

## Estrategias Dinámicas y Competitivas

### Caso 4

# TITULO: La Vid y los Sarmientos

Por Gonzalo Jiménez Seminario

**BAJADA:** Una visión clara es el mejor negocio. Contador Frutos la tuvo: Buscó la calidad, se comprometió con ella y, . . . triunfó.

**DESTACADO:** Contador Frutos, una empresa familiar productora de uva de mesa de exportación ubicada en la IV región ha logrado posicionarse como un símbolo de la calidad *premium* con visión, conocimiento de sus clientes, trabajo duro y una notable consistencia en cada una de sus actividades.

**En la vid está el valor, las ramas (o sarmientos) poco rinden. Uva de exportación hay mucha, pero destacarse en los mercados más exigentes del mundo es sólo para los líderes.**

### **Forjando una visión distintiva:**

Como nuevos entrantes al negocio 25 años atrás la primera generación de la familia Contador pudo darse cuenta de que la forma tradicional de abordar la producción sufría de una importante miopía estratégica que sistemáticamente llevaba a las empresas a focalizarse en una sola palanca competitiva: el volumen de producción. El paradigma tradicional de la industria era que la clave del éxito estaba en ganar economías de escala en la producción, tomando como un dato los precios promedio de los mercados internacionales; de dónde se desprendía una única estrategia: maximizar la producción por hectárea. La industria tendía además a ser bastante “ciega” al mercado al utilizar *traders* y otros intermediarios que alejaban a productores del consumidor final, y que no les permitía aprender de sus gustos y preferencias.

Aunque dicha estrategia era razonable para grandes productores con gigantescas espaldas financieras y sistemas de gestión estandarizados y masivos, resultaba poco aplicable para productores de menor escala que sufrían de una temible fragilidad ante la caídas en los precios. Por dicha razón Contador Frutos estableció como visión distintiva que su objetivo no era maximizar la producción, sino el valor por hectárea.

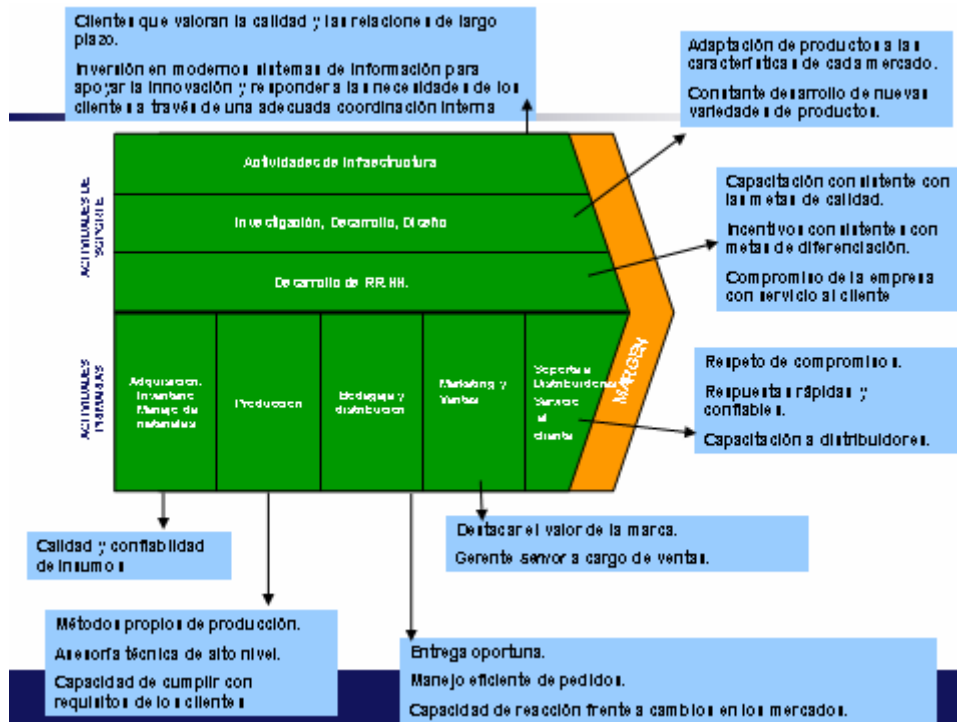
### **Segmentación estratégica de clientes**

Contador Frutos analizó a fondo los diversos segmentos de clientes finales, sus gustos, preferencias y requerimientos. Determinó que ciertos clientes valoraban en forma diferente el color, el dulzor o el tamaño de las frutas. Una vez claros los atributos valorados, se dispuso a conocer su disposición a pagar por ellos, descubriendo que estos diferían fuertemente entre sí. Finalmente, identificó los mercados más sofisticados del mundo en cuanto a sus exigencias de calidad y condición.

### **Calidad: prioridad en cada actividad de la empresa**

Contador Frutos era una empresa familiar en que no había muchos procedimientos definidos ni sistemas de gestión de punta. Pero en su ADN se destacan su fortísimo compromiso con la calidad del producto, su profundo conocimiento del negocio

agrícola, su apertura cultural y disposición a aprender de clientes, socios comerciales y de sus asesores externos, y su inconformismo con el estado del arte en la producción de uvas. Todo esto se traducía en un profundo rechazo a la calidad “promedio” y el convencimiento de que había mucho por avanzar en la tecnología de producción agrícola. Guiados por su visión, la empresa empezó a innovar en sus prácticas, técnicas y en la propia organización de la producción, además de actualizar y adecuar sus capacidades de planificación estratégica y su gestión con excelentes resultados en cuanto a calidad. Pero sobretodo con una inigualable consistencia en cada una de sus actividades, las cuales al combinarse entre sí redoblan su impacto, tal como lo muestra su cadena de valor. (Ver Cuadro).



### Llevando la estrategia al mercado

Muchos de los clientes de Contador Frutos en el extranjero eran también empresas familiares, con sus propios códigos de ética, cumplimiento y lealtad, por lo que el enorme entusiasmo de los Contador por su producto y su cuidada atención de cada detalle, tuvo un importante eco en el mercado. Por su parte la competencia al detectar el éxito de Contador Frutos ya ha buscado la forma de imitarlo y de replicar sus estrategias. La familia Contador lo tiene claro, pero sabe que son muchos los ingredientes, que combinados entre sí, explican sus logros por lo que la imitación no resulta evidente, ni clara. Por ello su propósito es mantenerse como un blanco móvil.

Contador Frutos nos enseña el valor de la calidad como base de una diferenciación estratégica, así como el requerimiento para hacer sustentable dicha estrategia: la consistencia interna y externa. Esta disciplina, mantenida durante generaciones es a menudo el secreto de las empresas familiares exitosas.

**Contador Frutos cultiva la vid y se diferencia del sarmiento con ... calidad.**

**Bonus Track en [www.eclass.cl](http://www.eclass.cl): Vea las ventajas competitivas y las estrategias originales de las empresas familiares exitosas.**