

Caso 1

Viña Terrenal: Control de Gestión y el rediseño de la estrategia



Apertura

En abril de 2018, asumió el cargo de gerente general (CEO) de la Viña Terrenal el ex director de una renombrada empresa cervecera holandesa, el Sr. Heisen Beerg. Este nuevo gerente trajo consigo excelentes resultados en volúmenes de ventas nunca antes registrados, además de promover una fuerte inversión en maquinarias de última tecnología y en consultorías, para mejorar los procesos productivos y de gestión de la calidad. Pero todo esto tiene un costo.

Debido a los tiempos de producción propios de la industria, generar más productos, como botellas de vino disponibles para la venta, por ejemplo, no es rápido. La decisión de cuánto producir se toma al momento de sembrar y se replantea al conocer el rendimiento de la viña y las toneladas efectivas de uvas aptas para elaborar el vino. Por lo tanto, para aumentar la cantidad de botellas que se venden de un año para otro, es necesario tomar decisiones con respecto a los inventarios en proceso. En vista de esta dificultad, el camino que había seguido la Viña Terrenal tenía fecha de caducidad. Sobre todo, si se considera que un cuarto del terreno productivo fue vendido a inmobiliarias que ofrecieron un precio por encima del mercado.

Al darse cuenta del posible mal escenario que enfrentaría la Viña Terrenal, el presidente del directorio propuso, entre otras medidas, crear la gerencia de Control de Gestión y apuntó como gerente a don Salvador Buenhombre. La nueva unidad tendría, dentro de sus funciones, liderar el proceso de planificación estratégica por iniciarse, junto con generar propuestas para la ejecución de los resultados.



Caterina González

Ingeniera Comercial, Universidad de Chile

Eduardo Lobos

Ingeniero en Información y Control de Gestión, Universidad de Chile

Rodrigo Varela

Ingeniero en Información y Control de Gestión, Universidad de Chile

Luego de mucho estudiar el estado de la empresa, Buenhombre concluyó que la mejor alternativa para la compañía era enfocar los esfuerzos en los vinos premium y en el mercado asiático, especialmente en China. El mix de recursos de la empresa hacía posible que la transición fuese factible de realizar en pocos trimestres, pero bajando la cantidad de productos a una docena.

La nueva estrategia necesitaría ser implementada rápidamente y de manera precisa. La labor del departamento de Control de Gestión y sus propuestas resulta clave para evitar un problema mayor, que termine en una situación muy complicada de aborad por la viña.

Contexto de la industria

La superficie vitícola a nivel mundial alcanza los 7,5 millones de hectáreas, las que se concentran principalmente en países europeos, como España, Francia y Turquía. No obstante, desde el año 2000 los países europeos han disminuido su superficie, mientras que otros como Chile la han aumentado, ganando mayor protagonismo y competitividad a nivel global (Buzzetti, 2018). Entre los años 1990 y 2000, las exportaciones nacionales aumentaron un 500%, lo que llevó a que hoy Chile ocupe el cuarto lugar entre los mayores exportadores mundiales de vino, tras Francia, España e Italia (Müller, 2017).

En los últimos años, la expansión de la superficie vitivinícola en Chile presentó un crecimiento medio anual de un 2%, concentrando su presencia en las regiones del Maule y la del Libertador Bernardo O`Higgins, tierras consideradas privilegiadas para la producción de vino (Buzzetti, 2018).

La superficie vitícola a nivel mundial alcanza los 7,5 millones de hectáreas, las que se concentran principalmente en países europeos, como España, Francia y Turquía. No obstante, desde el año 2000 los países europeos han disminuido su superficie, mientras que otros como Chile la han aumentado, ganando mayor protagonismo y competitividad a nivel global (Buzzetti, 2018).

La vitivinicultura es una industria de gran dinamismo en términos de producción, exportación y generación de empleos. Y con el afán de aprovechar las condiciones climáticas propicias y la calidad de suelo que presentan los valles dentro del país, haciendo una selección de cepas adecuadas junto al trabajo de especialistas, este sector se ha especializado, particularmente, en los vinos de alta calidad, que han sido la base de la vitivinicultura de la exportación.

La viña Matetic es un ejemplo de empresas chilenas que buscan diferenciarse de su competencia a través de la innovación, la investigación científica y la reinversión ("Matetic Vineyards", 2019). El éxito que pueden tener fuera del territorio nacional es alto, debido a que la industria en Chile es madura, los recursos naturales son excelentes y, en el mundo, puede competir cómodamente con los mejores exponentes de otras naciones (Musquiz, 2018).

Al año 2017, habían registradas 150 empresas productoras y comercializadoras de vino en Chile, de las cuales 97 eran exportadoras. Y, como en todo sector exportador, el valor del tipo de cambio es muy relevante para mantenerse competitivos.

Viña Terrenal

Viña Terrenal es una empresa de origen chileno fundada en 1842, ubicada cerca de la ciudad de Santa Cruz. Durante la década de 1990, la empresa decidió aumentar fuertemente su presencia internacional, y desde 2010, ha buscado internacionalizarse en los territorios al otro lado del Océano Pacífico. Actualmente, la empresa cuenta con una sólida presencia en China, siendo líder en vinos a granel y vinos premium. También, es líder del mercado nacional en vinos a granel y es un holding que logra abarcar la cadena productiva hacia adelante y hacia atrás. Posee diversas empresas del área de distribución, venta de vinos, alimentos para snacks, cadena de frío, entre otras.

La buena experiencia conseguida en China no es resultado únicamente del arduo trabajo de los miembros de la compañía. El vino Terrenal es vendido en 19 países, contando el territorio nacional. Cadenas minoristas en Canadá, España, Estados Unidos, Francia, Italia, Noruega, Sudáfrica, entre otros, los venden en anaqueles a la medida. La empresa ha sabido construir una marca fuera de Chile, que es reconocida por entregar vinos importados con buenas características a precios moderados. En el Anexo 1, se provee el detalle de los países en los que la Viña Terrenal hace negocios.

La viña ha expandido su portafolio de vinos constantemente a lo largo del tiempo, en base a decisiones de producción consensuadas y bien estudiadas. Esto le ha permitido consolidarse en el mercado,

ofreciendo productos de altas características, a buen precio. La Viña Terrenal llegó a ser líder en la producción de vinos a nivel nacional en los años 50' y, desde entonces, ha logrado mantenerse dentro de las cinco viñas más productivas del país. Respecto a la producción internacional, desde la década de los 90' la Viña Terrenal ha incursionado fuera del continente sudamericano. En relación a su participación en las exportaciones totales de la industria, la Viña Terrenal nunca ha sido líder, pero ha mantenido una porción que le permite estar dentro de los más altos exportadores del país, en el último lustro.

El terreno productivo de la viña a diciembre de 2017 era de 1.000 hectáreas. A diciembre de 2018, luego de una venta realizada a empresas del rubro inmobiliario, la Viña Terrenal contaba con 748 hectáreas productivas. La capacidad productiva de los terrenos es muy buena, teniendo un rendimiento en la cosecha que sobrepasa el promedio de la industria nacional. Las uvas que se cosechan están consideradas dentro de las mejores en el mundo, lo que permite tener, incluso, vinos a granel que son bien recibidos por los consumidores finales.

La posición de la Viña Terrenal es ventajosa en su mercado, en el que existe una veintena de competidores de tamaño similar o mayor. Por ejemplo, las viñas chilenas Concha y Toro, San Pedro o Santa Rita, son ejemplos de excelentes empresas, con recursos similares y capacidades gerenciales destacadas. La Viña Concha y Toro ha probado ser una empresa que continuamente empuja la competencia hacia la excelencia. Sus alianzas comerciales en el extranjero le han dado muy buenos retornos, al punto de ser proclamada por Drinks Internationale como la marca de vino más admirada, en 2011. Intangible Business, en 2015, escogió a la Viña Concha y Toro como la marca de vino más poderosa del mundo.

La Viña Terrenal se cataloga como la cuarta viña más grande de Chile y la novena de Hispanoamérica. Cuenta con contratos con cadenas minoristas multinacionales, y con puntos de venta propietarios en tres continentes. Todo esto, siguiendo los pasos de las empresas líderes.

En el Anexo 3, se pueden ver los niveles de ventas e ingresos generados desde el año 2000 por la Viña Terrenal. En los gráficos se

puede ver que la viña ha logrado mantener un nivel de ventas que va en alza, alcanzando un peak de rendimiento sinigual en 2018.

Posición de la empresa

La Viña Terrenal gozó de un periodo dorado. Fue líder en ventas en el mercado chileno por muchos años, luego de la década de los 60'. Cuando las ventas en Chile comenzaron a estancarse después de 1987, la empresa encomendó varios estudios de mercado para planificar las acciones futuras. Según estas recomendaciones, el directorio de turno decidió expandir sus negocios y aliarse con una cadena de retail, que tiene presencia en varios países de Latinoamérica -algunos de ellos, productores de vino-. La expansión tomaría tiempo y una fuerte inversión en terrenos, maquinaria y equipos.

Una vez en el extranjero, la excelencia del producto chileno le permitió destacar entre los mejores ejemplares en un relativo corto plazo. En muchas naciones, la línea premium de Viña Terrenal había logrado capturar una cuota de mercado pequeña, pero estable que serviría como la primera piedra de su expansión internacional. Al vino premium, le siguieron los modelos más económicos, pero de buen paladar, y también los vinos a granel.

Desde ese momento, los buenos resultados de la Viña Terrenal se basaron en la capacidad de sacar un buen rendimiento de sus terrenos y de mantener un proceso productivo eficiente. No obstante, todo buen momento tiene un final, y este llegó de la mano de los excelentes resultados que comenzaron a cosechar las empresas rivales durante el año 2007.

Los cursos de acción tomados por sus competidores les permitieron capturar cuotas de mercado más altas, desplazando a la Viña Terrenal. El mercado se había vuelto más competitivo en el lapso de un par de años y la viña no había respondido con la celeridad adecuada. Ya en 2010, el directorio consideró necesario explorar terrenos donde no habían incursionado antes, pero existía presencia de vino chileno. Así, durante 2011 comenzaron con la exportación de vinos premium y a granel, decisión que le ha traído un nuevo momento de buenos resultados a la compañía.

La Viña Terrenal gozó de un periodo dorado. Fue líder en ventas en el mercado chileno por muchos años, luego de la década de los 60'. Cuando las ventas en Chile comenzaron a estancarse después de 1987, la empresa encomendó varios estudios de mercado para planificar las acciones futuras.

“Comentamos en la reunión de directorio que durante el transcurso del segundo trimestre la gente trabajó muy duro, contentos, todos alegres. Era un sentimiento colectivo durante ese tiempo, que estábamos trabajando al tope de nuestro potencial. Fueron meses de crecimiento para muchas personas y ellas se lo han hecho saber a sus jefaturas. Se ha mantenido un muy buen ambiente de trabajo y creemos que es la clave de este rendimiento superlativo”.

Problemas

En el primer trimestre del año 2018, la demanda mundial por el producto nacional tuvo un crecimiento exponencial. En respuesta a los nuevos tratados comerciales y al boom del consumo de vino por parte de los jóvenes chinos, se hizo más rentable exportar el vino a China, que a otros mercados tradicionales. En conjunto con el incremento de la demanda del producto vitivinícola, la Viña Terrenal contrató un nuevo gerente general. El Ph.D. en Management, Heisen Beerg, antes CEO de una importante compañía cervecera holandesa, fue contratado con el objetivo de aumentar las ventas, mejorar la presencia internacional de la empresa y ayudar a que diera un salto de calidad en su producción. Sobre esto último, específicamente se buscaba llegar a un proceso productivo más eficiente y a productos con mejores características. Bajo un acuerdo decidido por el directorio, el desempeño de Beerg sería evaluado sobre la base del incremento del Retorno sobre los Activos (ROA, Ver Anexo 2) de la empresa y su capacidad de retener el ingreso (utilidad del periodo / ingresos del periodo).

Ventas aceleradas

Durante la segunda semana de abril de 2018, Heisen Beerg, recién llegado a la industria vitivinícola, notó que se estaba enfrentando

a un favorable mercado, en el cual la empresa tenía una cuota de mercado considerable, que alcanzaba un 30% en 2017, y una valoración tan alta como el reconocimiento de su marca. Beerg pudo confirmar también, que los recursos productivos en la empresa, como las instalaciones, terrenos, materia prima, personal calificado, entre otros, eran muy buenos. Con tan buen escenario, concluyó que su trabajo sería posible lograrlo con una agresiva expansión y decidió aumentar de manera considerable el nivel de ventas durante el trimestre. A fines de junio, había conseguido liquidar todo lo presupuestado para ese trimestre, más el 50% del inventario que quedaba para el resto del año. Sin lugar a duda, el rendimiento de ese trimestre lo tildaron de fuera de serie.

Cuenta el Sr. Beerg:

“Comentamos en la reunión de directorio que durante el transcurso del segundo trimestre la gente trabajó muy duro, contentos, todos alegres. Era un sentimiento colectivo durante ese tiempo, que estábamos trabajando al tope de nuestro potencial. Fueron meses de crecimiento para muchas personas y ellas se lo han hecho saber a sus jefaturas. Se ha mantenido un muy buen ambiente de trabajo y creemos que es la clave de este rendimiento superlativo”, dijo Beerg a la prensa, cuando fue consultado por los resultados del trimestre.

Con la confianza entregada por los resultados mensuales que veía siempre favorables, Beerg consideró correcto mantener el ritmo. A fines de septiembre, había conseguido vender el inventario que quedaba para el año. Los elogios por la gestión no se hicieron esperar y el ritmo de trabajo se mantuvo. Luego de dos trimestres de gestión, Heisen Beerg había logrado vender el 80% de la producción para el año completo. El único downside de sus magníficos niveles de venta era que en la industria del vino existe un inventario de litros de vino que se fija cuando se inicia la producción al momento de sembrar, por lo que producir más vinos de un momento a otro es prácticamente imposible. Justamente, para aumentar las ventas, Beerg vendió parte del stock de botellas -y de bolsas de vino a granel-, que tenía contemplado para el año antes de que este terminara. Si quería seguir vendiendo vino entre octubre y diciembre, necesitaría utilizar las reservas que estaban planificadas para la venta del siguiente año. No se debe olvidar que si se desea apurar el vino de las barricas, necesitarán realizar los procesos para el embotellamiento.

Como se explicó antes, el último trimestre se nutrió de productos, que estaban para ser vendidos durante el 2019. En concreto, se logró un nivel de ventas equivalente al 40% del inventario del año siguiente. Sin lugar a duda, financieramente la Viña Terrenal estaba

en el cielo. En términos de producción, el panorama era diferente. En el Anexo 3, se ofrece un resumen de las ventas trimestrales.

Decisiones radicales de Heisen Beerg

La empresa ha mantenido una política de renovación de equipos poco común en Chile. Constantemente, están buscando actualizar su Plan de Desarrollo Tecnológico (PDT), incorporando nuevas formas de cultivar y procesar la vid. Cada cinco años, se hace una revisión exhaustiva de la maquinaria y se evalúan las necesidades de renovación en el futuro cercano.

Para comienzos de junio de 2018, el PDT de la empresa requería de una renovación rutinaria de equipos productivos, entre otras implementaciones necesarias. Heisen Beerg, siguiendo su estilo oneroso, realizó una gran inversión en maquinaria, tecnología y consultorías con el objetivo de mejorar los rendimientos en las nuevas cosechas, para aumentar la productividad de los terrenos y de los procesos de creación de vino. El desembolso significó un 175% de lo presupuestado, pero –según Beerg–, había dinero suficiente, gracias a sus resultados en ventas.

La visión que tenía Beerg de la empresa se relacionaba con “ofrecer lo mejor de Chile (...) a todos los hogares y restaurantes del mundo”, por lo que pensaba que con su estrategia iba a poder comercializar el vino en mayores cantidades, expandir su cuota de mercado y cantidad de mercados y, por supuesto, obtener mayores márgenes.

Pese a lo anterior, había algo que no estaba bien claro en la mente de Heisen Beerg. Se dio cuenta que los procesos de pago en Terrenal eran lentos, y que para el momento cuando se efectuara el egreso completo de lo utilizado en maquinarias, tecnología y consultorías, la compra bajaría los resultados de la medición de su desempeño en ese trimestre. Como necesitaba tener en buen nivel sus indicadores, decidió aplazar los pagos lo más que pudo. Cuando la situación no se podía dilatar más, negoció pagar al contado a cambio de un 2,5% de descuento y, como bien había notado Beerg, luego de pagar, ya no tenía indicadores perfectos, como le gustaba mantenerlos. Necesitaba hacer algo para volver a sus resultados financieros excelentes y estar en un escenario donde sí podía recibir las lucrativas compensaciones que había negociado con el directorio en su contrato.

Para compensar la situación, apareció una oportunidad que Beerg no pudo evitar tomar. Un conjunto de empresas inmobiliarias ofreció un 5% sobre el valor de mercado por un terreno de 252 hectáreas, que utilizaría en un proyecto de desarrollo urbano. Haciendo los cálculos, el valor de la transacción era más que

suficiente para que la empresa tuviera nuevamente indicadores financieros aceptables, y que permitían al CEO obtener su bono al final del trimestre. Por lo tanto, en octubre de 2018 se entregó el terreno al conglomerado inmobiliario, con el compromiso de poder cosechar el producto cuando fuera el tiempo necesario y de correr con los gastos de la limpieza de la tierra.

Beerg consideraba que su maniobra era admirable, ya que pudo dar a conocer el vino Terrenal a una mayor cantidad de hogares en China, y, además, consiguió que los indicadores financieros, como el ROA de la compañía, crecieran considerablemente a niveles que otras gerencias sólo habían soñado. Terrenal había abarcado una gran cuota de mercado, sin incrementar significativamente sus costos unitarios. En base a lo anterior, obtuvo una excelente evaluación en cuanto al cumplimiento de los objetivos de gestión y su bono trimestral fue de gran magnitud.

Al darse a conocer los resultados del tercer trimestre, Heisen Beerg realizó un discurso, donde felicitó a todos los trabajadores por los grandes esfuerzos realizados y comentó que “éste ha sido históricamente nuestro mejor trimestre. Las ventas aumentaron este trimestre, al igual que el anterior. Marcaron un récord para la compañía, y, nuestros ingresos, en consecuencia, superaron todas las expectativas de los analistas, con creces.”

Beerg consideraba que su maniobra era admirable, ya que pudo dar a conocer el vino Terrenal a una mayor cantidad de hogares en China, y, además, consiguió que los indicadores financieros, como el ROA de la compañía, crecieran considerablemente a niveles que otras gerencias sólo habían soñado. Terrenal había abarcado una gran cuota de mercado, sin incrementar significativamente sus costos unitarios.

Beerg, desafortunadamente, no consideró que, para el siguiente trimestre (el cuarto), sus ventas no podrían sostenerse con la facilidad que había conseguido. El inventario de 2018 se había reducido a cero y tuvo que habilitar el uso de productos que debían ser vendidos, durante 2019. Si bien Terrenal no logró vender a niveles similares de los trimestres anteriores, el cuarto no fue el peor trimestre del año en cuanto a ventas. Pero sí hubo un problema en el margen.

Un tropiezo inesperado

Para forzar ventas futuras, se necesitó incurrir en costos no esperados y horas extra no presupuestadas, entre otros egresos referentes a la operación, que hizo subir bastante el costo unitario de venta. En respuesta, Beerg decidió realizar una considerable inversión en consultorías, en nuevas tecnologías y maquinarias para mejorar los resultados.

Lo que no logró considerar Beerg, es que la producción de vinos es un proceso extenso, que no puede ser apurado sin dañar la calidad del producto. Por ende, el control de calidad de la empresa alertó de varios lotes de producción -vinos premium y a granel-, que no alcanzaron los estándares de manera consistente y tuvieron que ser redirigidos. La demanda por vinos en el cuarto trimestre de 2018 no pudo ser suplida en completitud por Vinos Terrenal, a pesar de los esfuerzos.

Esta caída en la capacidad productiva de Terrenal permitió la entrada de una gran cantidad de nuevos competidores, tanto chilenos como italianos, australianos y franceses en los mercados internacionales, en donde los Vinos Terrenal eran líderes. En el primer trimestre de 2019, las cuotas de mercado se vieron comprometidas a tal nivel que en Alemania la participación de mercado se había diluido en un 80%, según reportaban las cadenas minoristas asociadas.

Ante este escenario, después de las Fiestas Patrias en Chile (18-19 de septiembre), se convocó al directorio a una reunión de urgencia, para evaluar lo ocurrido con las actividades de la viña. Los directores no comprendían qué ocurría y por qué se proyectaba un desplome de las ganancias de la compañía en el último trimestre del año. Por lo anterior, es que el Sr. Beerg tuvo que dar las explicaciones pertinentes. De ahí en adelante, la reunión se centró en las repercusiones de corto y largo plazo, respecto a las decisiones tomadas por Beerg. La compañía en ese momento carecía de la liquidez necesaria para continuar con el ritmo de ventas y su situación crediticia estaba lo suficientemente comprometida. Debido a las fuertes inversiones realizadas y las bajas ganancias proyectadas para el último período, se puso en duda la continuidad del gerente general en la empresa, y la continuidad de Terrenal en el rubro.

Para forzar ventas futuras, se necesitó incurrir en costos no esperados y horas extra no presupuestadas, entre otros egresos referentes a la operación, que hizo subir bastante el costo unitario de venta. En respuesta, Beerg decidió realizar una considerable inversión en consultorías, en nuevas tecnologías y maquinarias para mejorar los resultados.

Propuestas

Ante la nueva realidad de la compañía, que evidenciaba el impacto que había tenido la gestión del señor Beerg en la viña, la inestabilidad económica y la imposibilidad de tener inventario disponible para la venta en la magnitud que se tenía planificado para el siguiente año -debido a la venta de activos claves para el ciclo de producción desde el sembrado hasta la cosecha y posterior producción vitivinícola-; el directorio tomó dos decisiones al respecto. En primer lugar, el puesto de CEO sería asumido por Arturo Justino, ejecutivo con vasta experiencia en la industria vitivinícola nacional; y, además, se creó la gerencia de Control de Gestión, cuyo rol lo ejercería el ingeniero, Salvador Buenhombre, ingeniero en Información y Control de Gestión de profesión. Ambas personas habían participado del equipo que levantó la alerta sobre la situación de la viña.

Con la creación de la gerencia de Control de Gestión, el directorio buscó entregar un soporte más robusto a las operaciones de la gerencia general. La reportería a la gerencia general y al directorio sobre la performance de la compañía sería realizada en ese departamento. En consecuencia, la capacidad del gerente de la unidad para reunir datos sería bastante amplia.

Teniendo esto en consideración, el directorio solicitó como primera labor a Salvador Buenhombre apoyar un proceso de planificación estratégica, con el propósito de redefinir la estrategia de la compa-

ña, su posición competitiva y la composición de la oferta Terrenal. Conjuntamente, se le pidió a Salvador Buenhombre que, según el nuevo estado, consiguiera estimar los niveles de producción que podía alcanzar la viña.

Los cambios en la realidad de la empresa, obligaban a la Viña Terrenal a competir en un contexto muy distinto. Esto era bajo una menor capacidad productiva y bajísimas reservas de inventario. La información solicitada sería de vital importancia para generar un plan y una nueva estrategia, que considerara los recursos y capacidades de la empresa y permitiera hacerla competitiva, tanto en el corto como en el largo plazo.

Como consecuencia de dicho proceso de análisis del contexto, además de la identificación y examinación exhaustiva de los recursos y capacidades de la compañía; Salvador Buenhombre y su equipo decidieron que una buena estrategia para la compañía, que le permitiría ponerse en marcha ante el escenario actual y que además ayudaría a posicionar la marca, haciéndola rentable a futuro, era aprovechar la demanda del gigante asiático -China-, mediante una estrategia de nicho (segmento caracterizado no sólo por su ubicación geográfica, sino por la demanda de productos exclusivos y de robustas propiedades a la altura de clientes exigentes).

Específicamente, dada la menor capacidad productiva de la compañía, estaban limitados a un output máximo. Aprovechando la excelente materia prima con la que cuenta la Viña, el personal altamente calificado y las bien equipadas instalaciones tecnológicas, dar el salto a un vino de cualidades más elaboradas no parecía un reto muy difícil. La línea premium de la viña se transformaría, por lo tanto, en la principal línea de negocios de la compañía y el remanente de la producción se reutilizaría para los vinos a granel, que también se vendería a clientes chinos, pero a segmentos de más edad -quienes consumen, en su mayoría, vino de bajo precio-, cuyos proveedores estarían interesados en el vino a granel proveniente de Chile. Esta estrategia, se llevaría a cabo para la ejecución y consecución de su nueva propuesta de valor, cuyos atributos serían la variedad, precios competitivos y, por supuesto

la exclusividad de sus productos de cara a su participación en el segmento premium del mercado chino.

Junto con esto, el nuevo y talentoso equipo de Control de Gestión definió ciertos lineamientos estratégicos importantes a los cuales prestar atención, para la ejecución de la nueva estrategia. Estos son el aseguramiento de la calidad, crecimiento y la eficiencia operacional. Además, para cada uno de estos lineamientos -desde ahora temas estratégicos-, se definieron algunos objetivos claves a distinta escala, cuya consecución aseguraría no sólo la satisfacción de su consumidor final, sino que también permitiría mantener un negocio rentable y sostenible en el tiempo. En el Anexo 4, se presentan de manera gráfica y en orden causa-efecto los objetivos estratégicos anteriormente planteados.

Tal como queda en evidencia en los objetivos que Salvador Buenhombre escogió del proceso de planificación estratégica, el equipo gerencial de la Viña se percató que si querían ser parte activa del mercado comercializador de vinos en China, no sólo tenían que preocuparse de que la gente que comprara el vino (consumidor final) estuviese satisfecha con los atributos de los productos, sino que también debían prestar especial atención a cumplir con la demanda realizada por quienes serían ahora sus reales clientes. Es decir las compañías comercializadoras asiáticas, que son las que venden las botellas al por menor en sus tiendas.

Un aspecto importante a considerar, es que al incursionar en el mercado asiático se debe estar muy atento al entorno. Cada vez, la competencia se estrecha, y se espera que la rivalidad en la industria aumente con el tiempo, pues la cantidad de marcas que desean competir en China vienen de todo el mundo. Por lo mismo, resulta clave prestar atención al comportamiento de estos dos actores -consumidores finales y minoristas- y ejecutar las acciones, en función de ello.

Asimismo, es importante destacar que, cuando se refieren al impacto de los eventos de riesgos, se pretende monitorear la materialización de los riesgos fitosanitarios, climáticos y/o de inocuidad. Estos son medibles a través de las pérdidas o la inexistencia de beneficios

Un aspecto importante a considerar, es que al incursionar en el mercado asiático se debe estar muy atento al entorno. Cada vez, la competencia se estrecha, y se espera que la rivalidad en la industria aumente con el tiempo, pues la cantidad de marcas que desean competir en China vienen de todo el mundo.

asociados al aprovechamiento de los terrenos, la siembra, cultivo, cosecha o proceso productivo, según sea el caso.

Finalmente, y quizás lo más importante, para asegurarse de que no volviese a pasar lo que sucedió en 2018, en el largo plazo es que se necesita abordar el cómo se mide el objetivo final de rentabilidad a cargo de la gerencia general. Antes, se medía en base al Retorno Sobre los Activos (ROA). Ahora se propone reemplazarlo por la responsabilidad ante la Rentabilidad sobre el Costo.

Con este cambio, se espera sean considerados ambos aspectos -ingresos y costos- y se desincentive la toma de decisiones inclinada a mejorar solo los indicadores y no la salud de la empresa en el largo plazo. En este punto, se hizo alusión a la venta de activos que no estaban planificados para la venta, con el fin de alcanzar un desempeño determinado del ROA.

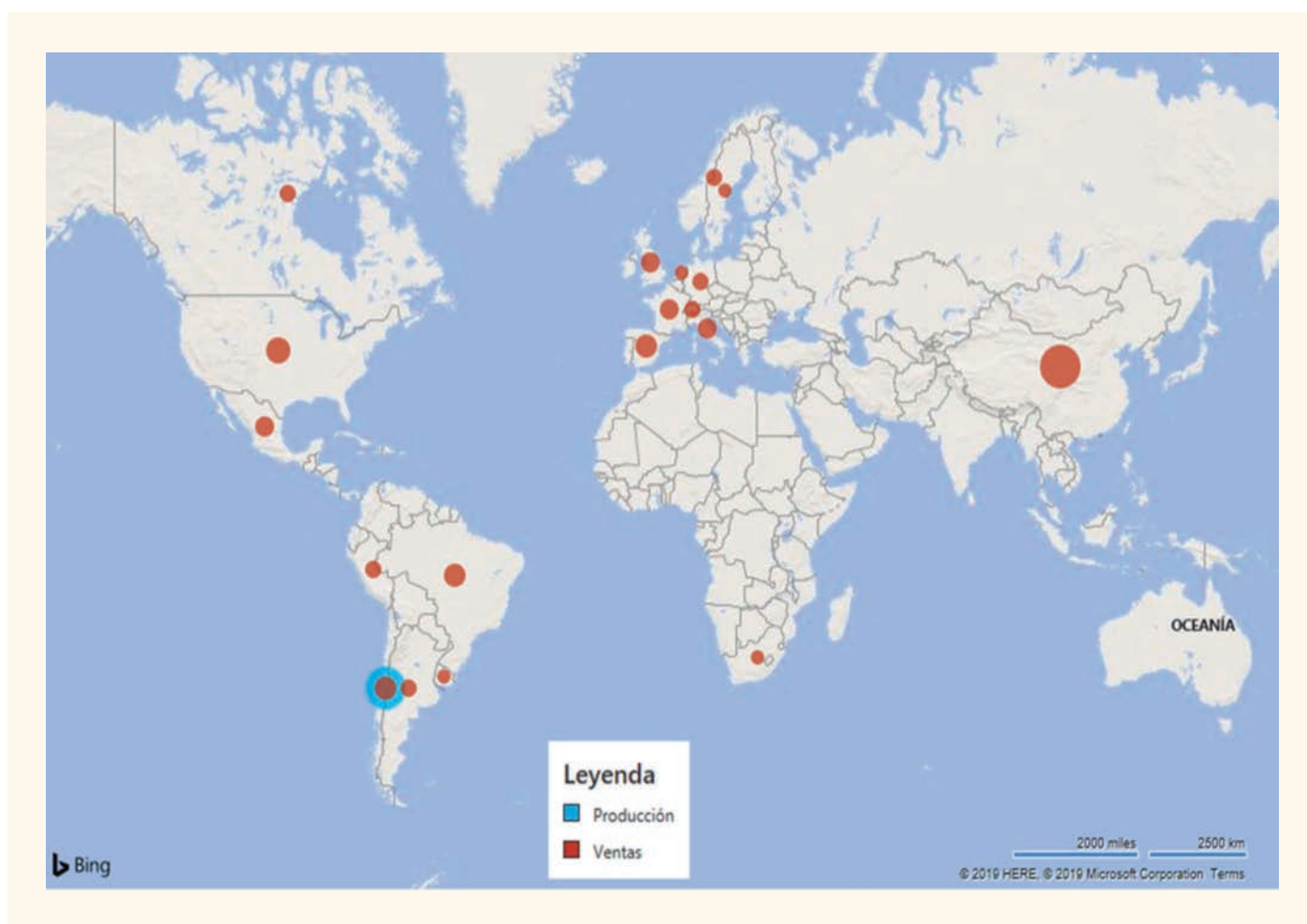
Preguntas

Con la información del caso antes descrita, se le pide que responda las preguntas declaradas a continuación

1. ¿Cuáles son los problemas relevantes de la organización, antes de la propuesta de la gerencia de Control de Gestión? y ¿por qué Heisen Berg tomó la(s) decisión(es) que llevaron a la compañía a tener esos problemas?

2. De los objetivos estratégicos planteados por Salvador Buenhombré, ¿cuáles son los que considera más relevantes para solucionar estos problemas? y ¿cómo se podría monitorear el cumplimiento de dichos objetivos? Considere en su respuesta que, por motivos de restricción presupuestaria, deberá priorizar los objetivos y escoger sólo aquellos que resultan ser claves.

ANEXO 1: Países en los que viña terrenal vende sus productos.



Distribución porcentual de la producción y ventas de los productos de la Viña Terrenal en 2018.

País	Producción	Ventas 2018
Alemania	0%	3,23%
Argentina	0%	4,09%
Brasil	0%	7,73%
Canadá	0%	4,24%
Chile	100%	6,84%
China	0%	19,44%
España	0%	7,15%
Estados Unidos	0%	9,35%
Francia	0%	5,59%
Holanda	0%	0,80%

País	Producción	Ventas 2018
Italia	0%	4,60%
México	0%	5,56%
Noruega	0%	3,25%
Perú	0%	3,23%
Reino Unido	0%	4,79%
Sudáfrica	0%	2,39%
Suecia	0%	2,34%
Suiza	0%	3,55%
Uruguay	0%	1,83%

ANEXO 2: ROA Viña Terrenal y sus principales competidores.

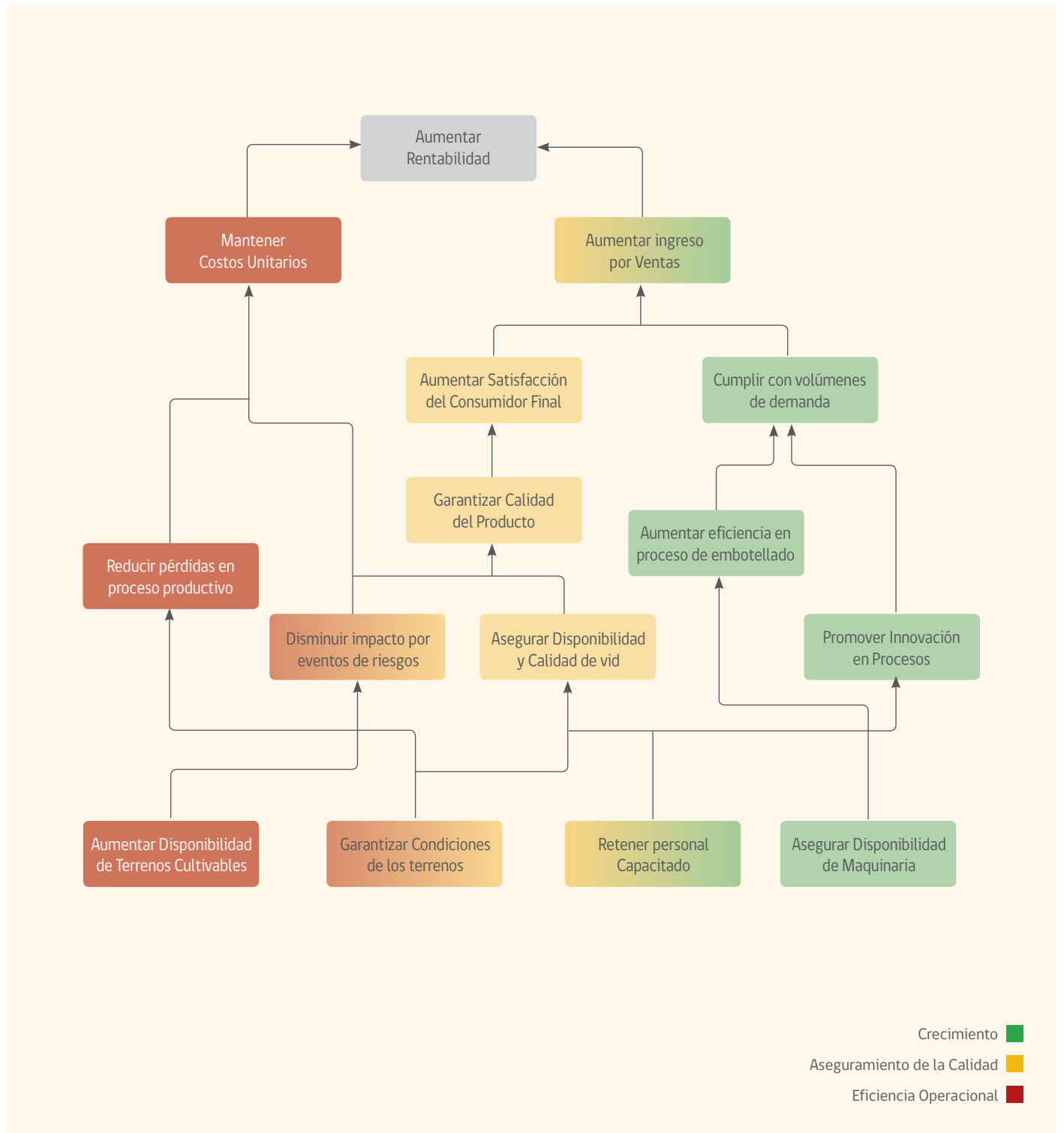
Viña	2018-I	2018-II	2018-III	2018-IV	2019-I
Concha y Toro	8,2%	8,6%	9,5%	9,7%	10,1 %
San Pedro	7,5%	8,7%	8,1%	8,5%	8,4%
Santa Rita	7,9%	7,7%	7,8%	8,2%	8,7%
Terrenal	7,2%	9,7%	9,8%	9,1%	7,3%

ANEXO 3: Resumen de ventas trimestrales, años 2015-2019I.

Se considera el trimestre 2019-I como el valor base.

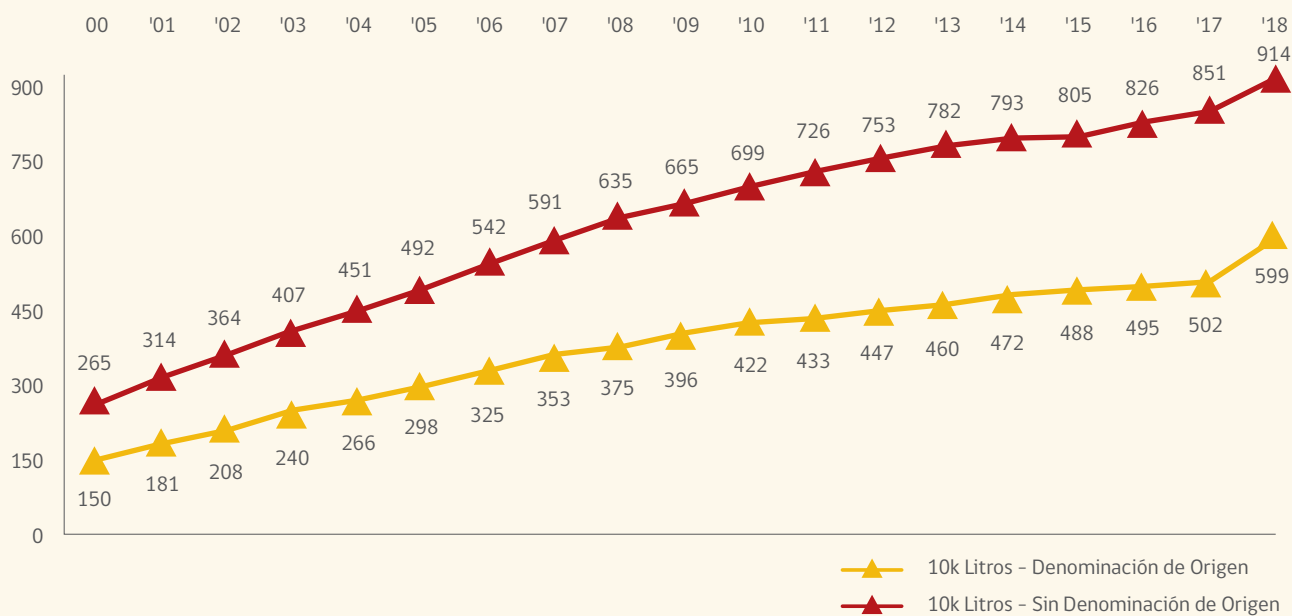
	2015	2016	2017	2018	2019
Trimestre I	100,00	106,17	107,97	100,99	73,14
Trimestre II	101,56	99,77	109,65	136,08	-
Trimestre III	102,00	103,01	108,12	136,09	-
Trimestre IV	104,08	107,71	100,85	104,01	-

ANEXO 4: Mapa estratégico de Viña Terrenal propuesto por la gerencia de Control de Gestión.

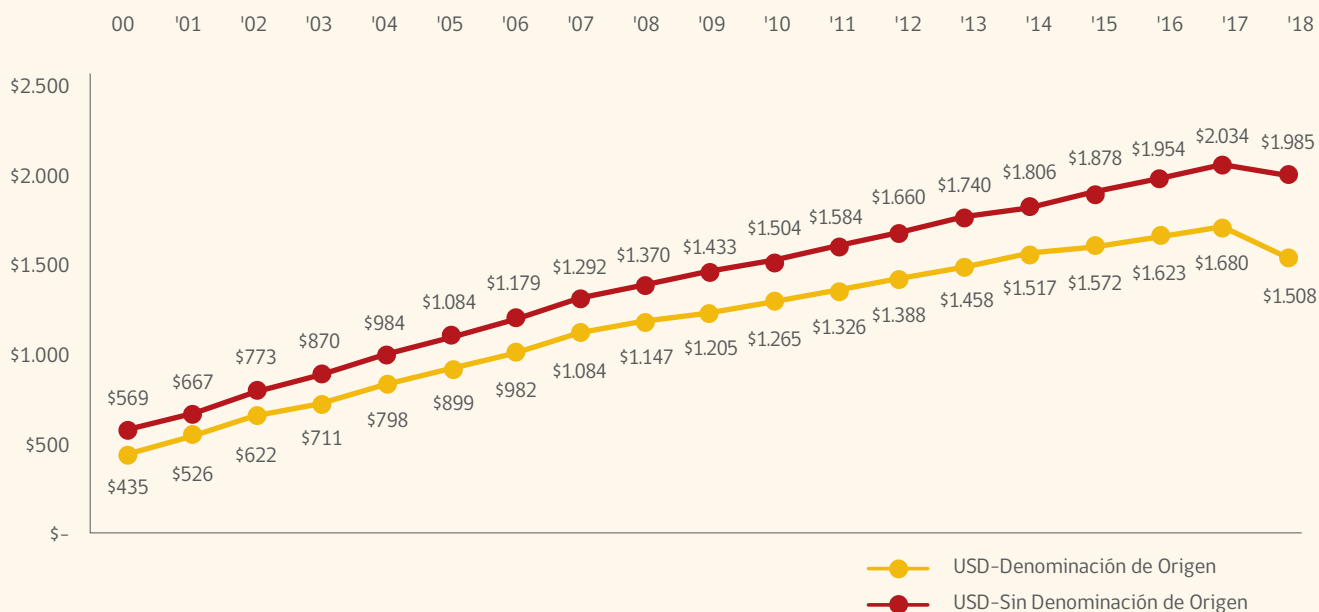


ANECO 5:

ANEXO 5.1: VENTAS DE VINO TOTALES POR DENMINACIÓN DE ORIGEN, EN 10.000 LITROS.



ANEXO 5.2: VENTAS DE VINO TOTALES POR DENOMINACIÓN DE ORIGEN, EN 10.000 UNIDADES MONETARIAS.



Nota: La caída de los ingresos en 2013 se debe por el bajo tipo de cambio registrado ese año.

Notas de Enseñanza

Resumen del Caso

El caso Viña Terrenal: Control de Gestión y el Rediseño de la estrategia, plantea la situación de una compañía vitivinícola chilena que, ante la gestión de su anterior gerente general y el cómo se había construido el esquema de incentivos para él, se vio forzada a redefinir sus lineamientos estratégicos.

Desde 1990, la Viña Terrenal decidió aumentar fuertemente su presencia internacional, y desde 2010, ha hecho hincapié en la exportación hacia mercados asiáticos. Actualmente, la empresa exporta su producto a 19 países, contando con una sólida presencia en China, siendo líder en vinos a granel y vinos premium. Dado el escenario optimista de las exportaciones a nivel mundial, y la expansión que la viña pretende llevar a cabo en el año 2018, es que se contrató un nuevo gerente general (CEO), proveniente de una renombrada empresa cervecera holandesa, el Sr. Heisen Beerg.

El nuevo CEO trajo consigo excelentes resultados en ventas -logrando vender volúmenes nunca antes registrados-, además de haber realizado una fuerte inversión en maquinarias de última tecnología y consultorías, para mejorar los procesos productivos y de gestión de calidad. Pero todo esto tuvo un costo.

Actualmente, la empresa exporta su producto a 19 países, contando con una sólida presencia en China, siendo líder en vinos a granel y vinos premium. Dado el escenario optimista de las exportaciones a nivel mundial, y la expansión que la viña pretende llevar a cabo en el año 2018, es que se contrató un nuevo gerente general (CEO), proveniente de una renombrada empresa cervecera holandesa, el Sr. Heisen Beerg.

Dentro de las potenciales causas que explican este costo, se puede identificar la venta excesiva de activos o el erróneo entendimiento del negocio. Todo esto, en el marco de un diseño de incentivos que podrían propiciar las condiciones para eventuales problemas de comportamiento organizacional. Es por esta razón que el caso, sin dejar de lado el hecho que podría llamar la atención de distintos estudiosos de los negocios, llama al análisis de problemas de comportamiento en el contexto empresarial, especialmente, en relación a la definición de indicadores claves de desempeño, para mitigar la materialización de estos problemas.

Público objetivo

El público objetivo del caso planteado son los estudiantes de pregrado y postgrado de disciplinas del área de negocios, que se encuentren cursando una asignatura de profundización de Control de Gestión, Comportamiento Organizacional o Gestión de Recursos Humanos. Esto significa que no se recomienda la utilización del caso para cursos introductorios de negocios, debido al nivel de análisis que se busca alcanzar con las preguntas propuestas y la necesidad de contar con herramientas básicas que les permitan identificar los detalles que en él se contienen.

En primer lugar, se deben identificar los factores de conflicto surgidos a partir de las responsabilidades y los desempeños esperados en la organización, y su incidencia en los comportamientos de los individuos involucrados en el proceso. Y, por último, se busca poner en práctica la capacidad de los estudiantes de construir indicadores claves de desempeño, relacionados a los nuevos objetivos estratégicos propuestos e identificar su impacto en el comportamiento.

En definitiva, se espera que el estudiante presente nociones básicas de comportamiento organizacional, gestión de desempeño y/o definición de indicadores en un contexto de negocio, con el fin de que sea capaz de identificar problemas asociados a ellos en el caso, y realizar propuestas de mejora. Es por esta razón que un programa de enseñanza asociado a estos conceptos y al caso de la Viña Terrenal podría ser bueno para el grupo de trabajo.

Revisión de la literatura y lecturas recomendadas

Como lectura complementaria, y con la finalidad de simplificar la resolución del caso, se propone el empleo del material de Kaplan y Norton asociado al Cuadro de Mando Integral (CMI). Con esta lectura, se consensua cómo construir un CMI, desde un análisis que nace de la estrategia de la organización y, por ende, ayuda a desarrollar los indicadores clave de desempeño.

Kaplan, Robert S., y David P. Norton. 2000. Cuadro de Mando Integral. 2da edición. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Objetivos de aprendizaje y desafíos profesionales

- Desarrollar análisis crítico del sistema de gestión del negocio.
- Identificar conflictos en el diseño del negocio que motiven problemas de comportamiento.
- Identificar outputs claves del proceso de planificación estratégica.
- Priorizar objetivos estratégicos para la organización, desde el análisis de su contexto actual.
- Elaborar indicadores claves de desempeño desde la definición de la estrategia y la previa priorización de objetivos.

Preguntas de discusión y respuestas.

¿Cuáles son los problemas relevantes en la organización, antes de la propuesta de la gerencia de Control de Gestión? y ¿por qué Heisen Beerg tomó la(s) decisión(es) que llevaron a esos problemas?


Es fundamental que se identifique, entre otras cosas, la experiencia del gerente general (Heisen Beerg), el indicador clave con el cual se medía su desempeño (Rentabilidad sobre Activos), y el cómo este último puede incentivar un problema en el comportamiento y propiciar las condiciones para que pueda agotar los activos existiendo conflictos de interés.

De los objetivos estratégicos planteados por Salvador Buenhombre, ¿cuáles son los más relevantes para solucionar estos problemas? y ¿cómo se debería monitorear el cumplimiento de dichos objetivos?

Se espera que el alumno obtenga del mapa estratégico presentado en el caso (relaciones causales de objetivos, propuestas por la gerencia de Control de Gestión), aquellos objetivos que son especialmente importantes para la ejecución de la nueva estrategia de la compañía, los priorice y defina indicadores claves de desempeño, que motiven un comportamiento deseado que se condiga con la solución a los problemas que identificaron en la pregunta anterior (por ejemplo, se debe definir un indicador que solucione el problema del ROA, como indicador financiero clave).

Estrategias de enseñanza

Se sugiere como actividad asociada al desarrollo del caso de estudio, su lectura individual por parte de los alumnos para el

trabajo grupal de las respuestas. De esta forma, se facilita la identificación de los detalles que generan conflicto en el caso y se refuerza el entendimiento de la influencia de los indicadores en el comportamiento. Luego, podría ser de utilidad la comparación intergrupal de los resultados obtenidos, para robustecer los métodos de aplicación de los conceptos (construcción de indicadores, por ejemplo), ayudando así al docente a identificar los problemas generales del grupo y reforzar desde ahí el contenido. 

Es fundamental que se identifique, entre otras cosas, la experiencia del gerente general (Heisen Beerg), el indicador clave con el cual se medía su desempeño (Rentabilidad sobre Activos), y el cómo este último puede incentivar un problema en el comportamiento y propiciar las condiciones para que pueda agotar los activos existiendo conflictos de interés.

Referencias

Buzzetti, C. (2018). Una mirada al mercado vitivinícola nacional e internacional. Recuperado de <https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2018/02/vino2018.pdf>

Matetic Vineyards. (2019). Nuestro legado, de Matetic website: <https://matetic.com/nuestro-legado/>

Müller, M. C. (2017, junio 21). Industria Vitivinícola: El vino en Chile y su oportunidad global. Recuperado 5 de junio de 2019, de Vivir en Chile website: <https://www.vivirenchile.cl/es/vino-en-chile/>

Musquiz, L. (2018). Viña Matetic refuerza su estrategia en Asia y sube sus ventas en el mercado chileno. El Mercurio, Economía y Negocios.