



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**CURSO ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (EAA-240A) y  
DIRECCIÓN DE PERSONAS (EAA-2110) SECCIÓN 4**

**CONTROL 3**

<b>Profesor:</b>	<b>Carlos Portales</b>	<a href="mailto:cportale@uc.cl"><u>cportale@uc.cl</u></a>
<b>Asistente:</b>	<b>Sandra Aguilar</b>	<a href="mailto:saguilar@uc.cl"><u>saguilar@uc.cl</u></a>
<b>Ayudantes</b>	<b>Andrés García</b>	<a href="mailto:andresgarcia@uc.cl"><u>andresgarcia@uc.cl</u></a>
	<b>Catalina Saavedra</b>	<a href="mailto:catalina.saavedra@uc.cl"><u>catalina.saavedra@uc.cl</u></a>
	<b>Carlos Schmidt</b>	<a href="mailto:carlos.schmidt.p@uc.cl"><u>carlos.schmidt.p@uc.cl</u></a>

**1. (30 puntos) Constructora Los Chaleses**

Juan Chalet, principal accionista de “Constructora Los Chaleses” (CLC), leía las impactantes noticias acerca de las enormes pérdidas y quiebras de muchas empresas en Estados Unidos de Norteamérica. Esto lo hacía reflexionar acerca de su propia Compañía y se preguntaba por qué las empresas con las que competía en el segmento de construcción de viviendas de alto precio seguían creciendo y registrando buenas utilidades, mientras CLC registraba pérdidas significativas en los dos últimos ejercicios.

Más aún, al escuchar a varios analistas indicando que las altas compensaciones e indemnizaciones a los ejecutivos de esas empresas en Estados Unidos de Norteamérica, habían sido la principal causa de los malos resultados, Chalet comenzó a pensar que él había cometido el mismo error. “Simplemente, no somos capaces de pagar estos sueldos y nuestros bonos variables por resultados han incentivado a nuestros ejecutivos a tomar decisiones que han dañado severamente nuestro negocio”, argumentaba el empresario frente a otro de sus socios. Y continuaba: “En los últimos años no ha existido ninguna relación entre la compensación total que han recibido los principales ejecutivos de la empresa y los deficientes resultados que han mostrado los estados financieros, incluso ya desde el año 2007, varios meses antes que se desatara la crisis económica actual”.

La estrategia de CLC apuntaba a generar una diferenciación por calidad, servicio al cliente e innovación tanto en los productos habitacionales que vendía como en los procesos constructivos que utilizaba. Al mismo tiempo, la constructora buscaba ser una empresa integrada con “una sola cara frente al cliente”, como base para lograr sus propósitos anteriores, para lo que se requería una activa cooperación entre las diferentes áreas de la empresa –estudios, construcción,

administración y finanzas. Juan Chalet se preguntaba entonces, qué cambios realizar -si es que fueran necesarios-, en el esquema de compensaciones del equipo ejecutivo, compuesto por Bernardo Maffod -el Gerente General de la empresa- y su equipo de Gerentes; un total de 15 personas.

El actual sistema de remuneraciones del equipo de ejecutivos de CLC, se componía de dos elementos principales. En primer lugar y por política, los sueldos base (parte fija de la compensación), se fijaban en un 10% por sobre la media del mercado relevante. Segundo, los bonos variables se pagaban por el cumplimiento de los resultados financieros de la empresa de acuerdo con una tabla, con la posibilidad de llegar a obtener hasta 6 sueldos base como incentivo total anual, si se superaban ampliamente las metas financieras propuestas.

CLC tenía un equipo ejecutivo con pocos años en la empresa. Todos ellos se habían incorporado en los últimos 2 años a la empresa, bajo la lógica de que la Compañía tenía que profesionalizarse y en palabras de otro de los accionistas de la empresa, lo clave era “atraer a aquellos que hubieran mostrado buenos resultados en otras empresas del sector”. Simultáneamente, uno de los Directores de CLC, afirmaba que todos los miembros del equipo ejecutivo de la Compañía tenían una “larga trayectoria técnica y muchos años en el mundo de la construcción”. Por su parte, el equipo ejecutivo de CLC tenía un gran desafío, debido a que bajo su dirección tenía gente muy joven y muchas veces no con la formación y la experiencia requerida para desarrollar el negocio. Asociado a lo anterior, CLC operaba con la lógica de sus socios fundadores, los que planteaban que “nuestros profesionales deben ser proactivos para buscar oportunidades de formación en su propio trabajo de terreno; en la obra en que están trabajando ... así es como todos hemos aprendido este oficio”.

Por otra parte, la política de CLC era de “poca paciencia”, es decir si los resultados no se daban en 2 años, los ejecutivos debían salir de la empresa. “Aquí la Compañía se construye obra a obra, proyecto a proyecto. Si no somos rentables en cada obra, el negocio no es viable y en ese caso debemos hacer cambios drásticos en nuestra organización para enmendar el rumbo”, afirmaba uno de los socios de CLC.

A raíz de los malos resultados, algunos asesores a los que Juan Chalet había consultado le habían aconsejado negociar con Maffod y los otros ejecutivos de la empresa, el siguiente conjunto de tres medidas en el sistema de remuneraciones del equipo de ejecutivos de CLC:

- a. Reducir el sueldo base del equipo ejecutivo y fijarlo un 10% por debajo de la media del mercado.
- b. Incorporar otros indicadores, además de los financieros, para la obtención del bono variable por parte de los ejecutivos.
- c. Implementar definitivamente un plan de entrega anual de acciones de la Compañía (pagadas a plazo por los trabajadores con los propios dividendos que se van recibiendo), para aquellos trabajadores que fueran logrando una antigüedad mínima de 5 años en la empresa, la que, dicho sea de paso, tenía un exigente sistema de evaluación del desempeño.

Nombre: \_\_\_\_\_

A usted, como viejo amigo de la familia Chalet y en su calidad de experto en administración de personas, **se le pide que evalúe si las tres medidas propuestas en el ámbito de las compensaciones son, como conjunto, coherentes con el logro los objetivos estratégicos de largo plazo (más de 3 años) de la Compañía CLC.** Para su respuesta, indique si aplicaría este conjunto de medidas o no. Justifique su respuesta a través de un análisis de las fortalezas y debilidades de esta propuesta de compensaciones, considerando las medidas en su conjunto y no cada una de ellas por separado.

**2. (30 puntos) Frut-Ex**

*Frut-Ex* es una empresa dedicada a la venta de maquinaria agrícola (como por ejemplo tractores y máquinas cosechadoras) para la producción frutícola. Fue creada en el año 1998 por Ricardo Paredes (RP), quien fundó la empresa antes que Chile se convirtiera en un referente de la producción y exportación de frutas como cerezas, uvas, arándanos y frutos secos.

En esos años, RP aprovechó una amplia red de contactos que había construido en la universidad y sus postgrados en el extranjero, para lograr importar maquinarias del rubro agrícola con un alto nivel de especialización que no estaban usualmente disponibles en el mercado chileno. *Frut-Ex* operaba en un mercado en crecimiento, pero caracterizado por una cada vez más intensa rivalidad competitiva y el ingreso persistente de nuevas empresas comercializadoras de maquinaria con ofertas atractivas para el mundo agrícola.

Por su parte, la propuesta de valor de *Frut-Ex* incluía equipamiento de gran calidad y su ventaja se basaba en la alta durabilidad de sus productos. A pesar de establecer precios un poco más altos que sus competidores, su maquinaria era una buena solución para los agricultores que buscaban rentabilidad en el largo plazo y tenían la necesidad de operar con equipamiento de alto nivel de especialización debido a la complejidad de sus tareas agrícolas. La vida útil de la maquinaria de *Frut-Ex* era de 10 años aproximadamente. RP además había conseguido que Tuerquita, una empresa independiente, especializada en el servicio de reparación de maquinaria, se hiciera cargo del servicio técnico, reparación y mantenimiento a los clientes de *Frut-Ex*.

Los clientes de *Frut-Ex* eran en su gran mayoría medianos y grandes agricultores que tenían cultivos distribuidos en varias zonas del país y plantaban diversas variedades de fruta. Los encargados de comprar en dichas empresas agrícolas eran en su gran mayoría ingenieros agrónomos con alto conocimiento técnico de los equipos y productos que adquirían.

En sus inicios *Frut-Ex* comenzó con un equipo de ventas de 10 personas los que eran íntegramente pagados por una comisión por artículo vendido. Ese esquema de comisión aún se mantenía. No existía ningún otro tipo de pago (el sueldo era 100% variable, sin ningún componente fijo). Ricardo tenía una relación cercana con todos sus vendedores (él mismo los seleccionaba y contrataba). A pesar de no contar tampoco con un sistema de evaluación de desempeño formal que midiera el desarrollo de las competencias y las conductas deseadas en el personal, la tasa de rotación era cercana a cero. Por ello, RP consideraba que el pago íntegramente por comisión hacía todo el trabajo necesario para motivar a sus trabajadores. Efectivamente, no solo la rotación era prácticamente nula, sino que también las ventas y el negocio crecían satisfactoriamente.

En los últimos años, RP pensó que el crecimiento del sector frutícola y los logros que había alcanzado su empresa eran lo suficientemente robustos como para dar un nuevo salto e innovar. En particular RP pensaba ampliar su línea de productos para incluir fertilizantes, mercado altamente competitivo, en donde las innovaciones tecnológicas de los fabricantes habían permitido tener productos cada vez de mayor calidad y a mejores precios.

Una vez analizado este nuevo mercado, RP decidió que sus vendedores ya no sólo venderían maquinaria agrícola, es decir, un producto con baja rotación de compra, sino que se ampliaría a fertilizantes, producto que los clientes debían comprar de manera repetida varias veces al año para aplicarlos en las distintas variedades y zonas en que operaban. A su vez, los fertilizantes eran un producto complejo que requería conocimientos altamente especializados del tipo de suelo, la especie de fruta, la humedad, temperatura y otras variables de los predios en donde se iban a utilizar, por lo que *Frut-Ex* tenía considerado que su venta requería entregar una asesoría técnica personalizada a sus clientes.

Luego de conseguir un fertilizante que lo satisfacía desde el punto de vista de la calidad, lo cual era importante para ser congruente con su ventaja competitiva, RP y su socio, Carlos Rivero (CR), discutían si es que debían modificar la forma en que se motivaba al equipo de ventas. Esto era muy relevante, especialmente porque el número de vendedores había crecido de forma sostenida en los últimos años, alcanzando un total de 32 personas dedicadas exclusivamente a la venta directa.

En la última reunión de directorio de *Frut-Ex*, RP y CR discutían cómo abordar el tema de la motivación a su equipo de vendedores a partir de la incorporación de fertilizantes en su oferta a los clientes:

**CR:** Ricardo, creo que como nuestro negocio ha crecido, vamos a incorporar ahora la venta de fertilizantes y nuestro equipo de vendedores también pasó de 10 a 32 vendedores, es necesario que nos replanteemos como motivar a nuestra fuerza de venta.

**RP:** Si te refieres a crear un sistema más estructurado para evaluar su desempeño, me parece bien, pero no indispensable. Hasta ahora no lo hemos necesitado y además nos ha permitido omitir toda la burocracia que significa tener un proceso estructurado y formal de evaluación de desempeño. Por su parte, el sistema de comisión por venta, sin un sueldo fijo, nos ha funcionado muy bien durante años. Este esquema ha sido hasta ahora el adecuado y consistente con nuestra estrategia de negocio y nuestros atributos de diferenciación. Nos interesa que se venda y es por eso se les paga a los vendedores. No veo por qué deberíamos cambiarlo. ¿No te parece Carlos?

**A usted** como asesor de la empresa en gestión estratégica de personas y con la información planteada en la reunión en la que participa, **se le pide que intervenga y responda las siguientes preguntas:**

#### Preguntas

- a. (15 puntos) Considere lo planteado por RP en la reunión respecto a que “*el sistema de comisión por venta, sin un sueldo fijo, nos ha funcionado muy bien durante años. Este esquema ha sido hasta ahora el adecuado y consistente con nuestra estrategia de negocio y nuestros atributos de diferenciación. Nos interesa que se venda y es por eso se les paga a los vendedores. No veo por qué deberíamos cambiarlo.*” ¿Mantendría usted el esquema de incentivos actual? ¿Sí o no? Sea preciso y justifique adecuadamente su respuesta.
- b. (15 puntos) Suponga que *Frut-Ex* ha decidido mantener el esquema de incentivos para la venta de maquinaria, pero al mismo tiempo ha optado por desarrollar un nuevo sistema de incentivos para las ventas de fertilizantes. ¿Cuáles

Nombre: \_\_\_\_\_

**son los tres principales elementos que la empresa debiera considerar en el diseño de este nuevo sistema para la venta de fertilizantes? Fundamente en forma breve su respuesta.**