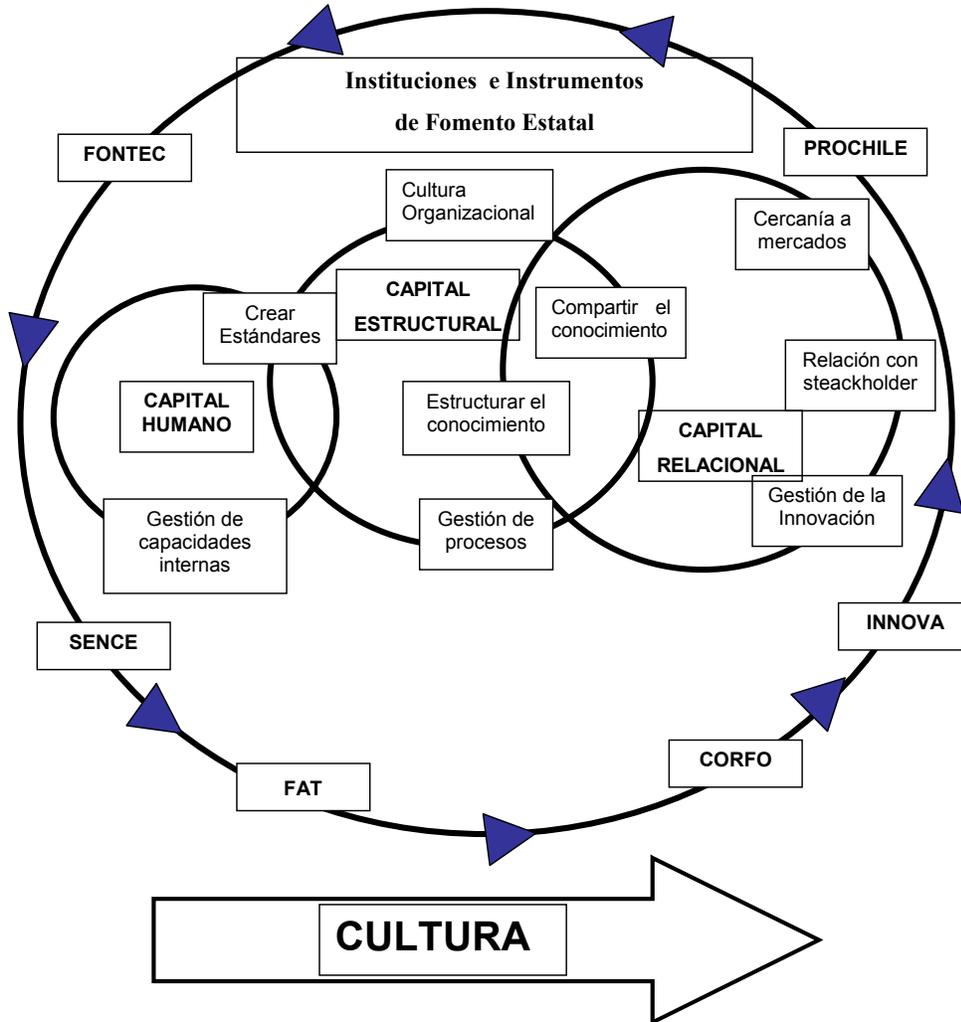
Indicador	1999	2000	2001	2002	2003
Capital Humano	-	-	-	-	-
Gasto en capacitación / Masa salarial	0.34	0.36	0.27	0.38	0.23
Gastos en consultorías y/o Estudios Masa Salarial.	0.56	0.51	0.15	0.61	0.69
Nº de Talleres / Anual	3	7	5	6	1
Nº de asistencia a cursos / Total empleados	0.5	0.5	0.5	0.5	0.66
Nº de asistencia a capacitaciones	100%	100%	100%	100%	100%
De socios / total de socios	-	-	-	-	-
Capital Estructural	0	0	0	0	1
Creación de procesos / año	2	2	2	3	5
Incorporación de procesos informáticos	0	0	0	0	1
Elaboración de manuales de procesos / Procesos	0	0	0	0	6
Procesos de certificación / año.	-	-	-	-	-
Capital Relacional	0	1	3	6	8
Nº de clientes relevantes / año	0	0	1	1	1
Nº Alianzas estratégicas / año	0	0	1	0	3

Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes de esta investigación.

En el Cuadro N° 3 se puede apreciar que los indicadores seleccionados para determinar el desarrollo del capital intelectual en la empresa FRUTEMU Ltda., presentan en su mayoría un aumento sostenido. Cabe destacar que los indicadores de Capital Humano del año 2001 presentan una disminución respecto al período anterior; sin embargo, ello responde a que ese año la empresa estaba en un proceso de cambios internos con respecto a la estrategia comercial que se implantaría a futuro.

Durante los cuatro años de PROFO y uno como empresa, FRUTEMU Ltda., ha logrado desarrollar su capital intelectual a través de la utilización de los instrumentos de fomento entregados por el Estado y la capacidad de gestión y liderazgo demostrada por su gerente, lo que se puede apreciar en la Figura N° 6 y en el desarrollo de la situación actual de la empresa.

FIGURA N° 6
APROVECHAMIENTO DE LOS DISTINTOS INSTRUMENTOS DE FOMENTO OTORGADOS POR EL ESTADO EN EL DESARROLLO DEL CAPITAL INTELECTUAL DE FRUTEMU LTDA.



Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes de esta investigación.

IV.5. Situación Actual año 2004.

IV.5.1. Desarrollo del Capital Humano

1. La empresa cuenta con un Recurso Humano preparado y motivado. Todo esto producto de las constantes capacitaciones efectuadas durante estos años
2. FRUTEMU Ltda. es una empresa liderada por su gerente, quien guía y desarrolla todos los lineamientos productivos, comerciales y organizacionales de la empresa.
3. FRUTEMU Ltda. ha desarrollado un capital humano competente y estable lo que ha permitido incorporar de manera más rápida y efectiva los nuevos procesos que se desarrollan en la empresa.

IV.5.2. Desarrollo del Capital Estructural

1. FRUTEMU Ltda posee en estos momentos canales formales de información, los cuales son usados para la promoción de productos, comercialización, información, comunicación y desarrollo de la empresa.
2. El funcionamiento de la empresa FRUTEMU Ltda. está establecido bajo manuales y estándares bien definidos por los cuales se rigen todos los procesos productivos.
3. FRUTEMU Ltda. posee una cultura organizacional definida y adquirida por todos los socios de la empresa
4. La empresa conoce y utiliza todos los beneficios de los diversos instrumentos de fomento otorgados por el estado.
5. FRUTEMU Ltda. es una empresa que se caracteriza por desarrollar y fomentar las competencias internas de sus socios, con el objetivo de fomentar la productividad, calidad, comunicación y asociatividad entre sus miembros.
6. FRUTEMU Ltda. posee una estrategia asociativa bien definida, la cual se basa en el apoyo gubernamental, el cual está representado por sus distintos organismos de apoyo y fomento al empresariado nacional

IV.5.3. Desarrollo del Capital Relacional

1. FRUTEMU Ltda. participa en un gran número de eventos en el ámbito nacional e internacional (todos estos apoyados por instituciones del estado como CORFO, PROCHILE; INNOVA BIO-BIO) que le permite establecer contactos y vínculos asociativos con empresarios nacionales e internacionales, lo que sin duda ayuda en el proceso de crecimiento y desarrollo exportador de la empresa.
2. FRUTEMU Ltda. ha desarrollado giras internacionales de captación de nuevas tecnologías y de prospección de mercados, lo que le ha permitido incorporar nuevas experiencias, contactos internacionales y una visión más amplia del mercado en que participa, además estas actividades han contribuido en forma particular al enriquecimiento personal de los empresa-

rios que han sido parte de estas giras.

3. FRUTEMU Ltda. posee alianzas estratégicas que le han permitido comercializar sus productos en el mercado nacional e internacional.

4. FRUTEMU Ltda ha desarrollado una exitosa relación con sus proveedores, el sistema financiero y sus clientes, lo que le permite gozar de ventajas competitivas con respecto a otras empresas del rubro, a través del uso de economías de escala en la compra de insumos, bajas tasas de interés y una relación directa con sus clientes a nivel nacional e internacional

IV.6. Medición del indicador de gestión VEA en la empresa asociativa FRUTEMU Ltda.

IV.6.1. Cálculo de los componentes que integran el indicador de gestión VEA.

Esto se presentan en el Cuadro N° 4.

CUADRO N° 4
RESULTADOS DEL CÁLCULO DE LOS COMPONENTES DEL INDICADOR DE GESTIÓN VEA.

AÑOS	2003	2004	2005	2006
UADI	-14.765.600	18.754.218	43.049.660	50.792.199
Valor contable del activo	117.262.764	165.355.672	197.719.487	232.845.278
Costo promedio del capital	12%	12%	12%	12%
Rentabilidad del activo	-12,59%	11,34%	21,77%	21,81%

Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes de esta investigación.

IV.6.2. Cálculo del VEA según los dos métodos presentados en el marco teórico.

Estos se presentan en el Cuadro N° 5.

CUADRO N° 5
RESULTADO DEL CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN VEA..

EVA	2003	2004	2005	2006
Método 1	-28.837.131,68	-1.088.462,64	19.323.321,56	22.850.765,64
Método 2	-28.837.131,68	-1.088.462,64	19.323..321,56	22.850.765,64

Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes de esta investigación.

IV.6.3. Cálculo actualizado de los VEA

Este se presenta en el Cuadro N°6

CUADRO N° 6
VALOR ACTUALIZADO DE LOS VEA CALCULADOS.

	2003	2004	2005	2006	Suma de los VEA
Valor actual de los VEA al 2004	-28.786.571	-1.088.463	17.566.656	18.884.930	6.576.552

Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes de esta investigación.

Como se puede apreciar en el Cuadro N° 6 la suma de los VEA actualizados es un valor positivo, lo que lleva a determinar que la empresa FRUTEMU Ltda. ha creado valor, esto sin contar con el valor residual de la empresa FRUTEMU Ltda.

IV.6.4. Cálculo del VEA considerando el valor residual de la empresa FRUTEMU Ltda.

El valor residual de la empresa FRUTEMU Ltda. proyectado al año 2006 alcanza los \$250.000.000 de pesos. (Este valor considera los activos de la empresa más la plusvalía y el capital intangible que posee la empresa). Estos valores se presentan en el Cuadro N° 7.

CUADRO N° 7
RESULTADOS DEL CÁLCULO DEL VEA ACTUALIZADO, CONSIDERANDO
EL VALOR RESIDUAL DE LA EMPRESA FRUTEMU LTDA.

	Valor (\$)
Valor actual del valor residual al año 2006	250.000.000
Valor actual del VEA de 4 años incorporando el valor residual	256.576.552

Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes de esta investigación.

En el Cuadro N° 7 se presenta cómo el indicador de gestión VEA, incrementa aún más su valor al incorporar el valor residual de la empresa, lo que confirma que la empresa FRUTEMU Ltda. crea valor a sus dueños.

IV.7. Modelo explicativo agregador de valor en proyectos agrícolas asociativos de fomento.

El modelo funciona a través de la interacción de los tres principales actores que están involucrados en el proceso productivo, Empresas, PROFO y Mercado.

IV.7.1 Interacciones que crean Valor.

Cómo una forma práctica para entender el modelo, se explicará cómo cada interacción que se presenta en la Figura N° 7 aporta al desarrollo de una gestión orientada a la agregación de valor, además se explicará también, lo que representa cada círculo del modelo :

Punto 1: En esta intersección las empresas y el PROFO deben crear las confianzas necesarias para que el equipo *staff* del PROFO, a través de la información recolectada del mercado y de las empresas, gestione las acciones necesarias para que se produzca la creación de capacidades, competencias centrales y el desarrollo de recursos, que el proyecto necesita para su buen funcionamiento.

Punto 2: Este punto corresponde a la labor que debe efectuar el *staff* del PROFO con los distintos *stakeholders* que posee el proyecto. Ello es sin lugar a dudas una acción de gran importancia dentro de cualquier entidad productiva, esta relación se da con las empresas (*stakeholders* interno) y con el mercado, en donde la empresa encuentra distintos *stakeholders* según la etapa u objetivo que el proyecto esté desarrollando. Esta relación es muy dinámica y bien ejecutada, es sin duda la mayor fuente potencial de generación de valor.

Punto 3: En esta intersección se relaciona el mercado con las empresas. Es aquí donde el *staff* debe ser capaz de identificar cuáles son las mejores alternativas para adquirir los recursos que las empresas y el PROFO necesitan para realizar de la mejor manera sus procesos productivos.

Punto 4: Es en esta intersección en donde el *staff* puede y debe identificar los FCE que incidirán directamente en el crecimiento y desarrollo del proyecto. Es en este punto en donde se debe gestionar la administración orientada a la generación de valor, para posteriormente traspasarla a las empresas que conforman el PROFO.

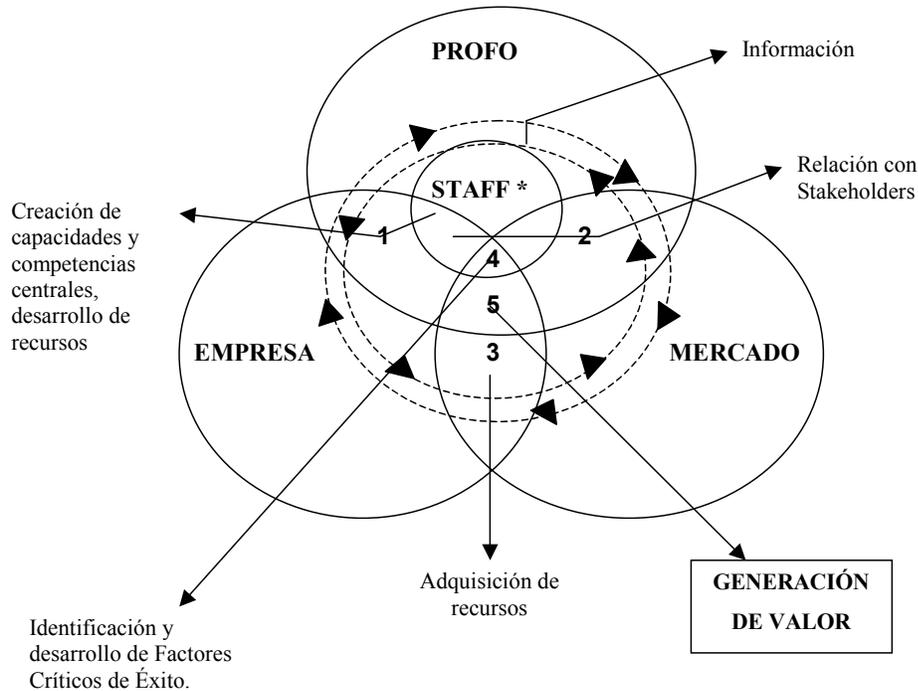
Punto 5: Producto de todas las acciones y reacciones generadas en los puntos anteriores, el trabajo asociativo, una administración orientada a la generación de valor por parte del *staff* del PROFO y la interrelación existente de los tres entes que conforman el modelo, se produce una agregación importante de valor en los proyectos asociativos de fomento.

Círculo PROFO: Proyecto asociativo de fomento, el cual busca el logro de un objetivo común, a través de un programa de trabajo establecido a tres años, basado en un conjunto de acciones sistemáticas capaces de agregar valor al proyecto y, en consecuencia, a las empresas involucradas en él.

Círculo Empresa: Representa en principio a las empresas individuales que conforman el PROFO y que en el desarrollo del programa de fomento se constituye en una empresa independiente, con una estrategia y dirección particular, que no necesariamente responde o sigue las directrices de las que la componen.

Círculo Mercado: Representa el lugar donde interactúan y asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacción de bienes y servicios a un determinado precio.

FIGURA N° 7
MODELO EXPLICATIVO AGREGADOR DE VALOR EN PROYECTOS AGRÍCOLAS ASOCIATIVOS DE FOMENTO



Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes de esta investigación.

**staff*: Labor que debe desarrollar la administración del PROFO (Gerente y empresarios) para que se impulse la generación de valor.

Administración que crea valor:

- Planificación estratégica orientada al valor
- Identificación de F.C.E.
- Gestión basada en el valor
- Modelo de desarrollo de Capital Intelectual

- Aprovechamiento de Instrumentos de Fomento
- Interacción con Stakeholders.
- Control de Gestión (Indicadores Claros)

V. CONCLUSIONES.

1. Pertenecer a un proyecto PROFO permite que los empresarios asociados en esta empresa compartan, reconozcan, nivelen y desarrollen de forma más efectiva y eficiente los FCE que el sector en que participan les demanda.

2. El modelo PROFO es un real aporte a la generación de valor en las empresas asociadas, ya que su estructura proporciona un profesional que gestiona y desarrolla todos los mecanismos necesarios para que la empresa naciente se fortalezca y cree una posición competitiva en el mercado, homogeneizando y desarrollando las capacidades internas y grupales de los integrantes de estos proyectos, potenciando y adquiriendo recursos, lo que en suma hace que los empresarios creen competencias que les permiten enfrentar de mejor forma los negocios. Cabe destacar que la capacidad que demuestre el gerente para gestionar los recursos e instrumentos de fomento productivo que ofrece el Estado y la creación de una estrategia coherente al negocio que desarrolla el PROFO, marcarán en gran medida el éxito de la asociatividad que se busca en este tipo de proyectos.

3. El desarrollo del capital intelectual dentro de los proyectos PROFO resulta muy positivo. Pertenecer a estas empresas asociativas fomenta la generación de numerosas instancias y mecanismos para el desarrollo y gestión del conocimiento interno de cada empresa. Esto se realiza a través de múltiples instancias tales como acceder a capacitación, giras internacionales de captación de tecnologías y apertura de mercados, alianzas estratégicas, desarrollo de estrategias comerciales, estudios e implantación de procesos productivos, etc. Sin embargo, es importante mencionar que este tipo de gestión interna de conocimiento no se desarrolla de manera formal, debido a la falta de conocimiento por parte de los gerentes y la no estructuración de indicadores de gestión definidos por parte de la administración de los proyectos. (CORFO).

Sería recomendable que CORFO adoptara este tipo de gestión de conocimiento, en el desarrollo del capital intelectual de los Proyectos PROFO, ya que sería un instrumento muy efectivo para canalizar y agregar valor a las empresas participantes, además sería una valiosa herramienta para medir a través de indicadores reales y objetivos, el verdadero aporte de valor que se genera en el modelo asociativo.

4. La medición positiva del VEA, a través del método contable y la utilización del valor residual de la empresa (año 2006), da como resultado que la empresa FRUTEMU Ltda., aparte de ser un proyecto asociativo exitoso en el tiempo, ha sido capaz de generar valor monetario para sus dueños.

Lo más importante que se logró al implementar la medición del indicador de gestión VEA, es conocer la falta de información contable con que trabajan los proyectos agrícolas PROFOs, esto llevó a sólo poder evaluar un proyecto de más de 5 que se llevan a cabo en la actualidad. Esto se produce por dos motivos muy claros que deberían ser mejorados, la falta de exigencia de informes contables por parte de CORFO, acerca de los dineros que son destinados a los proyectos y que deberían ser rendidos de acuerdo a los indicadores de impacto que se pretenden alcanzar. Y por un problema más de fondo, como lo es el sistema de tributación con el que opera la mayor parte de los empresarios agrícolas del país, renta presunta, este sistema aunque es una buena forma de incentivo al crecimiento de las PYMEs agrícolas, permite que los empresarios no se vean obligados a presentar balances, lo que dificulta que se pueda implementar un sistema contable orientado a medir la agregación de valor a cada proyecto que se emprende.

5. Luego de realizadas las entrevistas a miembros de la empresa FRUTEMU Ltda., ejecutivos de fomento, proveedores de insumos y profesionales consultores CORFO, se concluye que los principales beneficios y el aporte de valor que se generan al participar de estos modelos asociativos de fomento, se ve reflejado en que los empresarios pasan de ser empresarios individuales que enfrentan un determinado sector, a ser parte de un grupo asociativo (PROFO), el cual se preocupa de canalizar las necesidades del grupo y nivelar a los miembros en todos los aspectos que el mercado en el que participan les demanda, para posteriormente enfrentar el medio externo de una manera asociativa, la cual permite obtener mayores ventajas y beneficios principalmente en el área organizacional, comercial y productiva. También es importante señalar que aunque los PROFO no siempre concluyen constituyéndose como empresas formales, y muchas veces se diluyen una vez terminado el aporte gubernamental, debido a la falta de visión empresarial y al carácter individualista del empresario agrícola, sumado a que algunos de ellos han utilizado estos instrumentos de fomento como una oportunidad de incorporar recursos frescos a su negocio. Sin embargo, todos los empresarios que han constituido estos proyectos, han logrado incorporar una gran cantidad de capacidades y recursos, que sin duda, son producto del trabajo efectuado por el PROFO, lo que les permite enfrentar de mejor manera todos sus procesos productivos, administrativos y de comercialización en forma individual.

6. Un gran aporte para las empresas que conforman o han conformado un PROFO, sobre todo para el sector agropecuario y las empresas que han generado un proceso exportador, sería que CORFO validara un modelo de gestión universal, el cual sienta las bases con las cuales los gerentes deben gestionar los recursos y capacidades de sus proyectos, con el objetivo de crear valor en sus empresas y de esta forma conseguir la sustentabilidad, exigir la formalidad de la asociación en el primer año de PROFO como requisito de continuidad y crear un mecanismo que extienda la ayuda estatal a aquellos proyectos que han resultado exitosos y que todavía una vez terminada la etapa de proyecto, necesiten un impulso que los lleve a posicionarse en mercados más exigentes que los locales. Este instrumento debe ser capaz de aglutinar a los empresarios que ya han trabajado en forma asociativa y cumplir la

función de instarlos a crear nuevas alternativas de mercados y negocios, basados en los recursos y capacidades que han podido desarrollar en los años de PROFO, apoyar con un acceso fluido a las tecnologías de información y a los instrumentos financieros que posee el aparato público, facilitar los canales necesarios para que estos empresarios se contacten y creen lazos con empresarios de otras regiones, lo que posibilite la formación de alianzas estratégicas que permitan la continuidad del proceso exportador y la diversificación de oferta productiva. De esta forma se podría ayudar a aumentar el precario 27%⁶ de empresas PYMES que tienen éxito en el sector exportador.

7. Es fundamental que el gobierno genere una política de estado centrada en el apoyo a estrategias de desarrollo productivo, las cuales sean adoptadas como una propuesta País, en la que todos los sectores participen activamente en la búsqueda del crecimiento y el desarrollo de la nación. Es necesario que el gobierno a través de CORFO revise las estrategias de desarrollo y las directrices con que evalúa y mide los proyectos de fomento, ya que no existe ningún elemento formal y serio que pueda determinar si existe la generación de valor desde una perspectiva cuantitativa, que informe a CORFO si el aporte monetario que se le otorga a estos proyectos está creando valor o no. De todos modos, en este trabajo se ha comprobado que sí se crea valor, principalmente a través del desarrollo de recursos intangibles para los empresarios, por lo que se puede concluir que el objetivo de aumentar la productividad a través del fomento de la asociatividad ha cumplido su objetivo; sin embargo, hay que centrar los esfuerzos en mejorar el modelo, dando énfasis a que los gerentes y los agentes operadores, gestionen los proyectos desde una perspectiva que gire en torno a la agregación de valor en todos los procesos productivos, creando indicadores claros y medibles que demuestren la eficiencia de los PROFO.

REFERENCIAS

- ALBALA, A. 1999. Planificación estratégica y gestión de la calidad total: el vínculo faltante. *Revista Ingeniería de Sistemas*, Volumen XIII (1): 67-83.
- AMAT, O. 1999. EVA Valor Económico Agregado, Ed. 2000. Barcelona, España.
- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P.J.K. 1993. Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.
- BARNEY, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1(17): 99-120
- BUENO, E. 1999. Experiencias en medición del capital intelectual en España: El modelo INTELECT. Comunicación al IX Congreso Nacional ACEDE, España.

⁶ Diario El Mercurio, "Sector Exportador", cuerpo B Economía y Negocios: Pág. B4, 06/05/2004

- BUENO, E., RODRÍGUEZ, S. 1999. Experiencias en medición del capital intelectual en España: El modelo INTELECT. Comunicación al IX Congreso Nacional ACEDE, España.
- CARRIÓN, J. 2003. Teoría de recursos y capacidades. Disponible en <http://www.gestiondelconocimiento.com>.
- CRUZ, M.P. y G. VEGA. 2001. La gestión por competencias: Una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano. Administración de Empresas. Facultad de Educación y Ciencias Humanas. Universidad de Antofagasta. 51 p.
- CUERVO, A. 1993. El papel de la empresa en la competitividad. Papeles de economía española 56: 45-50.
- DE LA RICA, E.2003. Qué es la planificación estratégica. Disponible en <http://www.eseune.edu>
- ESCOBAR, N. 2000. Gestión del valor. Disponible en http://www.novagestion.cl/html_nova/gvtor_nova.html.
- INSTITUTO UNIVERSITARIO EUROFORUM ESCORIAL. 1998. MODELO INTELECT. San Lorenzo del El Escorial, España. Disponible en www.gestiondelconocimiento.com.
- FERNÁNDEZ, Z. 1993. La organización interna como ventaja competitiva. Papeles de economía española, 56: 178-193.
- GRANT, R.M. 1991. The Resource-Based Theory of Competitive Advantages: Implications for Strategy Formulation. California Management Review, Pp.: 114-135.
- I&G, 2001. Actualizado por SERCOTEC, con base en información del Servicio de Impuestos Internos.
- INTEC Chile. 1998. www.intec.cl
- LOZANO, O. 2002. El modelo tradicional de generación de valor. Disponible en <http://www.gestiopolis.com>
- MILLA, A. 2002. “Diez conceptos clave para entender la creación de valor”. Altair Consultores S.L
- PAVEZ, A. 2000 Tesis “Modelo de implantación de gestión del conocimiento y tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas”. Tesis Ingeniería Civil Informática, 91 p. Universidad Federico Santa María, Valparaíso, Chile. Disponible en www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/apavez/zip/apavez.pdf

- PENROSE, E. 1962. Teoría del crecimiento de la empresa, Aguilar, Madrid
- PETERAF, M. A. 1993. The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource - Based - View. Strategic Management Journal, Vol. 14: 179-191.
- PORTER, M.E. 1982, Estrategia Competitiva, C.E.C.S.A., México.
- PORTER, M.E. 1991. La ventaja competitiva de las naciones, Plaza y Janés, Barcelona.
- PORTER, M.E. 1987. Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior, CECSA, México D.F.
- PRAHALAD, C. 1999. El futuro ha llegado, Revista Trend Management. Ed. Especial: 76-81.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL,G. 1990. The core competence of the corporation. Harvard Business Review. 3:79-91
- RUMELT, R. J.; SCHENDEL, D.; TEECE, D.J. 1991. Strategic Management and Economics. Strategic Management Journal. 12: 5-29
- SÁINZ, A. 2002. Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial. Una aplicación al sector de denominación de origen calificada Rioja. Tesis doctoral. Universidad de la Rioja. 358 p. Disponible en <http://publicaciones.unirioja.es/tesis/tesis01.pdf>.
- SALAS, V. 1993. Factores de competitividad empresarial. Consideraciones generales. Papeles de economía española. 56: 379-396
- TELLEZ, J. 2000. Las empresas que generan valor. Disponible en <http://www.gestiopolis.com>
- VENTURA, J. 1996. Análisis dinámico de la estrategia empresarial: Un Ensayo Interdisciplinar. Universidad de Oviedo, Oviedo, España.
- WERNERFELT, B. 1984. A Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal, 5:171-180.