



# **DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTION PARA GIOIA-PRONTOEXPORT**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGISTER EN CONTROL DE GESTION**

**Alumno: Cristián Adasme Q.  
Profesor Guía: Antonio Farías L.**

**Santiago, Octubre 2015**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios y a mis seres queridos por la oportunidad de haber realizado este magister. A mi esposa, hijas, familiares quienes me apoyaron con su cariño, tiempo e incentivaron durante este proceso y período de trabajo y estudios.

Mi sincero agradecimiento también a la Universidad de Chile, profesores del Magister, compañeros de estudio y también al apoyo de las empresas Gioia- Prontoexport y Oppenheimer Chile por haberme dado la oportunidad de desarrollarme profesional e intelectualmente.

## RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos 20 años Chile ha destacado y se ha consolidado por su industria frutícola. Siendo una de las principales actividades de exportación del país, la fruta fresca y dentro de esta categoría, la uva de mesa, es la principal fruta exportada. En esta industria participa Gioia - Prontoexport, la empresa caso de estudio, del presente documento.

Chile es el principal abastecedor de uva de mesa del hemisferio sur para los más importantes mercados de destino; y esta oportunidad ha sido percibida por más actores en el hemisferio sur, incorporándose también al mercado, lo que ha generado que haya una competencia más dura, sumado esto, a la competencia ya existente dentro de nuestro país en el rubro.

Con una mayor oferta y con costos de producción más altos, el margen del negocio se ha ido estrechando por lo que se hace necesario contar con herramientas que por un lado permitan ser más eficientes con el uso de los recursos, y que además permitan planificar, enfocarse y alinear las distintas actividades a la estrategia planteada.

En este proyecto se propondrá un Sistema de Control de Gestión para la empresa productora y exportadora de uva de mesa, Gioia - Prontoexport. El modelo a utilizar será las primeras tres de las seis etapas del libro *The execution premium*, de los autores Kaplan y Norton.

Comenzando en el primer capítulo con la formulación estratégica, donde se propondrá las declaraciones de misión, visión y valores centrales para la empresa. Luego el desarrollo de la estrategia donde se definirá el modelo de negocio, mapa estratégico, cuadro de mando integral y tableros de gestión y control, respectivamente.

Finalmente en el último capítulo del documento, se presentarán las definiciones y conceptos claves para el alineamiento organizacional, donde se realizará un esquema de incentivos para dos departamentos de la unidad estratégica de negocios, con el objetivo de alinear desde la estrategia hacia las operaciones.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b><u>CAPITULO</u></b>	<b><u>PAGINA</u></b>
PRELIMINAR	I.INTRODUCCION.....vii
	I.1.- Reseña de la organización.....viii
	I.2.- Justificación del Proyecto de Grado.....ix
	I.3.- Objetivo General.....x
	I.3.1.- Objetivos específicos.....xi
	I.4.- Alcance.....xi
	I.5.- Limitaciones.....xi
	I.6.- Metodología.....xii
	I.7.- Organización del documento.....xii
CAPITULO 1 :	FORMULACION ESTRATEGICA.....1
	1.1.- Declaraciones Estratégicas.....2
	1.1.1.- Unidad Estratégica de Negocios.....2
	1.1.2.- Análisis y Definición de Misión de la UEN.....4
	1.1.3.- Análisis y Definición de Visión de la UEN.....6
	1.1.4.- Definición de Creencias y Valores Centrales.....6
	1.2.- Análisis Estratégico.....7
	1.2.1.- Oportunidades y Amenazas.....8
	1.2.2.- Fortalezas y Debilidades.....13
	1.2.3.- Matriz de Análisis FODA cuantitativo.....16
	1.2.4.- Análisis Cuadrante de FODA.....19
	1.3.- Propuesta de Valor.....20
	1.3.1.- Declaración de la Propuesta de Valor.....20
	1.3.2.- Atributos, Propuesta de Valor y Creencias.....22
	1.3.3.- Atributos, Propuesta de Valor y Análisis FODA.....23

## TABLA DE CONTENIDOS (Continuación)

CAPITULO 2 :	PLANIFICACION ESTRATEGICA.....	25
	2.1.- Modelo de negocio y su importancia dentro de la planificación estratégica.....	26
	2.1.1.- Lienzo del Modelo de Negocio (Canvas).....	28
	2.1.2.- Descripción y Análisis de los Elementos del Modelo de Negocio.....	29
	2.1.3.- Relación Elementos Modelo y Atributos de la Propuesta.....	35
	2.2.2.- Mapa Estratégico.....	36
	2.2.1.- Mapa Estratégico Propuesto para Gioia.....	39
	2.2.2.- Ejes Estratégicos.....	40
	2.2.3.- Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico.....	45
	2.3.- Cuadro de Mando Integral.....	46
	2.3.1.- Presentación Cuadro de Mando Integral.....	48
	2.3.2.- Iniciativas Estratégicas para Objetivos Estratégicos.....	49
CAPITULO 3:	ALINEAMIENTO.....	52
	3.1.- Tableros de Control.....	53
	3.2.- Tableros de Gestión.....	56
	3.2.1.- Tablero de Gestión para Gerencia de Producción.....	56
	3.2.2.- Tablero de Gestión para Gerencia Agroindustrial.....	61
	3.3.- Esquema de Incentivos.....	65
	3.3.1.- Importancia de los Esquemas de Incentivos para alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la propuesta de valor.....	67
	3.3.2.- Situación Actual en la UEN.....	68
	3.3.3.- Esquema de Incentivo para Gerencia de Producción de Campo.....	69
	3.3.4.- Esquema de Incentivo para Gerencia Agroindustrial.....	72

## TABLA DE CONTENIDOS (Continuación)

CONCLUSION	Conclusiones.....	74
BIBLIOGRAFIA	Bibliografía.....	76

## LISTA DE TABLAS

<u>TABLA</u>		<u>PAGINA</u>
Tabla 1:	Cajas Exportadas por Mercado.....	3
Tabla 2:	Propuesta de Misión.....	5
Tabla 3:	Resumen de Oportunidades y Amenazas.....	13
Tabla 4:	Integración de la Unidad Estratégica de Negocios.....	13
Tabla 5:	Resumen de Fortalezas y Debilidades.....	15
Tabla 6:	Matriz FODA cuantitativo.....	18
Tabla 7:	Valores y Creencias de la Empresa.....	22
Tabla 8:	Cruce de Atributos con FODA.....	24
Tabla 9:	Modelo de Lienzo de Gioia.....	28
Tabla 10:	Elementos del Modelo respecto de los atributos.....	35
Tabla 11:	Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico.....	45
Tabla 12:	Presentación CMI.....	48
Tabla 13:	Tablero de Control Gerencia de Producción.....	60
Tabla 14:	Tablero de Control Gerencia Agroindustrial.....	64
Tabla 15:	Esquema de Incentivos para Gerencia de Producción (campo).....	71
Tabla 16:	Esquema de Incentivos para Gerencia Agroindustrial.....	73

## LISTA DE FIGURAS

<b><u>FIGURA</u></b>		<b><u>PAGINA</u></b>
Grafico 1:	Evolución de Importación de Alimentos.....	10
Grafico 2:	Países Productores de Uva de Mesa en el Hemisferio Sur.....	11
Figura 1:	Mapa Estratégico Gioia.....	39
Figura 2:	Eje Estratégico Información Oportuna para Toma de Decisiones.....	40
Figura 3:	Eje Estratégico Cumplimiento de Especificaciones de Calidad.....	42
Figura 4:	Eje Estratégico Entrega a Tiempo.....	44
Figura 5:	Organigrama de la UEN.....	55
Figura 6:	Tablero de Gestión Gerencia de Producción.....	57
Figura 7:	Tablero de Gestión Gerencia de Agroindustria.....	62

## I.INTRODUCCION

El negocio de la fruta fresca dentro de la actividad agrícola en Chile tiene una larga data, remontándose a la época de la colonia cuando los colonos europeos trajeron junto con ellos alimentos y costumbres para vivir en el nuevo mundo. La similitud en el clima, favorable para desarrollar los frutos cultivados en su país, hace que en Chile haya sido posible producir durante largos años y hasta el día de hoy, frutas, en especial uvas y duraznos con ventajas comparativas respecto a países vecinos, incluso del mismo hemisferio. Chile además posee características de aislamiento que le ha evitado ser víctima de la mayoría de plagas y enfermedades presentes en el rubro.

Hasta mediados de los años 70, la fruticultura chilena se orientaba principalmente al mercado interno, con un nivel de exportaciones que no superaban las 46 mil toneladas en uva de mesa. El papel del estado, la libre competencia y oportunidades que se observaron en el mercado internacional hicieron impulsar el desarrollo de la fruticultura hacia fines de los 70 y comienzos de los 80. En la actualidad se exportan cerca de 850 mil toneladas de uva de mesa a diferentes mercados y la fruticultura es uno de los principales sectores exportadores del país.

Chile es un fuerte productor de fruta fresca del hemisferio sur, líder en la exportación con alrededor de 1700 kilómetros de tierra cultivable. En cuanto a los productores, estos se encuentran atomizados, son más de 7800 y más de 527 las empresas exportadoras de frutas. Gioia Prontoexport se ubica el lugar número 23 en cuanto a volumen de uva fresca.

La globalización, el dinamismo de los mercados, la competencia interna y externa sumado a las condiciones comerciales actuales, han llevado a que la producción y comercialización principalmente de uva de mesa y otros frutos, deba enfrentar escenarios más complejos. Esto hace que las empresas agrícolas deban reformularse, tener un enfoque estratégico que les permita ser más eficiente en el uso de los recursos.



## **I.1 Reseña de la Organización.**

GIOIA PRONTOEXPORT, en adelante Gioia, es una empresa agroindustrial de origen familiar orientada al negocio de fruta fresca de exportación, concentrando su especialidad en la uva de mesa. Se encuentra ubicada en la región de Valparaíso, San Felipe. Fue creada en el año 1977 por los hermanos de padres Italianos Américo y Bruno Gioia Gobbi, como consecuencia del desarrollo agrícola en el rubro de la uva de exportación, en la zona de Aconcagua.

Originalmente, en la década del 50, se iniciaron como productores, y a fines de los años 70 construyeron un centro de procesamiento y almacenamiento de uva de mesa. Estas instalaciones contaban con un moderno y centralizado packing (lugar donde se empaqueta la fruta), además con la infraestructura para enfriar y mantener la fruta en óptimas condiciones hasta ser despachada.

En los años ochenta sus hijos comenzaron a incorporarse a la actividad agrícola y agroindustrial, dando inicio a las inversiones en terrenos donde no se había explotado anteriormente ningún producto agrícola. (Pioneros de la vid, De Blasis, 2005). De esta forma comenzaron a ampliarse con otros proyectos y en 1992 concretan la compra de nuevas instalaciones para incrementar su capacidad de empaque y frío.

Hasta este momento la fruta producida y empacada se entregaba a compañías exportadoras quienes realizaban la gestión de exportar, por lo que no se tenía conocimiento de los mercados de destino, del cliente final, y qué valoraban estos del producto, y normalmente se debía asumir y esperar los resultados que entregaban las exportadoras.

La habilidad y capacidad productiva del negocio familiar los impulsó a integrarse verticalmente, tomando la decisión de exportar sus propios productos; abriéndose a la posibilidad de conocer mercados, clientes y poco a poco posicionándose dentro de los principales distribuidores de uva de mesa, para los mercados a los que distribuye actualmente.

En la actualidad existen alrededor de 295 empresas exportadoras de uva, que producen y exportan alrededor de 100 Millones de cajas de uva. De este total, Gioia exporta y

comercializa directamente alrededor de 1.100.000 cajas de uva de mesa, con una participación en el mercado nacional de aproximadamente un 1%.

Si bien se observa que el volumen exportado por la organización es pequeño con respecto al volumen total que Chile exporta, esta se encuentra posicionada entre las 25 principales exportadoras de uva del país; y como productor y exportador de uva de mesa propia, entre las primeras 10.

Gioia ha conseguido como clientes, a los mejor posicionados y más exigentes supermercados y distribuidores mayoristas en el mercado que atiende. Los principales clientes a quienes exporta se encuentran en: Estados Unidos (60% aprox. del volumen), en el lejano oriente a China, Korea y Japón (20 % aprox.); en Latinoamérica a Brasil, Costa Rica y Ecuador (15 % aprox.) y en Europa a Reino Unido y Alemania (5% ).

## **I.2 Justificación del Proyecto de Grado.**

La empresa se encuentra inmersa en una actividad diferente y compleja, con períodos concentrados de trabajo y donde existe solo una oportunidad de hacer bien las cosas: La temporada. Un gran porcentaje del éxito de esta actividad está dado por factores exógenos, principalmente la naturaleza que no se puede manejar, por lo que en la medida que los factores manejables se puedan controlar y gestionar eficientemente, permitirá tomar mejores decisiones.

Por otro lado, el escenario a enfrentar ha tenido fuertes cambios, los volúmenes que exportaba Chile cuando comenzó el boom exportador, se encontraban muy por debajo de la demanda internacional. Los precios que se pagaban eran altos, lo que permitía generar márgenes que permitían cubrir ineficiencias. A medida que ha transcurrido el tiempo, han aumentado los volúmenes exportados, han subido los costos de materiales, mano de obra, y la existencia de muchas empresas exportadoras y productores, que compiten en los mismos mercados, han hecho que, en el tiempo, los márgenes se reduzcan. Se hace necesario controlar más la actividad y saber lo que está ocurriendo día a día.

En este contexto, se considera atractivo para la actividad agrícola la oportunidad de desarrollar herramientas de control de gestión, que permitan alinear las diferentes actividades que son controlables y manejar los impactos de las no controlables.

Gioia opera actualmente sin un sistema formal de control de gestión así como muchas otras empresas del rubro agrícola. Sin embargo, ha conseguido buenos resultados, logrando un nivel de clientes de excelencia, apuntando a los mercados más exigentes del mercado internacional.

Esta situación hace necesario un levantamiento y diseño de sistema de gestión estratégica que permita a la empresa, incrementar el nivel actual de ingresos y mantener clientes satisfechos y cautivos, permitiendo a la empresa seguir posicionándose dentro de los principales proveedores de uva de mesa, en los mercados donde compite. Un sistema que permita monitorear tanto los factores manejables, como los que no lo son, presentes en el rubro, para afrontar los constantes cambios e incertidumbres propios de la industria en que se encuentra, ayudando a gestionar a la organización con una herramienta hecha a la medida.

### **I.3 Objetivo General**

El presente trabajo tiene como objetivo general, utilizar distintas herramientas y modelos entregados durante el programa de Magister en Control de Gestión, para desarrollar un análisis fundamentado de la situación actual de la empresa objeto de estudio y proponer el diseño de un sistema formal de control de gestión para esta, buscando el alineamiento en la organización, desarrollar la estrategia y controlarla.

### **I.3.1 Objetivos Específicos**

Para el objetivo específico será adecuado:

- Proponer una declaración estratégica para la Unidad Estratégica de Negocios en estudio. Misión, visión y propuesta de valor para Gioia Prontoexport.
- Habrá que definir los objetivos y ejes estratégicos para elaborar el sistema de control de gestión para la Unidad Estratégica de Negocios.
- Se crearán mapas estratégico, cuadro de mando integral, tableros de gestión y de control focalizados en alinear operación con la estrategia.
- Se diseñará un esquema de incentivos que ayude al alineamiento de la organización.

### **I.4 Alcance**

El estudio se realizará para la UEN de Gioia dedicada principalmente al negocio de producción de uva de mesa de exportación, pero podría ser aplicado a otras especies de fruta (categorías), en otras regiones del país y en otras empresas agrícolas.

### **I.5 Limitaciones**

Al no existir un sistema formal de gestión previo, la información para el estudio se realiza por medio de entrevistas con los gerentes, dueños y trabajadores más antiguos en la empresa.

No existe declaración estratégica previa. La puesta en marcha del modelo en estudio dependerá de la directiva de la Unidad Estratégica de Negocios.

## **I.6 Metodología.**

Se utilizará como herramienta de gestión el desarrollo de un cuadro de mando integral (CMI) para la Unidad Estratégica de Negocios en estudio. Basado en las primeras 3 etapas de “The Execution Premium” de Kaplan y Norton:

- Formulación de la Estrategia
- Desarrollo de la Estrategia
- Alineamiento de la UEN

Deberá definirse la Misión, Visión y Propuesta de Valor para lo cual se utilizará otras herramientas de planificación estratégica como FODA, CANVAS, y mapas.

## **I.7 Organización del documento**

Este documento se organizará y desarrollará en tres capítulos más las conclusiones. El desarrollo de los capítulos tiene un orden lógico según la metodología propuesta.

Capítulo 1: Formulación Estratégica, se propondrá la declaración de los pilares estratégicos para la UEN: Misión, visión, propuesta de valor y además un análisis estratégico FODA

Capítulo 2: Planificación Estratégica, aquí se analizará el modelo de negocios, se presentará el mapa estratégico y cuadro de mando integral para la UEN.

Capítulo 3: Alineamiento, en este capítulo se realizará el desdoblamiento para 2 objetivos estratégicos del mapa y se propondrá un esquema de incentivo asociado a los departamentos elegidos y responsables en la organización para este estudio.

Conclusiones: Se presentan las principales conclusiones para el trabajo realizado a la empresa objeto de este estudio.

**CAPITULO I:**  
**FORMULACION ESTRATEGICA**

## **1. FORMULACION ESTRATEGICA**

El proceso de formulación estratégica clarifica la razón de ser de la empresa, es un proceso crítico ya que se definirán un conjunto de factores que determinarán el rumbo de la entidad. Se constituye en la parte inicial dentro de un sistema de gestión estratégica, sistema que se une como un circuito cerrado que interrelaciona todas sus partes, generando un esquema de retroalimentación constante. La retroalimentación permite modificar o bien reafirmar las declaraciones estratégicas en su conjunto o bien parte de esta.

En este proceso, los gerentes empiezan el desarrollo de la estrategia con una afirmación del propósito de la organización (misión), la brújula interna que guía sus acciones (valores) y los resultados futuros a los que se aspira (visión). Las declaraciones de misión, valores y visión definen las pautas para formular y ejecutar la estrategia. (Kaplan y Norton, 2008).

### **1.1 DECLARACIONES ESTRATÉGICAS**

Las declaraciones estratégicas de: misión, visión y valores, se deben definir sobre una unidad estratégica de negocios. Los directivos de esta unidad deben identificar claramente estos tres elementos, y darlos a conocer en toda la unidad, ya que a través de la interpretación de estos conceptos se alinearan los objetivos y desempeños esperados dentro de la unidad. A continuación se declara la unidad estratégica de negocios que será tratada en este proyecto.

#### **1.1.1 Unidad estratégica de negocios (UEN)**

Este concepto se origina en los años 70 para facilitar el proceso de planificación estratégica y poder agilizar la gestión de las unidades de negocios ante cambios del mercado y entorno. Su objetivo es descentralizar decisiones operativas y canalizar esfuerzos y recursos para cumplir con la propuesta de valor para el cliente.

Para el desarrollo de este Proyecto, se considerará como UEN, a la empresa Gioia en su conjunto, desde la parte productiva en el campo, el embalaje de la fruta en el *packing* Agrofrutera Gioia y la exportación de la fruta realizada por Prontoexport. Fruta propia, embalada en instalaciones propias y exportadas por los mismos dueños. Tomando para el análisis su principal negocio: la producción y comercialización de uva de mesa.

Gioia es una empresa familiar que se dedica a producir en sus propios campos uva de mesa con fines de exportación, además tiene instalaciones de *packing* y frigorífico donde la fruta cosechada es enviada a empacar y luego a enfriar, para mantener lo más fresco posible el producto hasta el momento de embarcar y exportar. Finalmente lo que entrega es uva de mesa como su principal producto, embalado, enfriado y embarcado a sus clientes.

Los clientes a quienes se les entrega el producto, están entre los más grandes y más exigentes distribuidores mayoristas y supermercados en el mundo. Los principales mercados a los que se envían los productos son Estados Unidos, en lejano oriente a China, Korea y Japón, en Latinoamérica a Brasil, Costa Rica, Ecuador y en Europa Holanda y Alemania.

**Tabla 1:** Cajas exportadas por Gioia Prontoexport por mercado

PRODUCTO/ % mercado	Norteamérica		Latin América	Europa		Lejano Oriente	TOTAL TEMPORADA miles de cajas			
	C. Este	C. Oeste		Continente	UK		2014-15	2013-14	2012-13	2011-12
Uva de Mesa	40%	20%	15%	5%		20%	847	858	1037	1116

Fuente: Elaboración propia con datos de Asoex-Expordata

Inicialmente Gioia no exportaba directamente, el cliente era una empresa exportadora nacional. Se entregaba el producto terminado, uvas empacadas y enfriadas, para que las exportase un tercero. Como consecuencia de esto no se tenía conocimiento de los mercados a los cuales se enviaba la producción y normalmente había que asumir y esperar los resultados que entregarán las exportadoras, meses después, sin tener el poder de controlar la comercialización de la producción con el cliente final.



## **1.1.2 Análisis y definición de misión de la UEN**

Actualmente no existen declaraciones estratégicas para la unidad estratégica de negocios, que permita a la empresa enfocarse y tener el compás o brújula que conduzca hacia el alineamiento en la organización.

Se propone las declaraciones estratégicas para la unidad estratégica de negocio según las definiciones teóricas planteadas por los conceptos de Kaplan y Norton, 2008 en "The Execution Premium", donde la misión, visión y valores son los pilares para la etapa de la formulación de la estrategia.

La misión debe plasmar la razón de ser de la UEN, debe tener claramente identificados: el producto o servicio que se ofrece, el cliente objetivo y el lugar donde se entregará el producto o servicio.

Para responder a las declaraciones de misión y visión se utilizó una metodología de preguntas a responder por parte del directorio. Algunas entre otras se indican a continuación para clarificar el propósito de la organización, dónde esta quiere llegar o estar en el mediano a largo plazo y con qué valores.

Preguntas:¿En qué negocio nos encontramos?; ¿Quiénes son o debieran ser nuestros clientes?; ¿Cuáles son nuestros productos y servicios?; ¿Qué cambios ha visto en el negocio en los últimos 5 años?;¿Qué podría cambiar en los próximos años?; ¿Qué ve como clave para el futuro de la empresa?; ¿qué ve como oportunidad de crecimiento para la empresa?

Con todas las respuestas entregadas, se puede concluir la siguiente propuesta:

**Tabla 2:** Propuesta de Misión

<b>Preguntas</b>	<b>Declaración de Misión</b>
Que Ofrece la UEN?	Producir y exportar uva Chilena de excelencia.
A que Clientes?	A los principales distribuidores y supermercados.
Donde?	En mercados tradicionales y más exigentes del mundo.

Fuente: Elaboración propia

De esta forma se puede declarar la misión de la empresa, en el siguiente párrafo:

**MISIÓN GIOIA:**

**“Producir y exportar uva chilena de excelente calidad a los principales supermercados y a los más exigentes distribuidores de los mercados tradicionales del mundo.”**

El concepto “mercado tradicional” es utilizado en la actividad exportadora de frutas, para aquellos mercados donde tradicionalmente ha ido el volumen grande de fruta exportada desde Chile. Existe un conocimiento detallado de los requerimientos para ese mercado, necesidades de embalaje, formas de pago, precios, etc. Entre estos se encuentran: Estados Unidos, en el lejano oriente China, Korea y Japón; en Latinoamérica Brasil, Costa Rica, Ecuador y en Europa, Alemania a través del puerto de Rotterdam.

### **1.1.3 Análisis y definición visión de la UEN**

Para la definición de visión, se utilizan las descripciones de Kaplan y Norton, 2008; según las cuales, la visión corresponde a la posición donde quisiera encontrar a la organización en un horizonte de tiempo conocido. Esta definición debe incluir además una meta ambiciosa y al cliente o nicho deseado. Según lo anterior se define en el siguiente párrafo la visión.

#### **VISIÓN GIOIA:**

**“Para el año 2020 queremos estar dentro de las 10 etiquetas preferidas por los principales supermercados y distribuidores en el mercado americano y del lejano oriente.”**

Esta definición de visión considera una meta ambiciosa, “estar dentro de las 10 etiquetas preferidas”; bajo un horizonte de tiempo específico: “Para el año 2020” y para un cliente seleccionado: “principales supermercados y distribuidores mayoristas, en el mercado americano y lejano oriente”.

### **1.1.4 Definición creencias y valores centrales**

Según Kaplan y Norton en su libro “The Execution Premium”, edición 2008; las creencias deben reflejar los valores, conductas, normas y principios que se espera tenga la compañía en su conjunto, para alcanzar los objetivos que la lleven a cumplir la misión y visión estratégica propuesta.

Los valores plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones, formando parte de la cultura de la organización, estableciendo los límites entre los que debe enmarcarse el comportamiento de las personas pertenecientes a ella, tanto en el plano personal como en el organizacional. De esta forma los valores centrales de la UEN, definen la actitud, comportamiento y carácter, de la unidad en su conjunto y de las personas que la conforman.

Basados en estos conceptos, Gioia propone la siguiente declaración de valores centrales, como creencias:

- Seremos perseverantes para obtener las metas que nos propongamos, buscamos que nuestro esfuerzo se traduzca en mejora de productividad y resultados.
- Haremos lo que sea necesario para cumplir con el trabajo, apoyando a nuestros equipos y clientes.
- La comunicación abierta y respetuosa nos permitirá tener una buena relación con clientes y proveedores.
- Utilizaremos los recursos en forma eficiente y responsable.

## **1.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

Definidas las declaraciones estratégicas, la empresa ya tiene un panorama claro de lo que necesita alcanzar. Ahora se debe realizar un análisis de la situación de sus entornos competitivos y operativos, un diagnóstico de la situación interna y externa que incluye una evaluación amplia de sus propias capacidades y desempeño en relación con los de sus competidores, así como también su posicionamiento con respecto a las tendencias de la industria.

En el análisis externo, se busca comprender el impacto de las tendencias en la estrategia y operaciones de la empresa a nivel macro e industrial. Para esto se evalúa el entorno económico, los componentes políticos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (PESTEL, por sus siglas). En el análisis externo también se consideran las características de los competidores o sustitutos, amenaza de nuevos entrantes, la rivalidad en el sector y el poder de negociación tanto de los compradores como de los proveedores. Este marco de análisis se denomina las 5 fuerzas de Porter, y busca calibrar el nivel de atractivo de la industria en la que se opera y ayuda a identificar las fuerzas que están dando impulso al sector, de manera favorable como desfavorable. (Kaplan y Norton, 2008)

En cuanto al análisis interno se busca examinar el desempeño y capacidades de la organización. Como Gioia no ha desarrollado antes un cuadro de mando integral, ni ha

implementado otras herramientas tendientes a controlar formalmente la gestión del desempeño empresarial, la información con la que se ha trabajado hasta ahora es en gran medida la información financiera.

Otra forma para poder evaluar el desempeño interno es mediante el análisis de la cadena de valor, ya que identifica la secuencia de los procesos necesarios para entregar a los clientes los productos y servicios. Identificar la cadena de valor para Gioia, ayuda a identificar las actividades que se desea realizar de un modo distintivo para establecer las ventajas competitivas de manera sustentable.

Para los estudios, al interior de Gioia se consultó a los miembros con mayor conocimiento del negocio, respecto de los elementos internos y externos que destacan en las operaciones diarias. Finalmente se desarrolla el análisis que identifica las actuales fortalezas, las oportunidades emergentes, las debilidades y las amenazas preocupantes, FODA, según sus siglas.

El análisis estratégico nos guiará para sostener posteriormente la propuesta de valor y la estrategia asociada a la propuesta de valor de la compañía.

A continuación se describen las principales conclusiones del análisis descrito y realizado al interior de la empresa, partiendo por los no controlables o externos, tales como las oportunidades y amenazas, y posteriormente los manejables desde adentro de la empresa: fortalezas y debilidades.

### **1.2.1 Oportunidades y Amenazas**

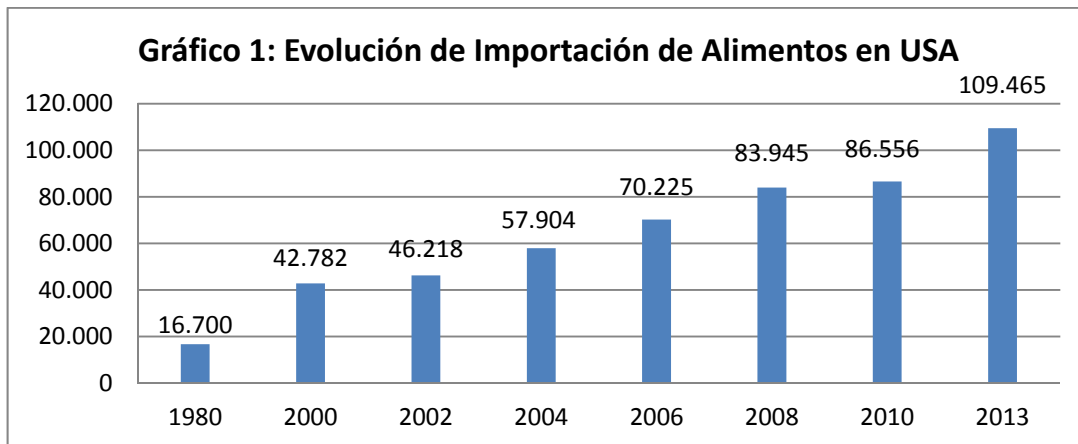
#### **Oportunidades:**

- **Retail trabajando con programas únicos y diferenciados por cliente:** El retail americano, que es el cliente principal de la UEN en análisis, está buscando embalajes o productos únicos que satisfagan a sus clientes y los diferencie de la competencia. Están solicitando packaging o formato de embalaje distinto para determinados clientes. Este escenario se transforma en una oportunidad para poder diferenciarnos de exportadores

que no tienen la capacidad de cambiar sus embalajes y que la UEN en estudio si puede realizar.

- **Nuevas variedades de uva de mesa:** Chile es el principal exportador de uva de mesa, alrededor del 50% exportado del hemisferio sur corresponde a uva de mesa de Chile; a esto se suma la fruta que guarda el hemisferio norte y que afecta la oferta de Chile. Las ventanas comerciales se van achicando y por lo tanto se hace necesario mejorar la oferta de uva en el tiempo. Esto ha impulsado al desarrollo de nuevas variedades con distintas características, como mejor productividad (kilogramos producidos por hectárea), color, tamaño, incluso con períodos de cosecha distinto; esto permitiría competir con una nueva oferta de productos además de desconcentrar el *peak* o punta de producción que tiene Chile (aplanar la oferta) logrando una mejor distribución durante el período de producción y almacenaje de largo tiempo que permitiría llegar a mercados más lejanos.
- **Crecimiento de clase media en China:** Este crecimiento presenta una oportunidad económica. Se espera que para el año 2020 la clase media en China crezca de los 150 millones de habitantes que hay actualmente a 400 millones de habitantes. La uva de mesa es la segunda fruta en volumen importada por China. Un crecimiento de la clase media como el proyectado, dejaría a China como un mercado de alta importancia, similar al americano en la actualidad, donde va el 50% de la uva exportada por Gioia.
- **Aumento en la demanda por consumo de alimentos:** Oportunidad demográfica. El fuerte crecimiento de la población y de los ingresos en países desarrollados, están proyectando un incremento en el consumo per cápita de productos agrícolas durante los próximos años. En un futuro cercano habrá más población que requiere de alimentos, y esto sumado a campañas de alimentación sana, con tendencia al consumo de alimentos frescos, lo más natural posible, aumentaran la demanda por el consumo del producto ofertado por la UEN.

El gráfico N°1, muestra la evolución de dinero gastado en comprar alimentos importados por Estados Unidos desde el año 1980 al 2013, en millones de dólares.



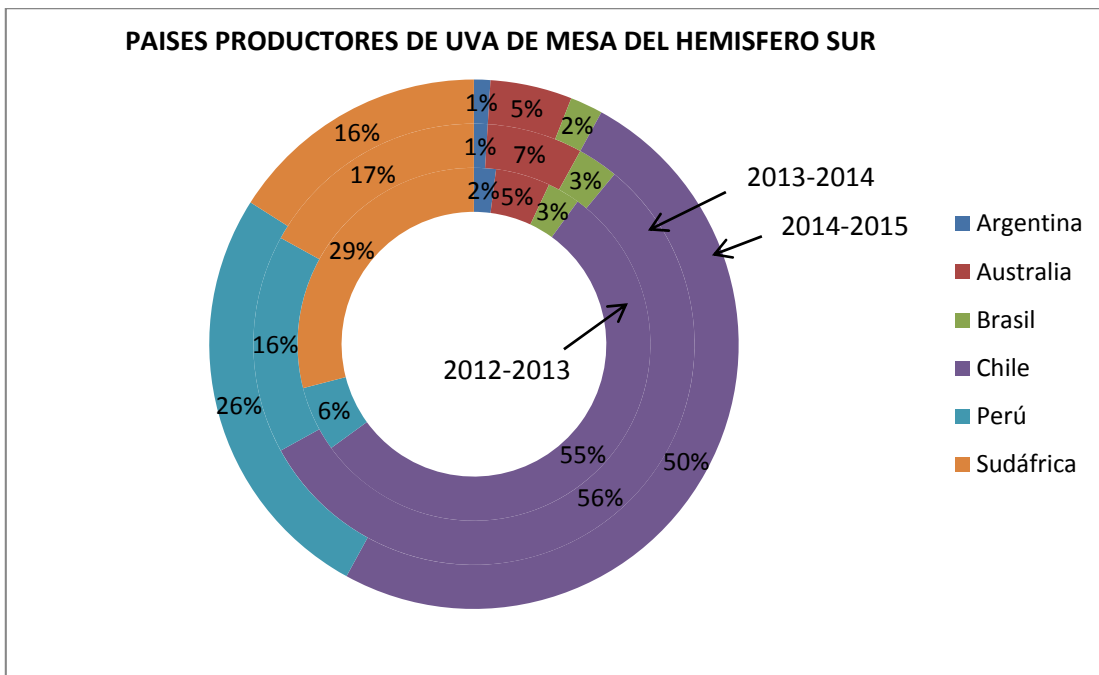
Fuente: USDA, United States Department of Agriculture.

### **Amenazas:**

- **Nuevos competidores, ampliando zonas productivas:** Chile está posicionado como el principal productor de uva de mesa del Hemisferio sur. Los países importadores más relevantes de fruta fresca se encuentran en el hemisferio norte, dada la contra estación, se ha dado una excelente oportunidad para la actividad agrícola de nuestro país. Esta oportunidad también ha sido visualizada por otros países del hemisferio sur, quienes se han incorporado al negocio, produciendo uva de mesa. Dentro de estos países, Perú ha tenido un crecimiento y amenaza con ser una competencia directa, ya que posee algunas áreas con clima y condiciones donde se da bien la producción de uva de mesa. Este escenario, ha sido muy atractivo para asesores agrícolas chilenos, que con la experiencia ganada en Chile, pueden ofrecer sus servicios profesionales, aportando *know how* a la competencia. Sumado a esto, algunos proveedores chilenos también han visto en este país una ventana para expandir su negocio fuera de Chile. En resumen, la competencia en países vecinos se vuelve una amenaza cierta.

El gráfico N°2 muestra los volúmenes exportados por los países competidores del Hemisferio Sur, donde se puede observar que Perú es el competidor con mayor crecimiento.

**Gráfico N°2:** Países productores de uva de mesa en el Hemisferio Sur



Fuente: TradeMap, Inform@cción, SATGI, Expordata/ASOEX, ITC.

- **Dependencia del negocio de recurso hídrico agotable (periodo seco):** El cambio climático, falta de lluvia y poca acumulación de agua nieve, está haciendo que el recurso hídrico fundamental para la agricultura, sea cada vez más escaso, acotando la superficie cultivable. Hasta poco tiempo atrás contábamos con este recurso que parecía inagotable desde nuestra cordillera, la mala visión y resguardo como país nos ha enfrentado a esta situación. Por muchos años no hubo una política de estado para salvaguardar este recurso, no se hicieron embalses o represas proyectando periodos de escases. Por otro lado, también existe una fuerte demanda por el mismo recurso por parte de otras industrias, principalmente la minera, que la utiliza fuertemente para sus procesos. Hay proyectos donde se han visto amenazados hasta las reservas de agua presentes en glaciares.

- **Plagas cuarentenarias:** Estas son plagas que en el mercado de destino no se encuentran y tenerlas en Chile podría afectar el comercio con algunos clientes. Es el caso de una polilla llamada Lobesia botrana, foco de atención actualmente en Chile, para la cual el Servicio Agrícola y Ganadero SAG está realizando una fuerte campaña de control a nivel país y de esta forma no afectar el rubro frutícola exportador.



Una amenaza constante además es la mosca de la fruta. Especialmente en lugares cercanos a pasos fronterizos donde hay aparición de vez en cuando de esta plaga por ingresos de frutas no detectados de países vecinos para lo cual el Servicio Agrícola y Ganadero actúa con planes de resguardo inmediato para controlar y eliminar la plaga. Dentro del resguardo está el no poder circular libremente con fruta proveniente de esa área y esto tiene como consecuencia un daño económico en la fruta de exportación ya que requiere de ciertos protocolos que a veces complican demasiado el proceso exportador.

- **Disminución de disponibilidad de mano de obra:** Pese a que la actividad agrícola genera una gran cantidad de empleos, muchos son estacionales por el ciclo biológico de las plantas, y ante una oportunidad de trabajo permanente la gente prefiere cambiar de rubro. Otro foco de fuga de mano de obra, se da por la migración de la gente más joven del campo a la ciudad, en busca de nuevas oportunidades laborales o con expectativas de mejores salarios. Sin duda el boom que tuvo la minería en los últimos años y los salarios que paga esta actividad económica, también ha afectado la disponibilidad de mano de obra que se necesita en el campo. Todo esto afecta especialmente en la producción de uva de mesa, ya que en este tipo de fruta se carece de tecnología para cosecharla y empacarla, esto solo puede ser realizado a mano, en comparación a otras especies frutícolas donde si es posible encontrar tecnología de punta, reduciendo bastante la necesidad de mano de obra.

- **Incertidumbre por paquete de reformas que se están llevando a cabo en Chile:** Se hace mención a la reforma tributaria y laboral sin ponerlas en la tabla por ser una amenaza momentánea, ya que hasta el momento de este análisis ha sido una propuesta con muchos detractores y con sectores políticos a favor. Pero la incertidumbre está presente y no se sabe cómo funcionarán finalmente. No está claro que ocurrirá. Se menciona por no haber un terreno sólido donde estar parados.

**Tabla 3:** Resumen de oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retail trabajando con programas únicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos competidores, ampliando zonas productivas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas variedades de uva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia del negocio de Recurso Hídrico agotable</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de clase media en China</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de plagas cuarentenarias, lobesia botrana</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento en la demanda por consumo de alimentos sanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución en disponibilidad de Mano de Obra</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## 1.2.2 Fortalezas y Debilidades

### Fortalezas:

- **Integración vertical:** La UEN está integrada verticalmente, desde el proceso productivo en campo, continuando con la etapa de *packing*, donde se embala la fruta, posteriormente el proceso de frío, en las instalaciones de frigorífico y finalmente la gestión completa de exportación de fruta. El estar integrado permite mayor flexibilidad al ser dueño de la cadena productiva completa, y frente a cualquier modificación en el requerimiento del cliente, se hace posible un rápido accionar, como armar pedidos a medida y según las nuevas necesidades. Otra ventaja de la integración es que permite una comunicación fluida de la información, mejorando la rapidez en la toma de decisión y respuesta, para las actividades completas del proceso. Ver Tabla N°4

**Tabla 4:** Integración de la Unidad Estratégica de Negocios.

Actividad Agrícola	Actividad Agroindustrial	Exportadora	Clientes
Plantaciones Frutales	<i>Packing</i>	COMEX	Mercado de destino
Maquinaria y tecnología productiva	Frigorífico		

Fuente: Elaboración propia

- **Solidez financiera:** La UEN, tiene alta capacidad de apalancamiento. No tiene deuda, lo que permitiría solicitar fondos sin problemas para una expansión, inversión en tecnología o en otro ítem si fuese necesario.
- **Conocimiento productivo:** Los años de experiencia produciendo fruta y principalmente uva de mesa, han permitido a la organización tener mayor comprensión y dominio del negocio, facilitando la operación, debido a la especialización, perfeccionamiento y conocimiento del ciclo productivo. Esta experticia o *know how* en cómo producir, qué tipo de fruta producir, cuánto y para qué cliente; estará muy relacionado con la propuesta de valor.
- **Administración y economías de escala:** La producción de la UEN es de alto volumen, y en la medida que se produzcan más unidades los costos fijos son más bajos por unidad producida, esta situación permite negociar mejores condiciones con los proveedores. Desde el punto de vista de las fuerzas competitivas de Porter esto desalentaría a posibles entrantes ya que los obliga a ingresar al sector a gran escala para no tener una desventaja en costos.

### **Debilidades:**

- **Baja capacidad de evaluación interna:** La constante exigencia de atención del producto durante temporada de cosecha, la urgencia por atender nuevos requerimientos únicos de embalaje del cliente, la constante fuga de mano de obra durante la temporada de cosecha única e irrepetible, entre otros urgentes, han mantenido focalizados a los altos ejecutivos existentes, en dar soluciones permanentemente, postergando la elaboración o simple discusión acerca de la implementación de un sistema de evaluación que dé cuenta de cómo están haciéndose las tareas en su conjunto. Esta situación proporciona un bajo feedback, haciendo que algunos procesos quizás sean eficaces pero ineficientes en la cadena de valor y a su vez puedan estar disminuyendo la rentabilidad. En resumen existen muchas probabilidades de que las actividades se estén desarrollando sin un alineamiento planificado, y con una cadena más bien de reacciones ante contingencias, que basadas en resultados evaluados.
- **Falta de visión comercial:** Esta situación no permite ver alternativas de negocios, o anteponerse a posibles cambios, ya sea por contingencias competitivas, económicas u otras posibles de prever.

- **Bajo control de los procesos:** Operativamente, existen algunos procesos ineficientes, sin objetivos claros.

Hay procesos que pueden mejorar, para hacerlos más eficientes, además muchos no tienen control operativo.

A continuación en el cuadro N°5, se muestra el resumen de las principales fortalezas y debilidades detectadas luego del análisis.

**Tabla 5:** Resumen de fortalezas y debilidades

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Integración vertical, desde producción hasta exportación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Baja capacidad de evaluación Interna</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Solidez financiera</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de visión comercial</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento productivo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bajo control de procesos</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Economía de escala</li></ul>	

Fuente: Elaboración Propia

### **1.2.3 Matriz de análisis FODA cuantitativo**

El análisis FODA es probablemente la primera y más importante de todas las herramientas de análisis estratégico. Este es un cuadro simple que resume las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que enfrenta una empresa, y que permite determinar las ventajas competitivas y la estrategia a emplear en función de sus características propias y de las del entorno en que participa. Los aspectos que se revelan desde adentro de la organización, son las fortalezas y debilidades con que esta cuenta, y que afectan directamente las posibilidades de éxito de una estrategia. Por otra parte las oportunidades y amenazas surgen del contexto en el que se desenvuelve la empresa, y que no pueden ser influenciados, pero pueden ser enfrentados con menor o mayor éxito, dependiendo de la información con que se cuente.

Luego de contar con los datos levantados en relación a las fortalezas y debilidades del ámbito interno en Gioia, y las oportunidades y amenazas del ámbito externo que esta enfrenta; la matriz FODA permite establecer una relación entre: Las fortalezas y las oportunidades para potenciar ambas de la mejor forma posible, y las fortalezas versus las amenazas, para poder mitigarlas, o enfrentarlas. De igual forma la matriz permite visualizar como las debilidades no dejan aprovechar ciertas oportunidades o, peor aún, como éstas debilidades se pueden incrementar debido a las amenazas, perjudicando el desempeño empresarial. Esta técnica de planificación corporativa facilita la comprensión tanto de las capacidades, como de las deficiencias que tiene la empresa para enfrentar nuevos desafíos, así como para prever las amenazas presentes en el medio. Ambos plantean como la matriz FODA permite cuantificar estas relaciones, jerarquizándolas, y dándoles un orden de preponderancia.

Para el desarrollo de esta matriz se realizó una jornada de discusión entre los directivos y ejecutivos de Gioia, estableciendo las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que se piensan son más relevantes para el momento que vive la empresa. Se recomienda que no se excedan las 10 propuestas, para cada ítem, con la idea de poder enfocar el análisis en aquellos aspectos evaluados como más críticos.

Una vez consensuada la matriz, se realizó la valoración de cada fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza propuesta por el grupo de ejecutivos, para lo que se utilizó una escala de 3 puntos, de 0 a 3, según lo que se cree es su importancia relativa. De esta forma se

desarrolla la Matriz FODA Cuantitativa rescatando solo 4 fortalezas, 4 oportunidades, 4 debilidades y 4 amenazas, todas definidas como las más importantes para Gioia.

Tomando en cuenta esta matriz, se enfrenta en cada cuadrante la influencia que generan los factores endógenos, fortalezas y debilidades, enfrentando a los exógenos, oportunidades y amenazas

Se utiliza una escala de Lickert, con puntuaciones de 1 a 7, de donde se pueda generar un posterior análisis por cuadrante.

De esta forma se presenta el desarrollo del la Matriz FODA Cuantitativa para Gioia

Tabla 6: Matriz FODA cuantitativo

		O1	O3	O6	O11		A1	A3	A4	A5	
		Retail trabajando con formatos únicos	Nuevas Variedades de Uva	Crecimiento de clase media en China	Aumento dda. Por consumo de alimentos	PROMEDIO	Nuevas zonas produccion	Recurso Hidrico	Plagas Cuarentenarias Lb	Disponibilidad de Mano de Obra	PROMEDIO
F1	Integración Vertical	7	7	6	6	6,5	7	1	7	7	5,5
F2	Solidez Financiera	6	6	6	5	5,8	6	7	7	7	6,8
F3	Conocimiento Productivo	6	6	6	6	6,0	6	6	6	6	6,0
F4	Economías de Escala	5	6	6	6	5,8	2	4	6	6	4,5
	PROMEDIO	6,0	6,3	6,0	5,8	6,0	5,3	4,5	6,5	6,5	5,7
D1	cap. De Evaluación interna	6	6	6	6	6,0	1	4	3	6	3,5
D2	Visión Comercial	1	6	2	2	2,8	1	2	5	5	3,3
D3	Control de procesos	6	4	6	6	5,5	1	5	3	6	3,8
D4	PROMEDIO	4,3	5,3	4,7	4,7	4,8	1,0	3,7	3,7	5,7	3,5

#### 1.2.4 Análisis Cuadrante de FODA

- **F-O** : En este cuadrante se enfrentan las fortalezas versus oportunidades, para ver como las fortalezas nos permitirán aprovechar plenamente las oportunidades seleccionadas. El estar integrado verticalmente nos permite tener flexibilidad y actuar ante las oportunidades de nuevos y variados formatos en el retail americano, así como también tomar la decisión de producir uvas de mejor calidad y que permitan tener la condición para soportar viajes largos al mercado de lejano oriente (esto junto al conocimiento productivo). La solidez financiera, permite invertir en nuevas variedades de uva con mejor producción en kilos por hectárea, para satisfacer una mayor demanda por temas demográficos y económicos.

- **F-A** : Las fortalezas manifestadas permiten enfrentar de buena forma a las amenazas. La solidez financiera y el conocimiento permitirían realizar inversiones en riego por ejemplo, o controlar plagas cuarentenarias. La solidez financiera da seguridad de pago a los trabajadores, estos saben que tendrán su pago en el día que corresponde, lo que genera algún grado de compromiso con la empresa. No hay relación directa con las nuevas áreas de producción a menos que se tomara la opción de invertir en esta nueva área productiva.

- **D-O** : Las debilidades a mejorar para tomar ventaja de las oportunidades, son principalmente desarrollar la capacidad de evaluación interna y potenciar el control de procesos. La visión comercial débil es suplida por el departamento de exportación. Afecta en menor grado.

- **D-A** : Las debilidades especialmente de poca capacidad de evaluación interna y bajo control de los procesos, podrían activar la amenaza de baja disponibilidad de mano de obra principalmente. Si no se evalúa bien las tareas que estén realizando los trabajadores, podría haber información errónea de las actividades productivas. Así también si no hay control de cómo se están utilizando los recursos.



### 1.3 PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor debiese ser una estrategia empresarial para maximizar la demanda a través de establecer óptimamente la oferta, haciendo mención a la sumatoria de todos los beneficios que se prometen a un cliente a cambio del precio cobrado. De esta forma, la propuesta de valor debe ser una declaración explícita, clara, fácil de entender y convincente respecto al por qué los clientes deberían comprar nuestros productos y no los de otros. Gale, Bradley T. (1994). Para este fin es crítico enfocar la venta del producto o servicio, esto es, definir el mercado objetivo, para luego determinar cómo generarle valor, diferenciando a la empresa del resto de los oferentes que comparten el mercado.

Gioia es una empresa que ha ido adquiriendo experiencia con los años en el rubro, esto le ha permitido ir conociendo a los mercados que atiende, y presenciar los cambios en el entorno, diversificaciones en los productos, las preferencias del consumidor final, los cambios en la operación de distribución, la globalización, en fin, muchos detalles que han experimentado variaciones en el tiempo y que han ido mostrando el camino, para satisfacer al cliente objetivo. Estará en la capacidad de cada empresa el entender estos cambios, crear sus estrategias y propuestas de valor para los clientes.

#### 1.3.1 Declaración de la Propuesta de Valor

La propuesta de valor, mirada desde la perspectiva del cliente o mercado objetivo, debe enfocarse en qué es lo que éste valorará, ya que lo que hará competitiva esta propuesta de valor es la percepción que logre tener el cliente respecto a lo que se está ofertando. Por esto es fundamental definir cuáles serán los **atributos diferenciadores**, que van a distinguir a Gioia frente de la competencia.

Se consideran 3 atributos como los principales, declarando la siguiente Propuesta de Valor:

“Entregamos productos que **cumplen con las especificaciones de calidad, en el tiempo acordado** y proporcionando **información oportuna para la toma de decisiones de nuestros clientes.**”

## Descripción de atributos.

**Cumplimiento de Especificaciones de calidad:** Chile a pesar de tener una vasta experiencia en el sector frutícola presenta algunas debilidades como sector exportador. Uno de los factores no consolidados y en los que ha fallado es la heterogeneidad en alguna proporción de productos agrícolas exportados, el rango de calidad es muy amplio, por lo que se debe cumplir con los estándares que sean definidos para cada uno de nuestros productos por cliente y mercado. Para ello existen manuales de calidad con parámetros o características observables y no observables definidos para cada mercado. Se puede medir en forma visual y por instrumentos cuantitativamente y comparar los resultados con un manual de calidad.

**Entrega a Tiempo:** Los plazos de entrega comprometidos del producto son críticos para el cliente, ya que dentro de su proceso de abastecimiento hay un plan para distribuir a sus tiendas o clientes, necesitan cumplir con su “*year round supply*” que consiste en poder abastecer de un producto las 52 semanas del año, además existen ventanas específicas comerciales para venta. Gioia se compromete y entrega el producto en los plazos prometidos a su cliente.

Hay que considerar que el tiempo de viaje por barco a Estados Unidos toma alrededor de 14 días, Europa 18-21 días, Lejano Oriente 35 días y más. El tiempo de entrega se puede medir si la cantidad producida y embarcada del producto concuerda con el programa comprometido con el cliente.

**Información Oportuna para toma de decisiones:** La actividad y producción frutícola está influenciada por una serie de factores no controlables. El trabajar con plantas que están influenciados con el entorno climático, hacen variar significativamente la producción de un momento a otro, (lluvias en cosecha, termino de cosecha de las distintas variedades, comienzo de variedades). Por lo que información respecto a cambios de volumen de producción por efectos del clima es muy valorado por el cliente para que pueda tomar la decisión de complementar su entrega en destino de alguna forma. La información de formatos de packaging, tipos de materiales también es muy importante para los clientes, ya que les permite generar ventas en programas especiales.

La comunicación clara, oportuna y fidedigna permite mejor toma de decisiones para el cliente. Es mejor tener a un cliente bien informado de cómo está la producción y seguimiento

de cumplimiento de programas a que no tenga oportunidad de reaccionar, relación B2B(*business to business*) o de negocio a negocio. Esto dará la confianza necesaria para que el cliente sienta tener una ayuda y nos vea como socios estratégicos. Ejemplos ocurridos en enero del 2014 , donde ocurrió un paro portuario y embarques que traían materiales de embalaje desde China no llegaron hasta 1 mes después. La información oportuna permitió al cliente adaptarse a la situación y postergar algunos de sus formatos de productos ya ofrecidos; otro ejemplo frecuente de clima podría ser lluvias que afectan la producción y calidad del producto. Se puede medir en cantidad de tiempo o veces por semana que se haya contactado a un cliente. Número de conferencias telefónicas por semana por cliente para temas de revisión de programa.

### 1.3.2 Atributos Propuesta de Valor y Creencias

Una vez identificados y descritos los atributos que más valoran los clientes de Gioia, se pueden relacionar directamente con los valores institucionales o creencias de la empresa, de esta forma Gioia trabaja para satisfacer las necesidades del cliente:

**Tabla 7:** Valores y creencias de la Empresa

Atributo	Creencias
Cumplimiento de especificaciones de calidad	Haremos lo que sea necesario para cumplir con el trabajo, apoyando a nuestros equipos y clientes.
Entrega a tiempo	Seremos perseverantes para obtener las metas que nos proponamos, buscamos que nuestro esfuerzo se traduzca en mejora de productividad y resultados.
Información oportuna para toma de decisiones	La comunicación abierta y respetuosa nos permitirá tener una buena relación con clientes y proveedores.

Fuente: Elaboración propia

El cliente se ha definido como los principales supermercados y más exigentes distribuidores de los mercados tradicionales del mundo. Las especificaciones de calidad de este tipo de cliente son diferentes, específicas y varían en el tiempo; Gioia ha logrado mantener el estándar solicitado cumpliendo con nuevas especificaciones, posicionándose de esta forma entre las 10 principales productoras y exportadoras de uva propia del país. A la vez está entre los principales proveedores en los listados de sus clientes. Gioia, percibe la urgencia en los pedidos, en los tiempos y en la variabilidad del producto. Así también le preocupa en gran medida la comunicación continua, con rápida respuesta, en eso se trabaja tal como se declara en las creencias.

### **1.3.3 Atributos Propuesta de Valor Análisis FODA**

Es importante relacionar los atributos de la propuesta de valor de Gioia, con los factores descritos en el análisis FODA, ya que el foco de la propuesta de valor debe mantener las mismas ventajas evaluadas en este análisis, siendo consecuente, para de esta forma potenciar las fortalezas, aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas, y debilidades, manteniendo siempre la atención en dar cumplimiento a la “Promesa al cliente”. En esto se mantiene siempre la energía y esfuerzos, evitando desperdiciar recurso en factores que no son críticos, o que no aportan valor desde la perspectiva del cliente.

El **cumplimiento de las especificaciones de calidad**, está directamente relacionado con las oportunidades mencionadas. A su vez las fortalezas son de vital importancia para cumplir con el atributo.

Las plagas cuarentenarias y disponibilidad baja de MO hacen difícil lograr el cumplimiento de especificación de calidad además si tengo un débil control de procesos.

**Entrega a tiempo**, nuevas variedades me pueden permitir mejorar la oferta de productos, si hay baja disponibilidad de MO como amenaza puede jugar en contra.

Las fortalezas sustentan este atributo, el estar integrado verticalmente y el conocimiento productivo permite manejar y coordinar mejor los tiempos de respuesta, la solidez financiera la flexibilidad. Débil control de procesos puede afectar el cumplimiento de entrega.

**Información Oportuna para toma de decisiones.** Una comunicación estrecha y abierta con el cliente permite tomar las oportunidades propuestas, flexibilidad de formatos de embalaje, con las nuevas variedades aumentar semanas de abastecimiento. Las fortalezas sustentan este atributo.

Cualquier amenaza que pueda afectar el desarrollo normal del negocio y si es informado, lo valorará el cliente para su toma de decisiones y curso a seguir. Con un débil control de procesos se maneja poca información o pobre para poder entregar al cliente.

**Tabla 8:** Cruce de atributos con FODA

Atributo	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Cumplimiento de especificaciones técnicas	Retail trabajando con formatos unicos; Nuevas Variedades; Aumento de la clase Media en China; Aumento por demanda	Plagas cuarentenarias; Disponibilidad de MO Afecta	Integracion Vertical, Solidez financiera, Conocimiento Productivo, Economías de escala.	Capacidad de evaluación interna; Debil Control de Procesos
Entrega a tiempo	Retail trabajando con formatos unicos; Nuevas Variedades;	Disponibilidad de MO, podría afectar este atributo	Integracion Vertical, Solidez financiera, Conocimiento Productivo, Economías de escala. Permiten reaccionar según necesidad.	Capacidad de evaluación interna , estamos haciendo bien las cosas?
Información oportuna para toma de decisiones	Retail trabajando con formatos unicos; Nuevas Variedades; necesitan saber que ocurre para su negocio y toma de decisiones	Disponibilidad de MO. Huelgas, duración, se está embarcando?	Integracion Vertical, Solidez financiera, permite tener información rapida para entregar.	Debil Control de Procesos

**CAPITULO 2:**  
**PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA**

## **2.1 MODELO DE NEGOCIO Y SU IMPORTANCIA DENTRO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

El modelo de negocio pretende explicar de qué forma la empresa crea, proporciona y captura valor.

Para este caso se utilizará el modelo de negocios de Lienzo o Canvas que muestra de qué forma una empresa pretende generar sus ingresos.

El método CANVAS representa de manera simple la forma en qué se relacionan las diversas actividades y recursos para generar la propuesta de valor ofrecida a los clientes. Este método de lienzo en su traducción al español tiene 9 módulos: asociaciones clave, actividades clave, recursos clave, propuesta de valor, relaciones con clientes, segmentos de mercado, canales de comunicación y distribución, estructura de costos y fuentes de ingresos. (Osterwalder & Yves, 2010)

El módulo de asociaciones clave describe la red de proveedores y socios que hacen que un modelo de negocios funcione: alianzas estratégicas entre empresas competidoras y no competidoras, asociación de empresas para desarrollar nuevos negocios, relación comprador - proveedor para asegurar disponibilidad de materiales, entre otros.

Las actividades clave describen las principales actividades que la empresa debe hacer para que funcione el modelo de negocio. Estas actividades son necesarias y apoyarán la propuesta de valor.

Los recursos clave describen los más importantes activos requeridos que hacen funcionar el negocio. Estos permiten crear y ofertar la proposición de valor, mantener relación con los segmentos de mercado y generar ingresos.

La propuesta de valor describe la razón por la que los clientes elegirán una empresa en vez de otra. Debe satisfacer una necesidad de un cliente o mercado a través de los beneficios que la empresa ofrece a sus clientes.

La relación con clientes describe los tipos de relaciones que la empresa establece con un segmento específico de mercado. La relación puede estar motivada por la adquisición de nuevos clientes, retención de clientes o para fortalecer las ventas.

Los segmentos de mercado, definen a los diferentes grupos de personas u organizaciones a las cuales se espera alcanzar o servir.

En los canales, se describe como la organización comunica y alcanza a sus segmentos de mercado (clientes) para entregar la propuesta de valor. Este juega un rol importante en la experiencia del cliente ya que permite elevar la percepción entre los clientes de los servicios y productos de la empresa, permite a los clientes la compra de productos y servicios específicos, entregar la propuesta de valor, proveer soporte.

La estructura de costos, describe los costos para operar el modelo de negocios. Son los costos más importantes que permiten la creación de valor, mantener la relación con clientes y que generen los ingresos. De los recursos clave y los ingresos clave se pueden identificar.

Las fuentes de ingresos representan los ingresos generados en los segmentos de mercado. Pueden ser por ventas de productos entre otros y a su vez el mecanismo de precio puede variar según el mercado por oferta y demanda, con precio fijo, por negociación. (Osterwalder & Yves., 2010)



## 2.1.1 Lienzo del Modelo de Negocio (Canvas)

**Tabla 9:** Modelo de lienzo Gioia

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación Clientes	Segmento Mercado
<p>Asociación con grupo de exportadores para negociar fletes marítimos.</p> <p>Asociación con competidores para extender oferta.</p>	<p>Producción : Labores Campo Packing (limpieza, selección) Enfriamiento de fruta Gestión Comercial</p>	<p>Cumplimiento de especificaciones de calidad</p> <p>Entregas a tiempo</p> <p>Información Oportuna para toma de decisiones</p>	<p>Asistencia Personalizada</p> <p>Creación de productos en conjunto. Formatos de embalajes o packaging</p>	<p>Supermercados en destino</p> <p>Distribuidores Mayoristas de mercados tradicionales y exigentes dispuestos a pagar por calidad.</p>
<p>Distribuidores en destino</p> <p>Proveedores de servicios, logística, almacenaje, control de calidad, despacho.</p>	<p><b>Recursos Clave</b></p> <p>Instalaciones Packing y frio</p> <p>Plantaciones</p> <p>Mano de Obra</p> <p>Reputación</p>		<p><b>Canales</b></p> <p>Equipo Comercial</p> <p>Relación personal</p>	
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <p>Gran parte de estructura de costos está en Mano de Obra Directa</p> <p>Costos fijos altos por infraestructura</p> <p>Alrededor de 70% de costos es Mano de Obra</p> <p>A mayor Volumen producido en un año , permitirá diluir costos fijos</p>			<p><b>Fuentes de ingresos</b></p> <p>Por Venta de productos (cajas de fruta)</p> <p>Precios definidos por el mercado dado precios históricos oferta y demanda</p> <p>Precios fijos para nicho de mercado y tipo de fruta</p>	

Fuente. Elaborado en base al modelo de Osterwalder & Yves.

## 2.1.2 Descripción y análisis de los elementos del modelo de negocio.

El modelo de lienzo por un lado nos muestra cuales son los recursos que conformarán la estructura de costos. Estos deben ser los claves para que permitan ofrecer la propuesta de valor y de esa forma generar por otro lado los Ingresos. A continuación se desarrollan para la UEN.

### Recursos Clave

En el modelo de negocio de la UEN los principales recursos que soportan la propuesta de valor y donde se debe invertir para lograrla son. Intelectual, físico, humano y financiero.

- Humanos: en las áreas de producción en el campo y en el *packing* donde es empacada la fruta. La producción de uva de mesa requiere gran cantidad de mano de obra capacitada o con experiencia desde la producción en el campo, donde alrededor de 800 hectáreas plantadas requieren una gran cantidad de jornales para llegar a producir la cantidad optima de fruta a ser cosechada, luego en el *packing* personas con el conocimiento que les permita eliminar parte de la fruta o racimos completos para lograr los objetivos de calidad.
- Plantaciones: Para producir la uva se requiere de las plantaciones. Gran superficie de tierra con suelos y clima adecuados para el desarrollo de la uva con su infraestructura de parrón. Existe un porcentaje que se encuentra en plena producción y una porción correspondiente a reposición de cuarteles que han disminuido su producción.
- Instalaciones: Se necesita de un *packing* lugar donde se pueda recibir la fruta cosechada para acopiar y entrar a la línea de producción donde el producto final son cajas de uva palletizadas que deben ser enfriadas en frigorífico y almacenadas en bodega fría a 0°C a la espera de ser embarcadas.
- Económicos: Especialmente capital de trabajo. Los trabajos realizados en general en el campo son pagados en forma semanal o quincenalmente. El no pago de labores puede implicar el cese de labores y que en el caso de los productos perecibles no debe ocurrir ya que implica por un lado perdida de kilos exportables y además el no poder cumplir compromisos adquiridos con los clientes para su cadena de suministro.

- Reputación: La reputación de la compañía permite soportar la propuesta de valor en el sentido de que al ser considerado como parte de la cadena de suministro la confianza y compromiso son fundamentales.

### **Actividades Clave**

Las actividades clave para la UEN son:

- Producción: Entrega de producto en cantidad y calidad adecuadas.
  - A nivel de predio o campo, labores para obtener buena fruta, planificar cosecha. Es decir entregar materia prima de calidad y en cantidad adecuada al *packing*.
  - A nivel de *Packing*, la limpieza y selección son la medula del negocio, aquí es donde se debe tomar la decisión final de qué es lo que se embalará, para qué país de destino, cercano o lejos, para qué cliente, con qué tipo materiales de embalaje.
  - Enfriamiento de la Uva: El frío es fundamental para frenar los procesos fisiológicos y de deterioro de la fruta una vez que se ha sacado de la planta. Un racimo de uva o cualquier fruta una vez cosechado comienza a deteriorarse. Se deshidrata, se expresan machucones, ablandamiento, etc. Mientras antes se enfríe y se empaque se disminuye la velocidad de deterioro de la uva y para esto, la infraestructura para enfriar y mantener frío debe funcionar a la perfección. Parte del éxito del producto está relacionado a la cadena de frío.
  - Gestión comercial, a través de la cual permite dar respuesta y soluciones ágiles a las necesidades de servicio o producto al cliente, manteniendo una fuerte relación colaborativa entre las compañías.

### **Asociaciones Clave**

La UEN ha conformado algunas asociaciones para poder aumentar su poder negociador frente a grandes proveedores. La asociación permite optimizar la disponibilidad de recursos y actividades.

- Existe una asociación estratégica con otras empresas proveedoras de uva para negociar tarifas de flete marítimo. Esto se logra presentando un volumen de cajas o pallets atractivo para la empresa naviera quien ofrece espacios navieros semanales para el grupo asegurando una cuota para cada barco y con una tarifa especial.

- Asociación con recibidores o distribuidores (service provider) que reciben la fruta en destino, además proveen el servicio de almacenar, transportar, desaduanar, información de tendencias del mercado, reacondicionamiento de frutas, sistema de información, manejo de inventario, ventas y despachos a clientes.
- Asociación con otras empresas competidoras para abastecer programa de supermercado específico en períodos donde la UEN tiene limitado su abastecimiento de producto.

### **Estructura de Costos**

Para la UEN la estructura de costos por la estrategia genérica de negocios en la que se encuentra, que es de diferenciación. La estructura de costos se acerca más a la generación de valor que a la reducción de costos; de preferencia la UEN se centra en crear valor para el producto y el cliente. Si se está apuntando a obtener un producto de calidad, que se entregue a tiempo y con una relación cercana al cliente se requiere un presupuesto y costo más alto y es difícil pensar en tener una baja estructura de costos.

Una proporción de costos fijos es alta, debido a la infraestructura que requiere la UEN y su mantención. Otra parte de la estructura de costo es variable, está dado según el volumen de fruta producido, cosechado y empacado. 70% de los costos puede relacionarse a la mano de obra requerida.

En la UEN en estudio existen economías de escala asociadas al volumen producido.

La decisión de los manejos o gestión de los costos permitirá poder mejorar la rentabilidad.

Los recursos, asociaciones y actividades clave mencionadas anteriormente están apuntando a cumplir la propuesta de valor definida de cumplimiento de especificaciones de calidad, entrega a tiempo y entrega de información oportuna para la toma de decisiones.

A través de estas propuestas de valor y la estrategia es como se generarán los ingresos para la compañía.

## **Segmento de Mercado de Clientes**

El segmento corresponde a un grupo de clientes agrupados con características comunes, esto permite comprender en forma más eficiente las necesidades de los clientes.

En el caso de los productos perecederos, cada cliente incluso del mismo mercado de destino puede tener necesidades particulares, el conocer estas necesidades permiten a la empresa que se enfoque y programe en cómo resolverlas para así aumentar la satisfacción del cliente e impulse la probabilidad de ventas.

A quienes se les vende el producto? El foco de clientes de la UEN está inserto en la industria alimentaria en el mercado internacional, siendo los más importantes.

- Supermercados de mercados tradicionales (USA, Lejano oriente, Latinoamérica , Europa)
- Distribuidores en los destinos mencionados anteriormente.
- Empresas de servicio de alimentación o food service.

La industria de fruta fresca se encuentra bajo una fuerte presión por parte de los consumidores a los que atienden estos supermercados, distribuidores y empresas de servicio alimentario. Necesidades de calidad de producto, packaging, transporte limpio, comercio justo entre algunos ejemplos.

## **Canales de Comunicación y Distribución**

La comunicación es directa, realizada con canales propios. El principal canal es a través del equipo comercial liderado por un gerente comercial que mantiene una relación personal y directa hacia el cliente.

La relación personal con el cliente es clave para generar valor. La comunicación es constante vía asistencia telefónica, correos electrónicos, viajes, reuniones presenciales.

El cliente valora la información entregada de primera fuente, para saber qué pasa con su producto, fechas de llegada, nuevos tipos de embalaje, si se pueden conseguir o no estos embalajes nuevos, los volúmenes de fruta para el programa, qué está ocurriendo en Chile con la producción, huelgas de puertos, tipo de cambio, cambios de volúmenes por clima, que ocurre en la UEN y en la competencia, que pasa con otros mercados, tendencias

productivas. En definitiva la comunicación es clave para el cliente de cada segmento de mercado.

Indirectamente además y muy importantes para la generación de los ingresos en el modelo, son las empresas distribuidoras en mercados donde se envía el producto, ya que por medio de su plataforma, conocimiento del mercado, reglas gubernamentales, contactos, infraestructura y marketing entre otros, los productos se venden y llegan al cliente final. Para ejemplificar, en el caso de Estados Unidos están dentro de los principales distribuidores The Oppenheimer Group, Jac Vandenberg, Dayka & Hackett.

### **Relaciones con los clientes**

La UEN se enfoca en generar relaciones cercanas con los clientes, esto debido a que se obtiene una mejor comunicación e información que son clave en el desarrollo de este negocio. Las relaciones comerciales que se persiguen en la UEN son de largo plazo, por lo que la manera de incrementar los ingresos con los clientes con los que se está trabajando es a través de fidelizar sus decisiones de negocio. En la medida que el cliente se sienta confiado y cercano a la compañía, debiera generar una conducta para cuando este piense en comprar o preguntar algo referente al negocio de la uva en Chile; en este caso se busca que llame al equipo comercial de Gioia.

- Los clientes esperan una relación de tipo asistencia personalizada, donde los equipos de trabajo del cliente puedan interactuar con la UEN. Interactuar y resolver problemas presentados, planear en conjunto, contar con información de existencias a embarcar, de calidad de arribo de productos, información de embarques, budget de volúmenes. Mucha de esta información ayudará al cliente en su proceso de venta.
- Creación colectiva: según tendencias en formato de productos, gustos de los consumidores, se desarrollan nuevos formatos de packaging (embalaje), diseño de bolsas, se toma decisión de plantar una nueva variedad de uva por ejemplo. Esto permite crear valor junto con los clientes a través de la Co-creación.

## Fuentes de ingresos

Los clientes en destino están dispuestos a pagar y elegir proveedores que sean capaces de ayudarles a generar valor en su negocio. Están permanentemente cumpliendo las expectativas del consumidor final, ofreciendo productos de calidad y a veces únicos en formato para diferenciarse.

En la medida que nos acerquemos más al cliente, que crezca la relación comercial y colaboración mutua, que aumente su fidelidad hacia la UEN, se incrementarán los ingresos por las 2 variables que lo afectan, la cantidad y el precio.  $P*Q = \text{Ingresos}$

Los ingresos son generados principalmente por transacciones o venta de productos (cajas de fruta) que vende la UEN.

Respecto al precio de los productos.

- Están definidos principalmente por el mercado. En función de precios históricos, demanda y oferta. Por este motivo una de las principales formas de venta es a través de libre consignación
- También existen precios fijos por ventas programadas para determinados segmentos de mercado según las características del producto y que son negociados con el cliente.

El modelo de negocios presentado muestra de qué forma la UEN pretende lograr sus beneficios. Además se presenta la oferta de valor, cuáles son los recursos y actividades estratégicas a potenciar y cómo se captura el valor e ingresos.

Posteriormente en el capítulo 2.2 se presentará el mapa estratégico que permitirá mostrar en un esquema simple, cómo se alinearan las actividades para el cumplimiento de la propuesta y posteriormente el cuadro de mando, donde se podrá medir el desempeño de las distintas unidades a través del desdoblamiento en tableros de gestión y control para dos áreas que influyen en los objetivos estratégicos de la unidad estratégica de negocios Gioia.

### 2.1.3 Relación Elementos Modelo y Atributos de la propuesta

**Tabla 10:** Elementos del Modelo respecto de los atributos

Atributos Modelo	Cumplimiento Especificaciones de Calidad	Entrega a tiempo	Información Oportuna para toma de decisiones
Segmento de Mercado	Conocer los standard por segmento Cada cliente tiene sus propias necesidades y especificaciones de embalaje y calidad	Es clave para el abastecimiento, dependiendo del segmento existen tiempos de viaje a tener en cuenta, de 5 días a 40 días	Información clave para cada segmento mercado.
Canales Distribucion Comunicación y Vtas.	Feedback que recibe Equipo Comercial, Información de sintonía fina de necesidades .	Equipo comercial debe estar en sintonía con equipo de producción y packing para entrega a tiempo según compromisos. Proveedores de servicios en ayuda lde ogistica en destino	Por medio del equipo comercial se entrega información a los clientes de volúmenes embarcados, cambios en el programa de producción, eventos climáticos
Relacion Clientes	Asistencia personal del comercial al comprador creación colectiva, equipos de trabajo del cliente coordinan información y necesidades. Permite fidelizar y aumentar ventas.	Asistencia personal Plan de entrega planificado y cumplimiento de este semanal Permite fidelizar al cliente	Asistencia personal: información de primera fuente en Cambios de producción Tecnología Volumenes embarcados Permite fidelizar al cliente
Fuentes de Ingreso	Venta de producto a Mejor calidad se apunta a clientes dispuestos a pagar mayor precio	Cumplimiento de programas en fecha y volumen implica mayor satisfacción del cliente	Negociación con clientes, se fija precio de acuerdo a cantidad y calidad.
Recursos Clave	Mano de obra calificada Económicos, Capital de trabajo Insumos productivos	Mano de Obra y su disponibilidad Económicos, tener fruta a tiempo para empacar y despachar.	Reputación información fidedigna y oportuna entregada a clientes
Actividades Clave	Producción agrícola Packing y frío Gestión Comercial	Las actividades son interdependientes para tener disponible y entregar a tiempo el producto y en consecuencia aumentar fidelidad	Comunicación con clientes Embarque
Asociaciones Clave		Asociación con otros proveedores de fruta, para negociar con navieras para asegurar espacios en naves  Proveedores de servicios en destino, logística en destino	
Estructura de costos	MO especializada, para cosechar y embalar lo que fruta dentro de parámetros exportables. Infraestructura, para embalar, enfriar y almacenar.	Flete naviero y logística. COMEX	Comunicación y viajes para mantener relación cercana al cliente

Fuente: Elaboración propia



## 2.2 MAPA ESTRATEGICO

El mapa estratégico es una herramienta que permite concentrar en un solo documento, una visión macro de la estrategia, facilitando a la empresa y a quienes la conforman el entendimiento de lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos planteados en el plan estratégico. Es una especie de hoja de ruta, que clarifica la cadena lógica de acciones concretas, de una forma precisa y clara hacia el logro de los objetivos. Provee de un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño, en el cuadro de mando integral.

El mapa estratégico es el punto de partida para que las organizaciones logren alinear sus actividades de mejoras a los procesos con las prioridades estratégicas, además de asignar los recursos de manera consistente con estas. Describe el proceso de creación de valor, mediante la ilustración de relaciones causa efecto, entre los objetivos y las acciones que se definieron como importantes.

Definido según sus creadores, el mapa estratégico es una herramienta que proporciona un marco para ilustrar la forma en que se vincula la estrategia con los procesos de creación de valor y los activos intangibles. A través de relaciones causa efecto, muestra como activos intangibles se transforman en un valor tangible para los clientes y accionistas (Kaplan & Norton, 2004).

Aunque los activos intangibles de una organización son los medios más poderosos para efectuar cambios permanentes en la organización, la idea de los mapas estratégicos es planear de manera *top down* (desde arriba hacia abajo), comenzando con las necesidades de las perspectivas más altas y trabajar hacia abajo para determinar lo que se requiere a nivel humano, de información y finalmente organizacional.

Al igual que para el cuadro de mando integral, Kaplan y Norton observan la estrategia a partir de cuatro perspectivas principales que una organización (con o sin fines de lucro) debe tener:

### 1.- Perspectiva Financiera:

La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales: indicadores como rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, las ganancias operativas, los ingresos por cliente y el costo por unidad producida; son los que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa.

Como el objetivo primordial de cualquier organización del sector privado es crear valor a largo plazo para los accionistas y a los clientes, esta es la primera perspectiva de análisis de la estrategia.

### 2.- Perspectiva del Cliente:

Define la proposición de valor para los clientes objetivos. La proposición de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor, en esto se focaliza la acción, de manera que si el cliente valora el cumplimiento de las especificaciones de calidad y la entrega puntual, entonces Gioia debe concentrarse en los procesos, tecnologías y habilidades que producen y entregan productos y servicios con los estándares solicitados, ya que estos son altamente valiosos para la empresa. De esta forma se lograrán clientes satisfechos, lo que conlleva a los resultados de ventas esperados, incrementando los indicadores financieros estratégicos.

La coordinación de acciones y capacidades, con la proposición de valor que Gioia le ofrece al cliente, debe ser el núcleo de la ejecución de la estrategia.

### 3.- Perspectiva del Proceso Interno:

Las dos perspectivas anteriores describen los resultados deseados de la estrategia empresarial. Desde la perspectiva del proceso interno se debe identificar aquellos pocos procesos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Desde este punto entonces se analizará cómo Gioia crea los resultados esperados, reflejando en el mapa estratégico que se ilustrará, los procesos de creación de valor para el cliente objetivo, vinculando de esta forma la estrategia definida con: las acciones concretas en las que Gioia debe ser excelente, en las que Gioia se destaca de los competidores, los procesos en los que Gioia no puede fallar.

#### 4.- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

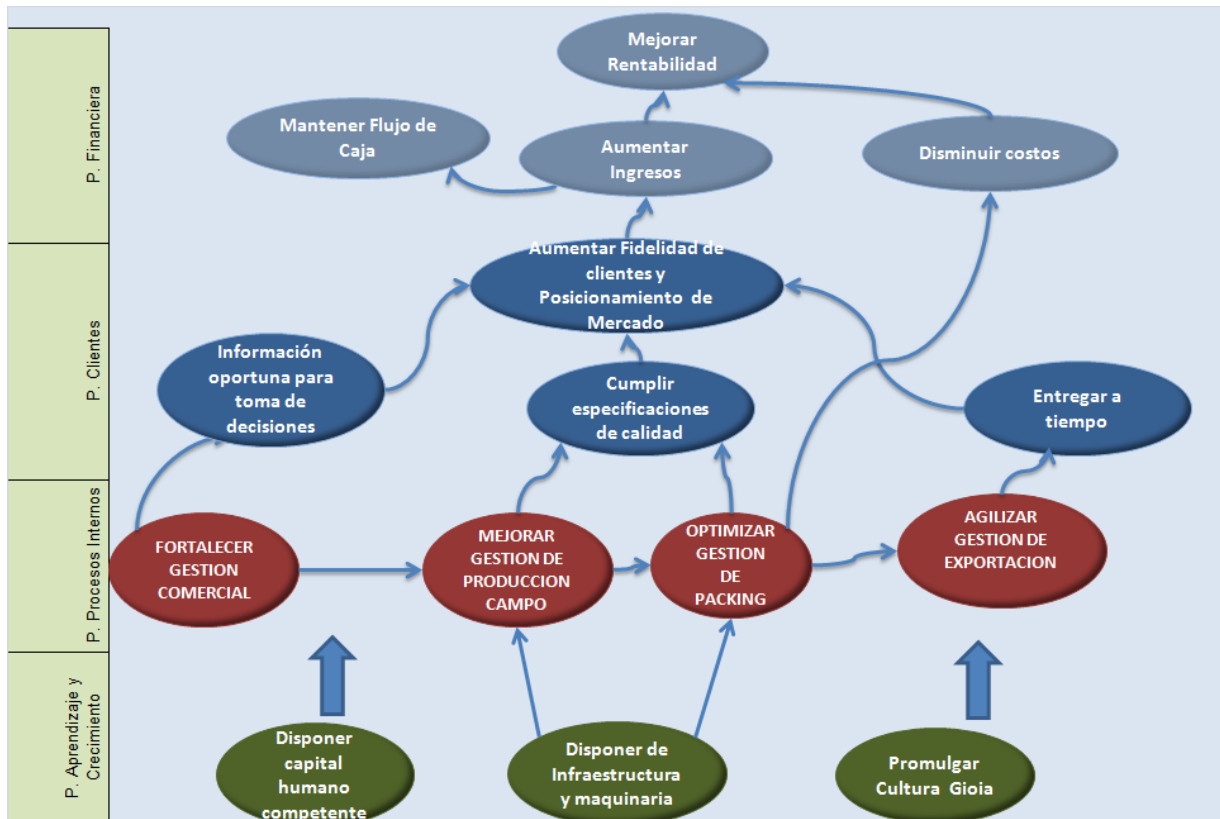
Desde esta perspectiva se identificará que recursos están directamente relacionados con la ejecución de los procesos que se han identificado en la perspectiva anterior. Se ilustraran los recursos humanos, de sistemas de información, qué clase de clima o cultura organizacional se requieren en Gioia para apoyar los procesos de creación de valor. En estos recursos se incluirán activos intangibles y tangibles, que estarán agrupados y alineados con los procesos internos críticos.

Los objetivos de las cuatro perspectiva están vinculados entre sí por relaciones causa-efecto, que son claves en el proceso de creación de valor, y por lo tanto de una estrategia internamente consistente.

En la siguiente ilustración se propone un mapa estratégico para Gioia, con los principales objetivos estratégicos por perspectiva, que permitan alinear los procesos claves para cumplir con la propuesta de valor, y los resultados estratégicos definidos.

## 2.2.1 Mapa estratégico propuesto para Gioia

Figura N°1: Mapa Estratégico Gioia



Fuente : Elaboración propia

En el caso del mapa ilustrado para Gioia en la figura 1, en la perspectiva financiera los objetivos trazados son: Aumentar Ingresos a través de mayor precio por venta; a su vez disminuir los costos de operación y con esto mejorar rentabilidad permitiendo disponer de un flujo de caja permanentemente.

En la perspectiva de clientes se muestra la propuesta de valor ofertada por Gioia: Cumplir con las especificaciones de calidad, Entregar información oportuna para toma de decisiones y entregar a tiempo el producto. Cada propuesta de valor será presentado como el output de los ejes estratégicos más adelante.

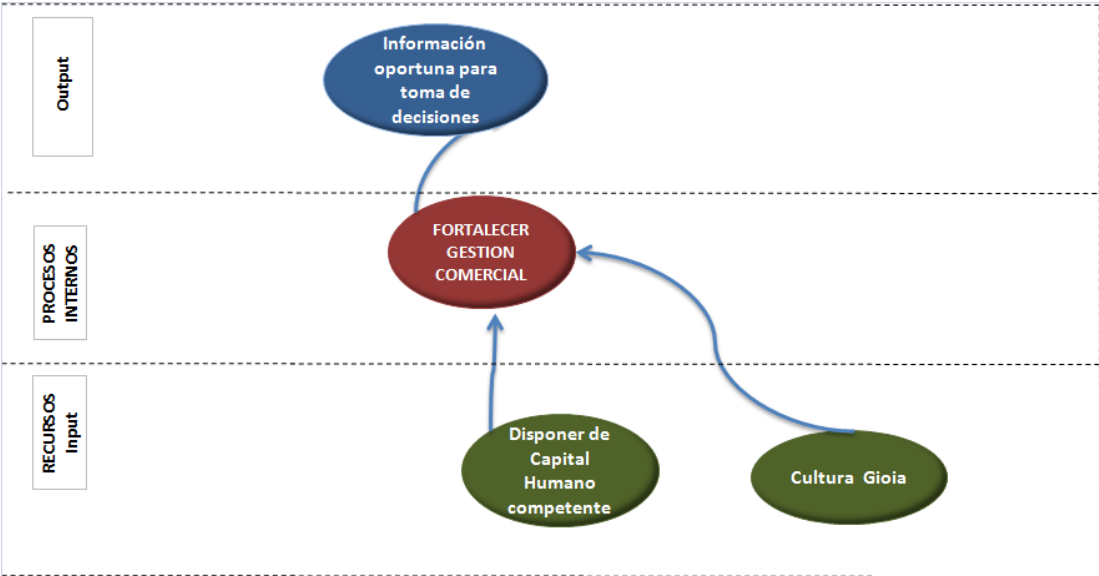
En la perspectiva de procesos se resumen 4 principales procesos para conseguir la propuesta planteada para Gioia: fortalecer gestión comercial, mejorar gestión de producción de campo, optimizar gestión de *packing*, agilizar gestión de exportación.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se presenta el disponer capital humano con competencias, disponer de infraestructura y maquinaria, promulgar la cultura Gioia como los principales soportes de los procesos internos para lograr los atributos desde la perspectiva del cliente, que finalmente impactan en la perspectiva financiera del mapa.

**2.2.2 Ejes estratégicos**

A partir del mapa estratégico para Gioia, se presentan los ejes estratégicos propuestos para dar cumplimiento a la misión y visión a través de la estrategia definida.

**Figura N°2:** Eje estratégico información oportuna para toma de decisiones



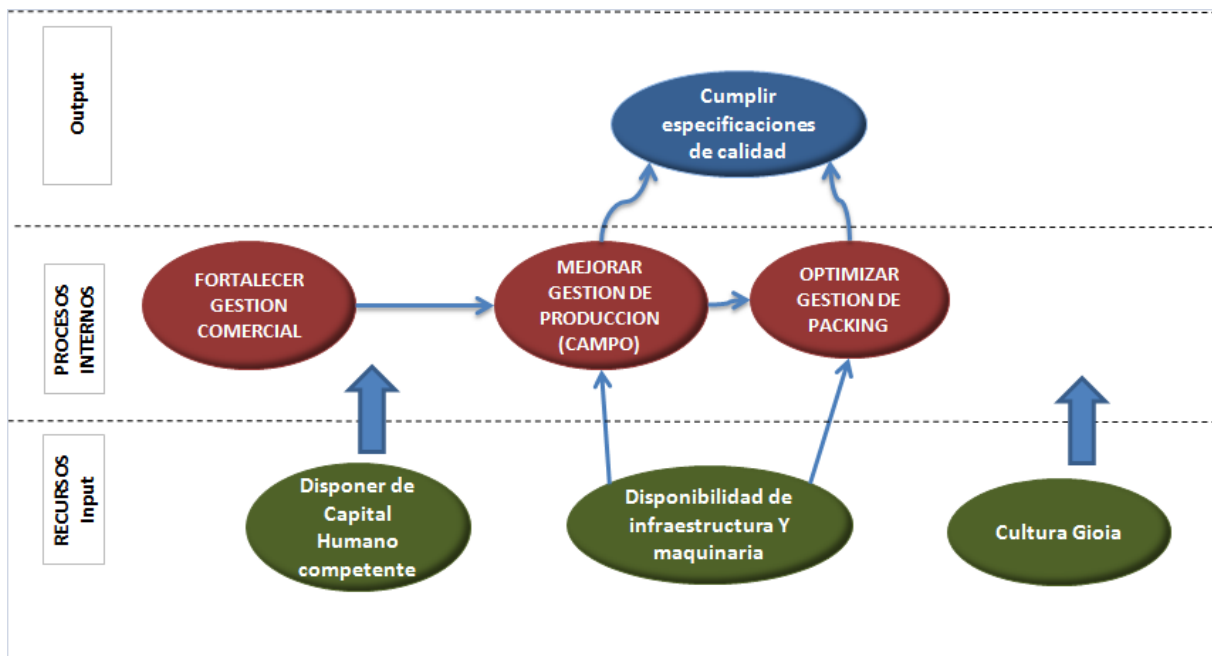
La propuesta de valor de información oportuna para toma de decisiones tiene que ver con el manejo de la cadena de suministros. El cliente valorará toda información relevante y pertinente que tenga relación a su cumplimiento en el abastecimiento programado semana a semana. Dentro del proceso interno de Gioia se logra a través de la gestión comercial. Se explica la gestión comercial con las actividades de comunicación, relación cercana o

asistencia personalizada, ventas para el cliente y por medio de estas actividades dar respuesta ágil a las necesidades de información de la producción y cualquier tipo de información relativa al negocio, que pudiese alterar el normal funcionamiento del plan de abastecimiento, del tipo de producto a abastecer, *packaging* (tipo de embalaje), variedades de uva rojas, blancas, negras, con semilla, sin semilla.

En los recursos, el equipo comercial debe estar capacitado en relaciones interpersonales, tener conocimiento del negocio, ser fluido en inglés para expresar y entregar la información requerida por el cliente. La gestión comercial debe coordinarse con otras áreas para obtener información de la UEN, por lo que el tener cultura de trabajo en equipo con orientación a resultados es un tema transversal dentro de la UEN.

En la medida que el cliente reciba la información requerida, que perciba que tiene una comunicación fluida con el gerente comercial incrementará su confianza y cercanía, esto debiera repercutir en su fidelidad a la empresa y al momento de tomar una decisión de compra o de informarse, tome su decisión pensando en que Gioia le solucionará sus inquietudes y problemas.

**Figura N°3:** Eje estratégico cumplimiento de especificaciones de calidad.



Desde el proceso de gestión comercial, donde se acuerdan las especificaciones de calidad, se debe trabajar coordinadamente con 2 procesos claves para dar cumplimiento a las especificaciones solicitadas. Uno es la gestión de producción en los campos, es decir todas aquellas actividades que la UEN debe hacer para producir uva de buena calidad según los requerimientos entregados por el cliente al equipo comercial. Y por otro lado la gestión de producción de *packing*, con todas aquellas actividades realizadas post cosecha hasta que se encuentre la fruta disponible y enfriada lista para cargar al puerto.

La gestión de campo está relacionado a diversas actividades que en su conjunto permiten obtener una buena fruta exportable; entre estas se encuentran la poda, los raleos donde se debe dejar la cantidad óptima de racimos por cada planta, arreglo de racimos, donde se debe dejar una cantidad específica de bayas o granos para que el racimo logre una madurez óptima, el riego, fertilizaciones y el momento óptimo de cosecha. Esto con el fin de optimizar la gestión de *packing* donde se debe limpiar cada racimo de uva que proviene del huerto, posteriormente debe tener una clasificación apropiada y ser segregada según especificaciones de los clientes en cuanto a tamaño, color, palatabilidad, sanidad, con los materiales apropiados y requeridos para ser enfriada y quedar dispuesta en inventario para embarcar.

Respecto de los recursos para este proceso, el capital humano en cantidad y conocimiento son claves ya que a diferencia de otras especies de fruta, la uva no puede mecanizar la mayoría de sus procesos, una gran cantidad de MO es requerida tanto en cosecha como en el *packing*, el conocimiento del trabajo es fundamental para el éxito del cumplimiento del trabajo y las especificaciones. Alrededor de un 70% de los costos en la uva de exportación provienen de la mano de obra, y el reclutamiento de la gente que es temporal se hace clave para cumplir con la propuesta de valor.

Tener la infraestructura, tanto de instalaciones como maquinarias para el desarrollo de la actividad en funcionamiento, es de alta importancia en el período de producción. A modo de ejemplo en el campo: tractores y nebulizadoras, en *packing*: líneas de proceso y túneles de aire forzado; cámaras de frío para mantener la fruta en condiciones adecuadas de temperatura para embarcar y viajar al mercado de destino con un buen arribo y aceptación por parte de los clientes.

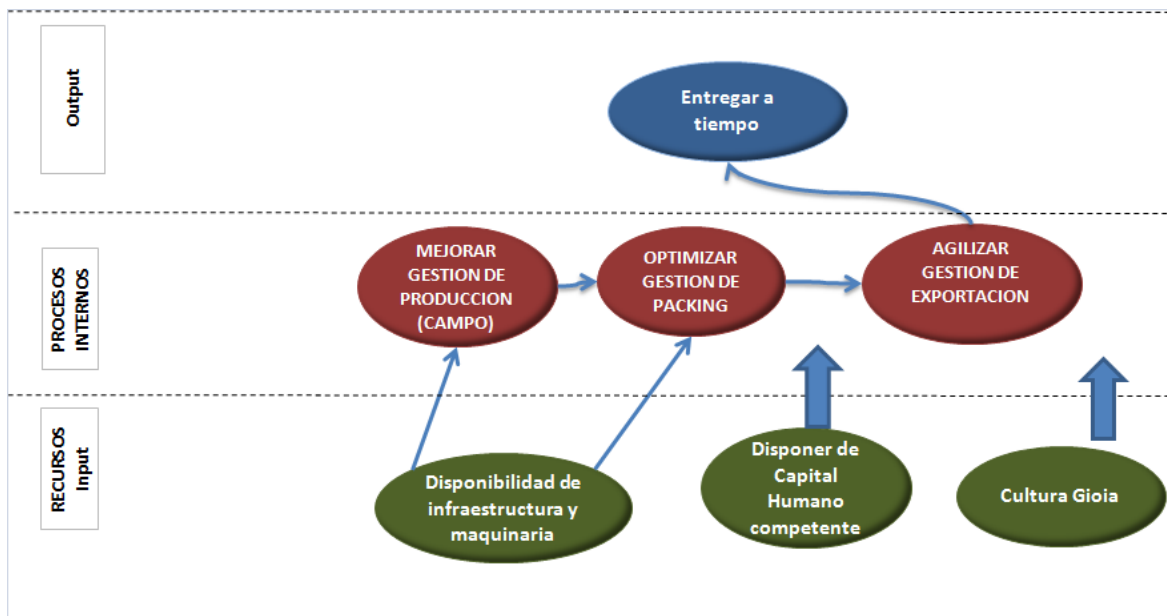
La cultura organizacional, con enfoque al trabajo en equipo y orientado a resultados es un objetivo importante a desarrollar entre las distintas áreas. Gran parte de la gente que trabaja es contratada en forma temporal y su fin en la época estival es principalmente juntar dinero para los meses con menor actividad (invierno), pero los supervisores y jefes de área son contratados en forma permanente, deben trabajar coordinadamente los volúmenes de producción en el campo y cumplir con el plan de entrega para *packing* para evitar estancamientos en el proceso y además subutilización de instalaciones.

Hay que mantener capacitado al personal clave para que mejoren sus capacidades de decisión y eficiencia.

El cumplimiento de las especificaciones de calidad como atributo, debiera aumentar la fidelidad del cliente y hacer que los clientes prefieran los productos de Gioia antes que otros. Existe una gran gama de calidad de fruta chilena llegando a distintos mercados desde Chile, especialmente uvas, donde gran parte de las labores deben realizarse manualmente y esto puede provocar posibles errores y heterogeneidad.



**Figura N°4:** Eje estratégico entrega a tiempo



La entrega a tiempo permitirá aumentar la fidelidad del cliente con la UEN, ya que es de gran importancia para ellos abastecer a tiempo a sus consumidores finales.

Muchos de los clientes se programan para poder tener en sus bodegas la cantidad necesaria de fruta posible de vender en una semana sin tener sobre stock o bajo stock. Normalmente trabajan almacenando uvas de distintos proveedores en centros de distribución desde donde abastecen a las tiendas.

En la agricultura existen factores externos fundamentales para lograr producir, que son muy poco controlables o caros de controlar. Ejemplo el clima. Por lo que la entrega a tiempo, dependerá de los procesos productivos internos que se pueden controlar tanto de campo, de *packing* y de la agilidad de la gestión de exportación, que involucra, coordinación con la empresa naviera, logística de transporte a puerto, elaboración de documentación e inspección fitosanitaria del producto terminado.

Las salidas de naves están calendarizados por semana con una fecha de zarpe y a su vez tienen una fecha estimada de arribo. Hay que cuadrarse al calendario.

A continuación se presenta una tabla con un diccionario de objetivos para explicar relaciones causa –efecto entre los objetivos estratégicos que se dan entre las distintas perspectivas del mapa estratégico.

## 2.2.3 Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico. Tabla 11

Perspectiva	CAUSA	EFEECTO	EXPLICACION
Aprendizaje y crecimiento	Disponer de Infraestructura y maquinaria	Mejorar gestión de producción y Optimizar gestión de <i>packing</i>	Disponer con maquinaria adecuada e infraestructura permitirá realizar una mejor planificación de trabajos , optimizar tiempos de embalaje , enfriado, mantener o reducir costos de operación. De esta maquinaria dependerá la disponibilidad de productos a embarcar
	Disponer de capital humano competente	Afecta a todos los procesos	La producción de uva de exportación requiere de una gran cantidad de mano de obra tanto en campo como embalaje con experiencia. Reclutar gente competente , con experiencia influenciará en los objetivos propuestos de todos los procesos
	Cultura Gioia	Afecta a todos los procesos	Enfoque, conductas que propicien trabajo en equipo y a resultados ya que las unidades y procesos deben trabajar coordinadamente .
Procesos Internos	Mejorar gestión de producción	Cumplir con especificación de calidad, Optimizar gestión de <i>packing</i>	El como se produzca en el campo la fruta, de buena calidad según requerimientos del area comercial, afecta directamente en la gestión de packaging y en el porcentaje de fruta exportable que cumple con las especificaciones de calidad.
	Optimizar gestión de packing	Agilizar gestion de exportación, cumplir con especificaciones de calidad, permite la disponibilidad de producto terminado	Este proceso es el clave para separar las distintas calidades de fruta. Es el proceso de éxito o fracaso para cumplir con los estandares o especificaciones de calidad. Se alimenta del proceso de producción en campo
	Fortalecer gestion comercial	Información oportuna para toma de decisiones,	Una relación cercana al cliente, informarlos de los avances en los programas de entrega, novedades de produccion, embalajes y clima. Permitirá que tomen decisiones pertinentes a su oferta de productos, hacer correcciones en su abastecimiento y oferta.
	Agilizar gestion de exportación	Entregar a tiempo	Esta relacionado al transporte, coordinación de entrega de documentos, logística de transporte interno. Frigorífico a puerto y cumplimiento de entrega de acuerdo a tiempos de viaje.
Clientes	Cumplir especificaciones de calidad	Aumentar fidelidad de los clientes , satisfacción de clientes, aumentar cuota de mercado, ventas y precios, aumentantará ingresos y mejorará los flujos	El cumplimiento de calidad es fundamental para lograr lealtad con el cliente, permite disminuir sus mermas. Cumplir con los atributos tanto físicos de la fruta como sensoriales (gusto)harán que el cliente perciba a la empresa como fiable, y buena para su negocio. Estará dispuesto a pagar más por un producto consistentemente bueno.
	Entregar a tiempo	Aumentar fidelidad , satisfacción de clientes, Incrementar ventas, por lo tanto permitirá aumentar ingresos.	Cumplir con plazos y además volúmenes consistentemente, generaran lealtad del cliente, el cliente tiene compromisos que cumplir de ventas y distribución, normalmente abastecen todo el año de un item de acuerdo a un plan.
	Entregar información oportuna para toma de decisiones	Aumentar la confianza y fidelidad del cliente. Aumentar ingresos por ventas	Al estar informando periódicamente al cliente de la producción , clima, volúmenes, embalajes se hace atractivo y confiable conversar para poder tomar decisiones en su negocio. Inluyendo al proveedor en un eslabón mas cercano.
Financiera	Mantener flujo de caja	Capital de trabajo disponible para la operación	El buen flujo de caja es lo que permite a las empresas operar y cumplir con sus obligaciones tanto de corto como de largo plazo. Un alto porcentaje de los compromisos son pagos de remuneraciones que en esta actividad a veces se realiza semanalmente.
	Aumentar Ingresos	Aumentar Rentabilidad para los dueños, aumentar flujo de caja.	el aumento de ingresos estará dado por el cumplimiento de la propuesta de valor a los clientes quienes aumentarán su fidelidad hacia la UEN y en consecuencia mayor cantidad de compras y a mejor precio.
	Disminuir costos	Aumentar Rentabilidad para los dueños	La mezcla de ambas del aumento de ingresos y la disminución de los costos permitirán aumentar la rentabilidad del negocio. La disminución de costos se dá por una mejor eficiencia en la producción de campo y packing.

El desarrollo del mapa estratégico recién expuesto, es un punto de partida para el diseño del cuadro de mando integral. Ambas herramientas son de los mismos creadores, y su diseño se observa desde las mismas 4 perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de proceso interno y finalmente perspectiva de aprendizaje y crecimiento. En el siguiente punto se define y desarrolla el cuadro de mando integral, en el que se incorpora el desarrollo de indicadores para medición de cada objetivo, definido por perspectiva.

## **2.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Las empresas se enfrentan a muchos obstáculos cuando quieren desarrollar sistemas de medición de resultados que realmente midan los elementos apropiados. Lo que se necesita es un sistema que equilibre la información financiera histórica con los resultados futuros deseados, y que al mismo tiempo, ayude a las empresas a poner en marcha sus estrategias diferenciadoras. El cuadro de mando integral, en adelante CMI, es la herramienta que da respuesta a ambos retos (Paul Niven, El cuadro de mando integral paso a paso, 2003).

El CMI es una herramienta en la cual se muestran y traducen los objetivos estratégicos para las 4 perspectivas, en indicadores y planes de acción. El CMI permite a través del uso de indicadores y su medición, implantar y obtener feedback sobre la estrategia, y hacer un seguimiento a través de las mediciones y metas para saber si se está en el camino deseado. (Kaplan y Norton, Cuadro de Mando Integral, 2000)

El CMI ha evolucionado de ser un cuadro de medición de resultados, a lo que Kaplan y Norton describen como un “Sistema de Gestión Estratégica” ya que este permite trazar un método para documentar y comprobar los supuestos inherentes a la estrategia.

Un CMI bien diseñado debe describir la estrategia de la empresa a través de los objetivos y las medidas elegidas, relacionando estas medidas en una cadena de relaciones causa – efecto, partiendo de los impulsores que contribuyen en la creación de valor en la perspectiva de recurso, hasta provocar el efecto deseado en los mejores resultados financieros, en la perspectiva financiera.

De esta forma se está documentando la estrategia midiendo, haciendo que las relaciones entre las medidas sean explícitas para poder supervisar, gestionar y validar. Esto convierte al CMI en una herramienta muy útil para el aprendizaje estratégico.

La creación de las relaciones causa efecto entre las distintas medidas de resultado, puede ser el reto más importante al momento de proponer este diseño. Si se logra de forma eficaz, se tendrá un sistema que articule la estrategia de Gioia, que además sirva para comunicar los resultados esperados (bajando la estrategia a todos los niveles) a todos los empleados y finalmente que permita el aprendizaje estratégico continuo mientras se comprueba y valida el modelo.

Para lograr esta comunicación hacia todos los niveles de la empresa, el CMI, se deberá traducir y elaborar a cada nivel de la empresa, como Tableros de Control. Estos tableros están alineados con el CMI de más alto nivel, porque identifican los objetivos e indicadores estratégicos que los departamentos y grupos de nivel inferior, usarán para controlar su progreso en la contribución que hacen a los objetivos generales de la empresa. Este proceso se denomina aplicación en cascada, y permite asegurar que cada unidad de la empresa comprenda y se focalice en los objetivos planteados por la organización, percibiendo cómo se añade valor y se contribuye significativamente al éxito. (Niven , 2002).

En la tabla siguiente se presenta el cuadro de mando integral para Gioia.

### 2.3.1 Presentación Cuadro de Mando Integral. Tabla 12

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa estratégica
Perspectiva Financiera	Bajar costos en procesos	% Reduccion de costo por unidad producida/	10%	Anual	Reemplazar con tecnología mano de obra utilizada para movimiento de cajas . (mecanizar) y mano de obra utilizada para capturan datos de producción. Elaborar lista de insumos para centralizar compras de campos.
	Mantener flujo de caja	% endeudamiento para K trabajo; Capital de trabajo disponible(activo circulante-pasivo circulante) Numero de días de cuentas por cobrar	< 20% 30 días	Mensual	Alargar plazo de pago a proveedores Disminuir ciclo de cuentas por cobrar
	Aumentar la rentabilidad ; Rentabilidad por cliente	EERR, Margen de utilidad Operacional % de incremento de ingresos por clientes	Aumentar a 20% . 10%	Anual	Implementar sistema de información contable Elaborar matriz de clientes por ingresos Elaborar matriz de costos
Valoración	Aumentar fidelidad de clientes y Aumentar posicionamiento de mercado	% de retención de clientes; % Satisfacción de clientes % solicitudes de clientes cumplidas	100% Mayor a 90% Mantener a clientes que aporten a los altos ingresos	Anual	Generar programa de acercamiento a clientes
	Entregar Informacion oportuna para toma de decisiones	N° de conversaciones de negocio con clientes Evaluaciones positivas/Total de evaluaciones	Al menos 2 . sobre 90%	Mensual Octubre a Mayo . Anual	Evaluar implementación de video conferencia . . Focus group con clientes, presencial
	Cumplir especificaciones de calidad	% de aprobación de embarques arribados	99%	por embarque	Elaborar manual de calidad por cliente y mercado, estudios de packaging
	Entregar a tiempo	% de embarques entregados a tiempo %de pallets no cargados y disponibles para cargar.	95% No mayor a un 10%	por embarque	Elaborar agenda y plan de coordinación y comunicación entre departamento comercial y producción.
Proceso Interno	Fortalecer gestion comercial	Cumplimiento de informe semanal por cliente; N° de visitas a clientes en el extranjero N° de productos nuevos desarrollados	100% Al menos 1 Al menos 1	semanal Anual Anual	Elaborar informe base par completar semanalmente Desarrollar agenda de reunion con clientes; Elaborar presupuesto para Viajes a paises de destino de clientes. Desarrollar nuevos productos para ofrecer a clientes
	Mejorar gestion producción de campo	% de uva enviada a packing exportable; Cumplimiento plan de entrega a linea de proceso Kilos exportados/kilos totales	% exportable sobre un 70%; Plan de entrega según programa 90% Mejorar productividad en 5%	Semanal Semanal Anual	Recambio de variedades de uva de baja productividad por variedades más productivas. Eliminar plantaciones de baja productividad Elaboración de un sistema de planificación y control de producción
	Optimizar gestión de <i>packing</i>	Clasificación apropiada según especificación; Volumen Producido , Enfriamiento Optimo horas %Pallets producidos y aprobados	95% aprobación de clasificacion según standar ; 9 a 14 horas 100%	Diario	Elaborar programa de procedimientos operativos. . Desarrollar tablas de registros
	Agilizar Gestión de exportación	Tiempo de preparación de documentos por embarque.;	3 días	Chequeo semanal por embarque	Elaborar check list de documentación
Recursos	Disponer de Infraestructura y maquinaria	% de reducción de tiempo de fallas de maquinarias	50%	Anual	Elaborar Plan de mantención a equipos críticos, Formular plan de inversión para renovación, Diseñar formato de inspección de maquinaria.
	Disponer de capital humano con competencias	retencion de personal, personal con competencias adecuadas.	% rotación de personal de planta < 5%; repetición de MO temporal >= 80%	Anual	Elaborar cuadro de necesidades por departamento con competencias adecuadas. Matriz de competencias.; Capacitaciones por departamento en competencias necesarias para el logro de las metas. Elaborar esquema de incentivos
	Cultura Gioia	Efectividad de grupos de trabajo	N°Proyectos o trabajos realizados exitosos en conjunto/ Total de proyectos 90%	Anual	Preparar Talleres de trabajo en equipo Comunicar plan estratégico y cultura a los empleados ; Asegurar conocimiento de Objetivos por departamento

### 2.3.2 Iniciativas estratégicas para objetivos estratégicos

Para poder cumplir los objetivos estratégicos en el sistema de control de gestión es necesario implementar iniciativas estratégicas que incentiven un cambio positivo en los indicadores para el cumplimiento de objetivos. Las iniciativas son un conjunto de planes alineados con la estrategia que permiten disminuir la diferencia que hay entre el desempeño real y el esperado puesto en las metas. A continuación se detallan las iniciativas que se han definido, para los objetivos en el CMI.

**Bajar costos en procesos:** Uno de los objetivos financieros de Gioia es bajar costos en procesos mientras no afecten la calidad del producto o la propuesta de valor para los clientes. Para este fin, una de las iniciativas es reemplazar mano de obra en *packing* en funciones que no agreguen valor al producto directamente y que se puedan mecanizar, por ejemplo movimiento de cajas vacías, con fruta, caja terminada. Otro ejemplo es la captura de datos de producción, actualmente se realiza el llenado de una planilla de producción donde se anotan las cajas limpiadas por cada limpiadora, otra planilla por caja terminada donde se anotan las cajas empacadas por persona y esto para calda línea de empaque que son nueve, esta labor se hace por tema de pago en base a productividad y se puede tecnificar por medio de lecturas de códigos de barra. Es decir, hacer eficientes los procesos productivos, revisar las actividades dentro de los procesos para eliminar aquellas que no agregan valor al producto y ayuden a mejorar la productividad.

**Mantener flujo de caja:** Elaborar agenda de reuniones con bancos para tratar temas de financiamiento, dentro de un programa de acercamiento para obtener buenas tasas de interés en el momento que se requiera un crédito.

Generar listado de clientes de mercados que anticipen pagos, que pagan una parte contra documentos de embarque y los que pagan compra puesto en planta o FOB.

Incrementar el plazo de pago a proveedores y acortar pagos de clientes. Otra iniciativa es disminuir los ciclos de cobro al menor tiempo posible. Si bien el negocio de la exportación de fruta requiere de un tiempo razonable para pagos; las ventas nacionales de uva que son utilizadas para hacer pasas si pueden ser cobradas en menor período de tiempo para utilizar estos flujos de dinero que ingresan en la operación.

**Aumentar la rentabilidad:** Este objetivo puede ser mejorado mediante la implementación de un Sistema de Información Contable, que genere informes de ingresos por cliente, informes mensuales EERR, permite controlar gastos y revisar performance. Crear un Portfolio de clientes.

**Aumentar fidelidad de clientes y posicionamiento de mercado:** Desde la perspectiva de los clientes y su valoración, este objetivo se puede mejorar generando un programa de acercamiento a clientes, que ayude a definir cómo lograr mayor contacto para extraer información de este y conocer las distintas y variadas necesidades del cliente; de esta forma demostrar que Gioia está trabajando en ser parte importante de su negocio. Se busca que el cliente confíe en la empresa cada vez que tenga una solicitud especial de fruta y que a su vez esté dispuesto a pagar más por sus necesidades específicas. Ser su primera opción de compra. Manejar cartera de clientes con capacidad y disposición a pagar precios más altos por mejor calidad.

**Cumplir especificaciones de calidad:** Elaboración de manual de calidad por cliente y mercado, para estandarizar los requerimientos de cada cliente y así cumplir sus expectativas o superarlas. También se logrará cumplir con los niveles de aceptaciones adecuadas y sin tener rechazos por parte del cliente.

**Entregar Información oportuna para toma de decisiones:** Evaluar la implementación de video conferencia u otro medio que permita mejor comunicación. Otra iniciativa para el logro de este objetivo es calendarizar *focus group* con clientes.

**Entregar a tiempo:** Este objetivo es realmente diferenciador, y puede hacer a un cliente cambiar de proveedor, ya que normalmente los tiempos de entrega en este rubro, entre muchos proveedores es variable. Una iniciativa para agilizar plazos es mejorar la comunicación interna, elaborando agendas y plan de coordinación, asegurando una continuidad de la cadena productiva, en este caso, departamentos de producción de campo , embalaje, comercial y de embarques, para no tener tiempos muertos; para poder responder a preguntas como qué fruta embalar?, cuanta?, qué tipo de embalaje?, cuándo zarpa el buque?, etc... A menor pérdidas de tiempo, mayor éxito habrá en la llegada a tiempo del producto. Gioia es reconocido y valorado por no fallar.

**Fortalecer gestión comercial:** como ayuda a la gestión comercial se propone elaborar informe base con información que normalmente requieren los clientes, para completar

semanalmente. Otras iniciativas son desarrollar agenda con reuniones anuales, elaborar un presupuesto para viajes de visita a países de destino de la fruta, para apoyar al cliente y estrechar lazos comerciales. Finalmente desarrollar nuevos productos, ya sea diferente embalaje , diferente presentación, etc.

**Mejorar gestión de producción de campo:** este objetivo es apoyado con las siguientes iniciativas estratégicas; Evaluar recambio de variedades para eliminar cuarteles plantados con baja producción o problemas sanitarios que puedan causar problemas de calidad o condición para viajar. Crear centros de costos para evaluar desempeño dentro de cada campo, consiguiendo campos con % de cumplimiento de uva exportable y volumen de entrega con más opción de empacar su fruta.

**Optimizar gestión de *packing*:** Se tiene como iniciativa principal para el cumplimiento de este objetivo, la elaboración de un programa de procedimientos operativos. De forma que cada procedimiento sea evaluado y estandarizado, para que las actividades sean normalizadas y más eficientes, respecto a homogeneidad de calidad y costos.

**Agilizar gestión de exportación:** Elaborar calendarios de entrega para hacer un pronóstico de los distintos tipo de embalaje y despachar a tiempo los pedidos solicitados.

**Disponer de activos (infraestructura y maquinaria):** Elaborar plan de mantención preventivo con el fin de mantener la mayor cantidad de horas trabajando las máquinas y sin fallos.

**Disponer de capital humano competente:** Elaborar cuadro de necesidades por departamento con las competencias requeridas para cada departamento. Crear un documento que se pueda actualizar con las remuneraciones de mercado en el valle de Aconcagua.

**Cultura Gioia:** Realizar talleres de trabajo en equipo, específicamente se busca mejorar el trabajo en equipo con la finalidad de ser más eficientes. Tener buen clima laboral, enfoque y alineamiento. Elaborar plan de comunicación de Planificación estratégica para todo nivel de la UEN, entregar objetivos por departamento.



# **CAPITULO 3: ALINEAMIENTO**

El alineamiento en la organización, se puede definir como el proceso de vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso, hasta el nivel del empleado, como forma de asegurar que todas las personas, de todos los niveles, todos los días, toman decisiones, actúan y trabajan para lograr la visión, objetivos y metas de la organización. Tiene que ver con cómo implantar la estrategia de tal forma que los individuos que pertenecen a la organización se involucren para poder ejecutarla. Para que los empleados contribuyan a la implantación de la estrategia se puede utilizar como se vio anteriormente la herramienta del cuadro de mando integral de la UEN y a partir de este, se desarrollan los tableros de gestión y tableros de control, llevando objetivos específicos a cada unidad.

El alineamiento de las unidades de la organización es fundamental para una implementación exitosa del plan estratégico definido.

Existe alineamiento vertical y horizontal, el vertical permite que cada departamento contribuya al logro de los objetivos estratégicos del nivel más alto. El alineamiento horizontal se refieren al alineamiento entre unidades o departamentos, esta alineación ayuda a que se aprovechen sinergias. Kaplan y Norton, 2008, indican que para alinear a los departamentos, existen herramientas habilitadoras como acuerdos de nivel de servicios, mapas estratégicos y cuadros de mando como vimos en el capítulo anterior. Ahora se presentará el desdoblamiento del cuadro de mando integral a los departamentos con los tableros de gestión y control, para desarrollar este proceso de alineación en Gioia.

### **3.1 TABLEROS DE CONTROL**

#### **Importancia del desdoblamiento estratégico.**

El desdoblamiento se refiere al proceso de desarrollar tableros de control en todos y cada uno de los niveles de la empresa. Los tableros de control toman como base el tablero de gestión por área definida y se proponen indicadores de medición específicos para cada objetivo estratégico, y las iniciativas presentes a nivel operativo. De esta forma se identifican los objetivos e indicadores estratégicos que los departamentos y grupos de nivel inferior usarán para controlar su progreso en la contribución que hacen a los objetivos generales de la empresa. (Niven, 2000). El tablero de control permite hacer un seguimiento, al menos

diario, del estado de situación de un sector o proceso de la empresa, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. El Tablero debe proveer la información que se necesita para entrar en acción y tomar decisiones operativas en áreas como las finanzas, compras, ventas, precios, producción, logística, etc.

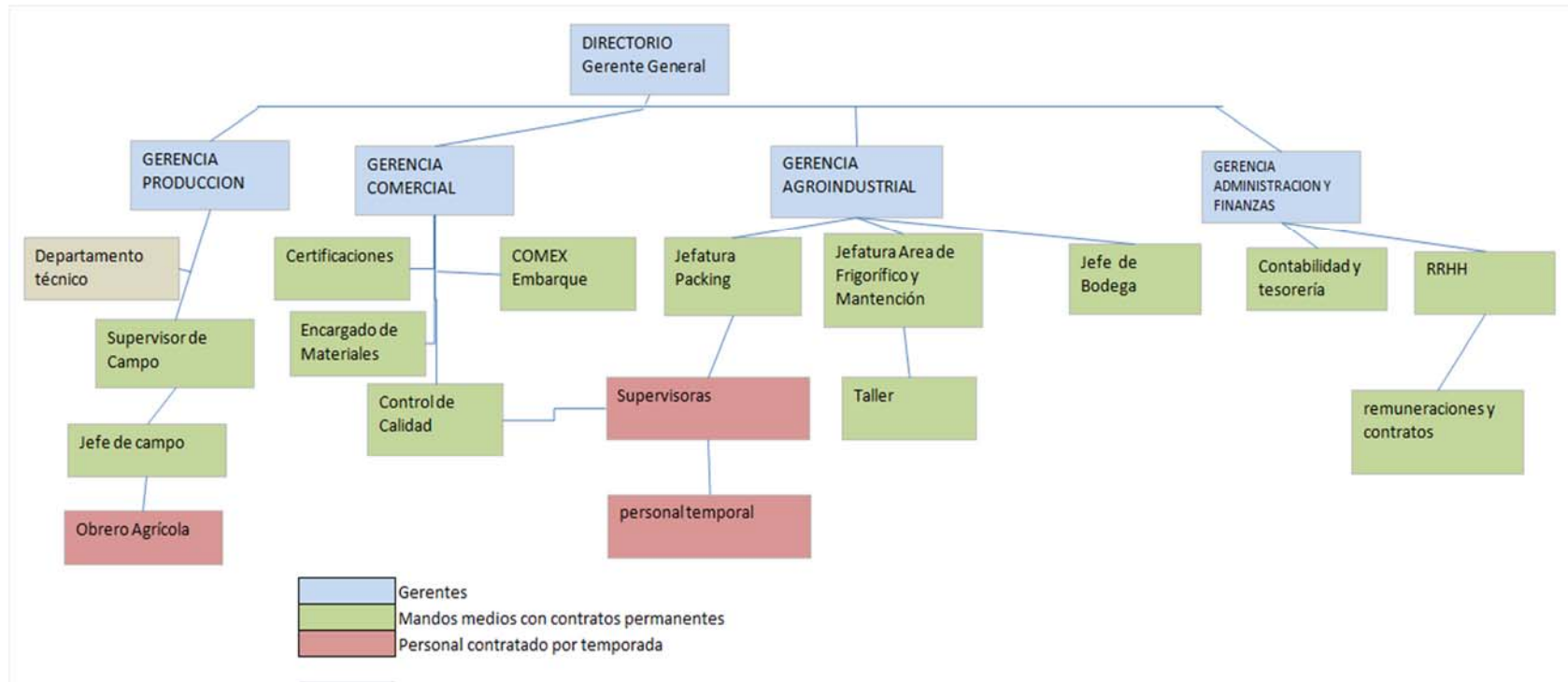
Dentro de los objetivos específicos propuestos, el proyecto plantea el poder vincular la estrategia con la operación en Gioia. El alineamiento de la estrategia y la operación la podemos llevar a cabo con el desdoblamiento estratégico.

Para el propósito de este trabajo se desarrollara el desdoblamiento para un atributo de valor: "Cumplimiento de especificaciones de calidad" en el cual participan dos procesos estratégicos, donde el output de uno será el recurso del otro proceso. El primer proceso en cuestión es gestión de producción a nivel de predio, donde el output será el recurso "materia prima de calidad" (uva de mesa con características exportables) de otro proceso estratégico. Ese recurso es utilizado en el proceso estratégico de gestión de *packing*.

Para el desarrollo del desdoblamiento estratégico se definirán las áreas de responsabilidad, creando primero para cada área un tablero de gestión. Es importante desarrollar el tablero con los responsables de cada área para darles un sentido de pertenencia a las metas a lograr por departamento, esto permite reflejar como los empleados con sus acciones, ayudan a que la empresa logre alcanzar sus objetivos estratégicos.

Para mejor comprensión de la UEN y sus departamentos, se presenta a continuación el organigrama propuesto para la UEN.

**Figura N°5** Organigrama de la UEN



El organigrama de la UEN está compuesto por un directorio quienes participan en la Gerencia de Producción y Gerencia Comercial. El gerente general es uno de los socios de la UEN.

Los mandos medios son personal de planta quienes tienen a cargo áreas definidas de responsabilidad y a cargo al grueso de la gente contratada temporalmente para las labores agrícolas, cosecha y embalaje.

## 3.2 TABLEROS DE GESTIÓN

Los tableros de gestión están alineados con el mapa estratégico, se desarrollan a partir de los objetivos estratégicos (atributos de valor) presentes en el mapa. El tablero debe proveer la información que se necesita para entrar en acción y tomar decisiones operativas en las distintas áreas de la organización.

Para este proyecto, se presentarán los tableros de gestión y tableros de control para dos unidades del organigrama.

En este caso de estudio se desarrollarán para el objetivo estratégico de la perspectiva de clientes, definido además como atributo diferenciador en la propuesta de valor de Gioia: **cumplimiento de especificaciones de calidad**. Existen 2 departamentos o gerencias que son claves y que impactan en este objetivo estratégico: La gerencia de producción de campo y la gerencia del área agroindustrial. Se le llama agroindustria a todas las actividades realizadas posterior a la cosecha, conocido también como post cosecha a la uva de mesa.

### 3.2.1 Tablero de gestión para gerencia de producción

El departamento de producción de campo está relacionado a las labores que se realizan en el campo para la producción de uva de exportación, estas actividades agronómicas son específicas y técnicas. Ver figura 6.

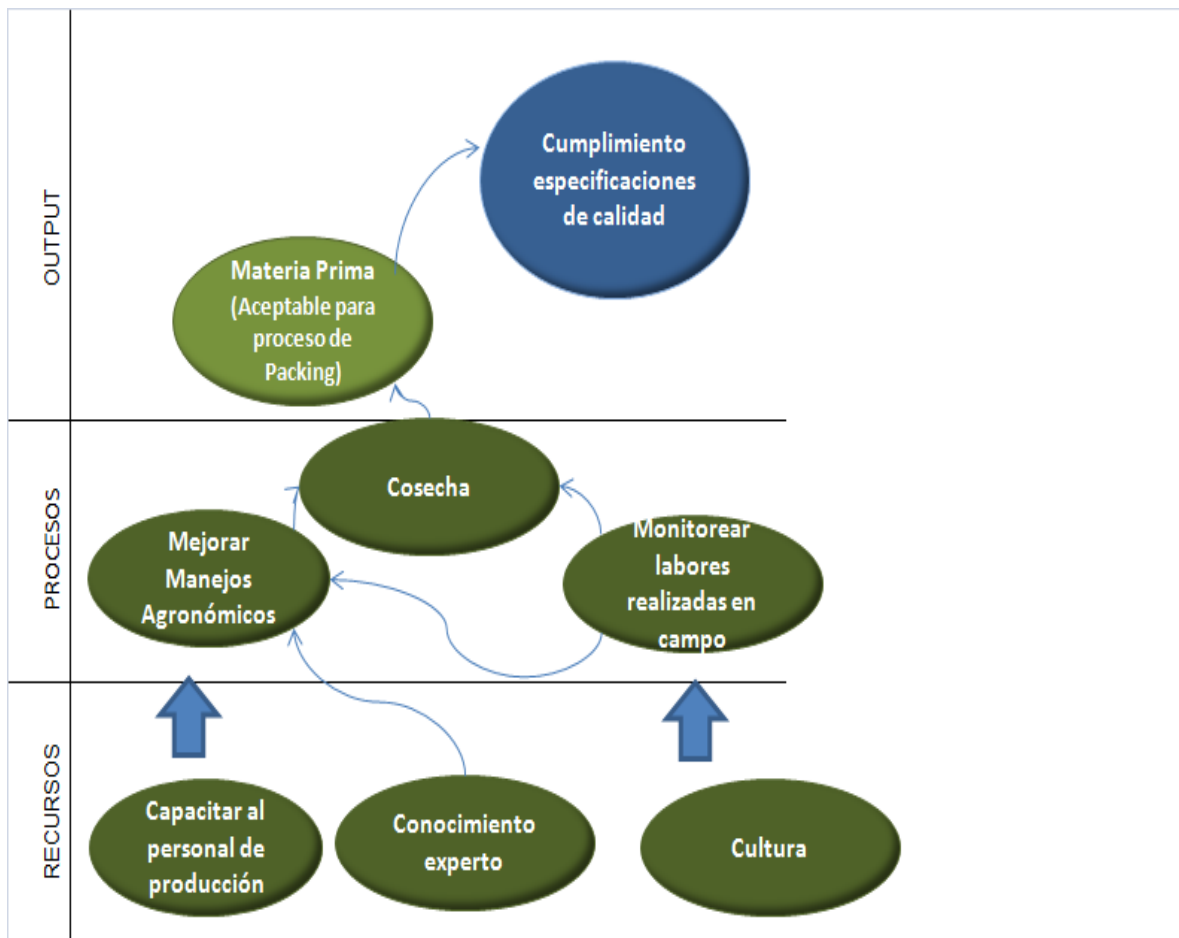
La producción de uva de mesa de exportación conlleva una serie de labores en las plantaciones que se realizan de acuerdo al desarrollo y crecimiento vegetativo en un momento específico de cada año y que culminan en la cosecha. Todo este ciclo en su totalidad es de un año.

Las labores están sujetas al estado fenológico (estado de desarrollo en que se encuentren las parras) en invierno, en palabras simples, estas hibernan y no tienen crecimiento, es el momento en que se realiza la poda. De aquí en adelante a medida que va aumentando la temperatura comienza una serie de cambios de crecimiento en las plantas. Crecen sus

raíces, brotes, racimos y flores y para cada momento se deben realizar distintas labores por ejemplo: Fertilizaciones, riegos, aplicaciones de pesticidas para controlar insectos y hongos, arreglo de racimos y manejo de carga. Se debe dejar un número de racimos y cada racimo con un número de bayas por planta para expresar el potencial de producción exportable que pueda entregar una variedad de uva. Todo a su debido tiempo hasta el momento de cosechar. Estas labores deben ser realizadas por gente capacitada.

En función de todas estas características, a continuación se presenta el tablero de gestión que debe estar a cargo de la gerencia de producción

**Figura N°6** Tablero de Gestión Gerencia de Producción



Para dar cumplimiento a las especificaciones de calidad se debe tener una buena materia prima que en este caso es la uva de mesa. La gerencia de producción es la encargada de producir los campos y entregar al *packing* la uva de mesa a ser limpiada y empacada. El

output de este proceso es fruta cosechada con características exportables, esta es la materia prima del *packing* y tiene directa relación con la calidad del producto final.

A partir de este tablero de gestión se confeccionará el tablero de control que contiene indicadores para poder medir las iniciativas presentes en el tablero de gestión.

Para alinear respecto del objetivo estratégico: cumplimiento de especificaciones de calidad se proponen los siguientes indicadores e iniciativas:

**Conocimiento experto:** Se debe contratar uno o más asesores expertos en producción de uva quien debe realizar visitas a cada campo con el fin de dar las recomendaciones agronómicas para poder aumentar el porcentaje de uva procesable para exportación en cuanto a cantidad y calidad, la producción está directamente relacionada a tecnología y conocimiento. El indicador es el número de visitas realizadas.

**Capacitar al personal de producción:** Hay que mantener actualizado en materias técnicas al personal que está a cargo del manejo productivo por lo que se propone que anualmente se capacite por lo menos al 90% mejorando su capacidad de tomar decisiones correctas. Como iniciativa se presenta el realizar un programa de cursos con los temas relevantes y críticos de producción

**Promover cultura de trabajo en equipo:** Las operaciones internas requieren del trabajo en equipo para lograr los procesos estratégicos. El indicador propuesto es porcentaje de apoyo entre departamentos. Como iniciativa estratégica se propone realizar una encuesta interna referente al trabajo en equipo en la UEN que indique este porcentaje, y realizar talleres de trabajo en equipo para lograr los objetivos interdepartamentales.

A través de los recursos se dará soporte a los procesos clave en la gestión de producción del campo. En los procesos se debe monitorear las labores realizadas y debe tener un porcentaje de conformidad de un 95%.

Para los manejos agronómicos se propone como iniciativa, contratar a un asesor agronómico, crear un departamento técnico para discutir el programa de manejo unificando criterios en las labores, compartir experiencias productivas, conocimiento y junto con esto, homogeneizar la fruta cosechada (materia prima).

Otra iniciativa que se propone es la de elaborar un plan de inversión en tecnología de producción, por ejemplo inversión en obras de riego y adquisición de nuevas variedades de uva.

En el proceso de cosecha una iniciativa es hacer un manual de calidad de cosecha por variedad.

La salida del proceso de producción en el campo, es uva de mesa para ser procesada y embalada, esta será la materia prima del *packing*, por lo que desde ya debe cumplir con especificaciones de calidad para procesar en el *packing*.

La uva enviada a *packing* debe tener un porcentaje exportable de un 80% como mínimo. Por un lado esto permite disminuir el porcentaje de defectos encontrados en la limpieza y el número de defectos en caja terminada, por lo tanto bajar la probabilidad de rechazos por parte de los clientes en destino. Además agiliza el proceso del *packing* y aumenta su productividad ya que ayuda a bajar los costos.

A continuación se presenta la tabla N°13 con el tablero de control para la gerencia de producción.



**Tabla N°13:** Tablero de Control Gerencia de producción.

	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Output	Cumplimiento de Especificaciones de calidad MP para packing	Porcentaje de fruta exportable ingresada a la Planta a proceso	> 80%	Diaria	Confeccionar reporte semanal de calidad Crear Manual de Calidad
Procesos	Mejorar manejos Agronómicos	N° de reuniones de equipo técnico con area Comercial y agroindustrial	2 veces	Mensual	Contratar asesor y Crear departamento técnico . Elaborar plan de inversión en tecnología
	Monitorear labores realizadas en plantaciones	% de conformidad de labores realizadas	95%	Por labor	Formar equipo de monitoreo
	Cosecha	Parametros de calidad de cosecha Porcentaje de defectos por kilo cosechado	Defectos menores a 20%	Semanal	Capacitar a administradores
Recursos	Conocimiento experto	Número de visitas de Asesor	4 visitas	Mensual	Contratar asesor por area de expertise
	Mano de Obra Capacitada	(num.de personal capacitado/num. De personal presupuestado a capacitar	>90%	Anual	Elaborar agenda de cursos y temas a capacitar
	Promover Cultura de trabajo en equipo	Porcentaje de apoyo entre departamentos	90%	Anual	Realizar encuesta interna; Realizar talleres de trabajo

Fuente: Elaboración propia

### **3.2.2 Tablero de gestión para gerencia agroindustrial.**

En el área agroindustrial es donde se realiza el proceso de limpieza, selección y embalaje de la uva y armado de pallets para posteriormente enfriarlos hasta que la uva llegue a 0°C y quede disponible para embarcar.

La materia prima que es la uva de mesa proveniente del campo, es el output del proceso descrito anteriormente. La uva junto con el capital humano adecuado y la infraestructura necesaria y disponible, permitirán que los procesos claves se puedan desarrollar para el logro de los objetivos. Ver figura 7, donde se detallan las conexiones hasta el cumplimiento de las especificaciones de calidad.

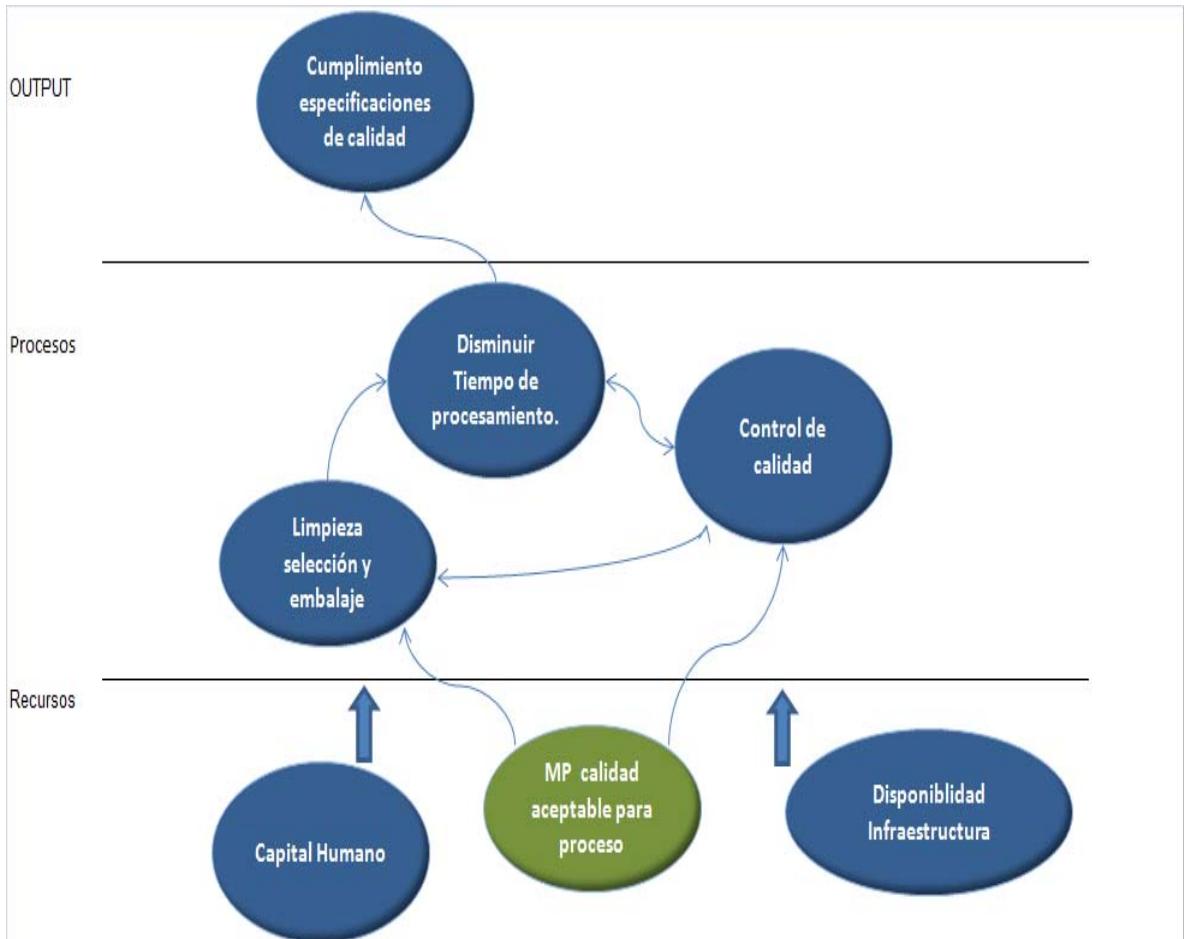
En el *packing* la selección es el corazón de la operación, es aquí donde se segrega la fruta por tamaño y tipo de fruta para los distintos tipos de embalaje, según destino. La elección y decisión de qué tipo de uva va en cada caja es crítico para dar cumplimiento a las especificaciones de calidad requerida por cada cliente. El recurso humano, debe tener experiencia para discriminar la uva que se puede empacar o la que debe descartarse y ser separado, para no ser exportado. Esta fruta descartada queda disponible para venta nacional, principalmente para la elaboración de fruta seca (pasas) o para la elaboración de jugo.

El control de calidad se realiza tanto en las líneas de proceso como en cajas terminadas para revisión del cumplimiento de las especificaciones.

Mientras menor sea el tiempo desde que fue cosechada la uva hasta su empaque y enfriamiento, mejor será la calidad del producto.

A continuación se presenta el tablero de gestión para esta área respecto al atributo de cumplimiento de especificaciones de calidad. Que posteriormente luego del tiempo de tránsito al mercado de destino es verificado por los clientes y su equipo de control de calidad.

**Figura N°7:** Tablero de Gestión Gerencia Agroindustria



En los recursos, la materia prima de calidad que llegue, debe ser al menos un 70% exportable. Se elaborara un ranking de calidad para las distintas unidades productivas, esto permitirá segregar de antemano la uva para destinar a un mercado o cliente específico.

La infraestructura debe estar operativa y disponible para uso la mayor parte del tiempo ya que el proceso de cosecha, embalaje y exportación está concentrado en un período de alrededor de 5 meses por lo que el indicador será el número de horas con fallas y no disponible para operar. Como iniciativa, se debe realizar un plan de mantenimiento para el *packing*, frigoríficos y la planta de proceso en general.

Se debe promover el trabajo en equipo debido a la interdependencia que existe entre los departamentos, para esto se desarrollaran talleres que potencien el trabajo y mejoren la comunicación entre los departamentos.

Para el capital humano, mientras mayor sea el porcentaje de mano de obra que vuelva con el conocimiento adquirido de temporadas anteriores, mejor será para el logro de objetivos, para esto se debe generar un esquema de incentivos.

En el control de calidad se genera el feedback para saber si se está dentro de los parámetros. Al determinar los porcentajes de defectos, se debe capacitar al equipo de control de calidad en los temas que evaluarán los clientes en destino. Se debe comparar los resultados de inspección con el manual de calidad a crear por mercado y por cliente.

Mientras antes se coloque la uva en frío y quede lista para despacho mejor se mantendrá la calidad y condición de esta. Por lo que mientras antes se procese y enfríe la fruta será mejor para dar cumplimiento a las especificaciones de calidad. La iniciativa para este proceso es hacer una medición de los tiempos óptimos para cada etapa del proceso, desde que se recepciona la fruta hasta que es enfriada.

Finalmente se dará cumplimiento a las especificaciones de calidad una vez que la fruta haya sido aceptada por el cliente en el mercado de destino, con la menor cantidad de rechazos.

En la tabla N°14 se muestran los indicadores e iniciativas estratégicas en una tabla de control para la gerencia de agroindustria.

**Tabla 14:** Tablero de Control Gerencia Agroindustria

	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa
OUTPUT	Cumplimiento de Especificaciones de calidad	% de embarque aprobados en mercado de destino	Mayor a 98%	Mensual	Confeccionar base de datos de calidad de arribo en destino
PROCESOS	Disminuir tiempo de proceso	N° horas de llegada de la fruta hasta pallet enfriado.	16 horas promedio	Semanal	Medir y crear tablas de tiempo que demora cada etapa del proceso
	Limpeza selección y embalaje	Productividad : Kilos procesados/Hora	Mejorar en 5 %	Mensual	Innovar diseño de proceso
	Control de Calidad	Parametros de calidad de clientes	Defectos menores a 5%	Diaria	Hacer Manual de calidad por mercado
		% defectos caja terminada	Menor a 5%	Diaria	Capacitar a equipo de Control de calidad
RECURSOS	MP de calidad (output de gestión de Producción de campo)	% de fruta que llega a packing procesable	Mayor a 70%	Diaria	Elaborar ranking de calidad de uva por campo
	MOD reclutada con experiencia (Khumano)	Personal que vuelve cada temporada.	Al menos 80%	Anual	Generar esquema de incentivos
	Disponibilidad Infraestructura	N° horas maquinas en falla durante proceso	Menor a 5 horas	Mensual	Plan de mantenimiento
	Promover Cultura de trabajo en equipo	Efectividad de grupo de trabajo	90%	Mensual	Realizar talleres de trabajos en equipo

### 3.3 ESQUEMA DE INCENTIVOS

Una vez que los empleados comprenden los objetivos de la UEN y la estrategia para el logro de estos, los esfuerzos e iniciativas se alinearán al objetivo común.

El alineamiento debe realizarse además con programas de comunicación para asegurar la comprensión y conocimiento de la estrategia por parte de los empleados para complementar con los esquemas de incentivos.

Una de las herramientas de control de gestión que tiene gran importancia para producir alineamiento en la organización es el esquema de incentivos, que se puede definir como una compensación que recibe el personal por su buen desempeño. Esto logra incentivar o motivar a las personas para continuar con el desempeño destacado. La idea del sistema de incentivos es que éste logre mover al personal hacia la conducta esperada por los directivos de la empresa y de esta forma mantener un equipo trabajando alineado con el plan estratégico definido. La compensación o incentivo no es un concepto común para todos, ya que las personas se sienten motivadas por distintas compensaciones, desde el salario, permisos, instalaciones cómodas de oficinas, reconocimientos y premios por desempeño, buen clima laboral, hasta la satisfacción directa que un individuo recibe de la ejecución de su trabajo, entre otras.

El incentivo debe ser un motor de acción, que lleve a la persona a la consecución de ciertos resultados o acciones. La motivación es un proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. (Robbins, 2004). En este contexto se dan 2 tipos de motivación en los individuos: Una intrínseca y otra extrínseca.

La motivación intrínseca se define como aquélla que nace del interior del individuo con el fin de satisfacer sus deseos de autorrealización y crecimiento personal sin ningún tipo de contingencia externa. Es la realización de la conducta en sí misma lo que mueve a la persona y los motivos que conducen a la activación de este patrón conductual son inherentes también al individuo; no nace con el objetivo de obtener un resultado, es el proceso de realización en sí mismo lo que satisface.

La motivación extrínseca tiene relación con estímulos externos, es decir, los motivos que impulsan a la persona a realizar la acción son ajenos a la propia acción, están determinados por recompensas externas.

La motivación extrínseca y la motivación intrínseca son muy diferentes entre sí, y lo conveniente es complementar y combinar ambas de tal manera que se impulse al individuo a que realice y consiga sus objetivos de la manera más productiva y provechosa posible.

Para la realización de un esquema de incentivos efectivo, se debe considerar que es imposible lograr que todos se sientan motivados por las mismas fuentes de incentivos, por lo que se opta por otorgar un plan de compensación que en general logre que los individuos puedan alinear sus objetivos personales con los objetivos de la organización. Se ha logrado determinar que la mayor parte de las personas trabaja por una remuneración que considere atractiva, y además pueda aumentar en forma de bonos, premios y beneficios o bien se complemente con su bienestar personal, y reconocimientos en el plano laboral. Estos factores variados harán la mejor combinación para aumentar el desempeño de la persona.

De todas formas la satisfacción general y moral que siente el empleado en su trabajo son muy importantes también para la organización, puesto que son una condición previa al aumento de productividad, rapidez de reacción, calidad y servicio al cliente. (Kaplan y Norton, 2000).

El sistema o esquema de incentivos no solo dependerá de los estímulos que pueda otorgar la empresa, también dependerá de otras variables como el entendimiento que tengan los empleados de sus objetivos y metas en la organización (metas alcanzables), de la comunicación de la estrategia a implementar, del liderazgo y confianza que transmite la organización, del empoderamiento para toma de decisiones y del reconocimiento para el trabajo bien realizado.

### **3.3.1 Importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la propuesta de valor.**

Para potenciar el desempeño de las personas y que estas logren alinear su conducta hacia los objetivos que persigue la organización se pueden utilizar incentivos que cubran las expectativas que tienen los empleados respecto al esfuerzo realizado en el trabajo.

El cuadro de mando como herramienta de comunicación ya genera una motivación intrínseca para los empleados porque les ayuda a entender por medio de los objetivos estratégicos y metas, como influyen con su trabajo en el logro de los objetivos propuestos por la organización.

Los incentivos como compensaciones asociadas al logro de metas son una herramienta que facilitará el alineamiento con los objetivos de la empresa y personales, ya que aumentan el nivel de satisfacción. Buscan motivar descubriendo los intereses, necesidades, preocupaciones y aspiraciones del personal, tomando en cuenta que este es el motor gestor de los procesos críticos, y depende en gran medida de ellos, si se cumple o no con la nueva estrategia propuesta.

Los incentivos deben ser alcanzables, las metas (indicadores en el CMI) posibles de alcanzar también o de lo contrario no cumplirán su función.

Sabemos que si el personal comprende la importancia de los cambios, el rol que juegan en ellos y está motivado, generará un buen desempeño, tratará de ser eficiente en su gestión, dado que sabe que esto le dará una recompensa, lo que a la vez le generará satisfacción. Esta satisfacción logrará que tengamos un personal motivado y alineado con lo que estratégicamente se ha establecido.



### **3.3.2 Situación actual en la UEN**

Para este proyecto se diseñaran esquemas de incentivos que promuevan el alineamiento organizacional. Se aplicarán a los 2 tableros de control diseñados .

En la actualidad la UEN no cuenta con un sistema de incentivos formal. Existe un incentivo correspondiente a un sueldo extra anual, pero que no se encuentra asociado a metas de la unidad estratégica de negocio.

En la práctica se observa que éste incentivo funciona más como articulador de retención de personal que como promotor de desempeño. Los empleados lo perciben como parte de su salario anual al no estar ligado al logro de metas.

Con un esquema de incentivos formal, se podría maximizar el potencial de desempeño de los empleados en la organización. El esquema de incentivos propondrá no solo incentivos monetarios, si no también otros beneficios que articulen el desempeño esperado.

Así como se propone un esquema de incentivos, se debe proponer un sistema de evaluación del personal en la organización. Se puede evaluar el desempeño, el cumplimiento o rendimiento de sus funciones (Bohlander, Snell & Sherman, 2001), también evaluar los méritos, su creatividad e innovación y la actitud en la búsqueda interna de aliados estratégicos.

Se propone el siguiente paquete integral de incentivos y compensaciones:

- 1) 3 días administrativos justificados. En caso que el empleado requiera realizar trámites personales. Previo permiso de su supervisor directo.
- 2) Seguro contra el cáncer en institución médica reconocida. Se pagará seguro contra esta enfermedad para el empleado y grupo directo familiar, es decir esposa e hijos hasta los 24 años.
- 3) Un sueldo adicional anual, que ya se está entregando.
- 4) Aumento de IPC anualmente. Actualización se sueldo anual.
- 5) Recompensa financiera Bonos (ver tabla de esquemas de incentivos).
- 6) Reconocimiento.

### 3.3.3 Esquema de incentivo para gerencia de producción de campo

El esquema de incentivo propuesto para el departamento de producción se basa una parte en dinero, articulado por un bono de productividad.

Este bono busca potenciar el desempeño de los administradores de cada uno de los campos de la UEN.

Este bono sería equivalente a 2 sueldos brutos, el cual debe ser analizado al final de la temporada de cosecha con toda la información de la temporada. Además si tiene una calificación sobre el 95%, se darán 2 días adicionales de vacaciones.

Para el área y gerencia de producción no solo es importante el envío de fruta a la línea de proceso en el *packing*, sino que además es importante y es lo que finalmente persigue el articulador, que la fruta enviada al *packing* termine dentro de una caja exportada y no en el descarte de uva que se vende en el país para la elaboración de pasas o de jugo a un menor valor. Es clave promover esta situación para favorecer por un lado la calidad de fruta a empacar y que esta cumpla con el atributo de especificaciones de calidad para el cliente en destino y también es importante promover esta situación, para aumentar la productividad en la línea de proceso. Esto ayuda a disminuir los costos al producir más con la capacidad instalada.

Fomentar el trabajo en equipo con otras áreas como la agroindustrial es importante también para coordinar y planificar la producción en la línea de proceso.

El grado de cumplimiento de cada meta, desde el mínimo esperado, por el porcentaje de incidencia, irá conformando el porcentaje del bono a pagar.

Para la entrega del bono se pueden agregar criterios subjetivos ligados a actitudes y evaluados por el jefe directo con una serie de sentencias y que también podrían repercutir en el bono final.

Las respuestas a las actitudes en el trabajo, disponibilidad, pro actividad pueden ser evaluadas por un gerente para un jefe de su departamento. Estaría evaluando comportamientos o actitudes que repercutan con el interés global de la unidad estratégica de negocio. Si se preocupa por comunicar la estrategia, trabajar en equipo con otros departamentos y si se hace cargo de sus responsabilidades y toma de decisiones podría incluir un bono adicional.

El cálculo del bono, está dado por el cumplimiento de las metas departamentales que surgieron del desdoblamiento del CMI.

A continuación se propone el esquema de incentivos para la gerencia de producción de campo.

**Tabla 15:** Esquema de incentivos para Gerencia de Producción (campo).

	Objetivo	Indicador	Meta	Porcentaje Mínimo de cumplimiento	Porcentaje de Incidencia	% Incidencia	Incentivos
Output	Cumplimiento de Especificaciones de calidad MP para Packing	Porcentaje de fruta exportable ingresada a la Planta para proceso	Mayor a 80%	80% de días de proceso	50%	100%	Bono equivalente a 2 sueldos Brutos. Reconocimiento por cumplimiento sobre 95% total se dará 2 días adicionales de vacaciones
Procesos	Mejorar manejos Agronómicos	N° de reuniones que participa con area comercial y agroindustrial	2 veces por mes	100%	10%		
	Monitorear labores realizadas en plantaciones Cosecha	% de conformidad de labores realizadas	98%	90%	5%		
		Parametros de calidad de cosecha Porcentaje de defectos por kilo cosechado	Defectos < 20%	100%	15%		
Recursos	Conocimiento experto	Cumplimiento del programa de trabajo entregado por el asesor	90%	85%	10%		
	Mano de Obra Capacitada	MO Capacitada /MO presupuestada a capacitar. (indice de capacitación	100%	80%	5%		
	Promover Cultura de trabajo en equipo	Efectividad de grupo de trabajo. Encuesta interna	90%	100%	5%		
					<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.4 Esquema de Incentivo para Gerencia Agroindustrial

El esquema de incentivo propuesto para el área agroindustrial, se basa en dinero articulado por un bono de productividad y que depende del volumen de cajas exportadas, aprobadas por los clientes en destino y vendidas. El bono se calcula de la siguiente manera, para soportar el objetivo estratégico perseguido, que es cumplimiento de especificaciones de calidad:

La forma de calcular el bono presentado, es para un ejemplo de 1MM de cajas exportadas:

Cajas exportadas sin reclamo de clientes, arribadas y vendidas: Alrededor de 1.000.000 de cajas. Si los rechazos son menor a un 2% , cumpliendo todas las metas y las observaciones del jefe directo son positivas. Se multiplican las cajas x USD 0.004

Cajas x0.004 dólar , en el ejemplo daría un bono por 100% de cumplimiento de USD4000.

Un 100% del bono esta soportado por el tablero de control de su unidad.

Al igual que para la gerencia de producción de campo, hay evaluaciones que se pueden bonificar como actitud, pro actividad, comunicación de la estrategia a los subordinados. Dentro del programa de incentivos y beneficios se proponen algunos no monetarios pero que si debieran aumentar la satisfacción de los encargados de áreas o departamentos.

**Tabla 16:** Esquema de incentivo Gerencia Agroindustrial.

	Objetivo	Indicador	Meta	Porcentaje Mínimo de cumplimiento	Porcentaje de Incidencia	% Incidencia Global	Incentivos
<b>Output</b>	Cumplimiento de Especificaciones de calidad	% de embarque aprobados en mercado de destino	Mayor a 98%	95%	40%	100%	Bono equivalente a USD 0,004 centavos de dólar por caja de uva exportada y vendida. Tope 2 sueldos brutos. Sobre 90% de incidencia umplido , 2 días adicionales de vacaciones.
<b>Procesos</b>	Disminuir tiempo de proceso	N° horas de llegada de la fruta hasta pallet enfriado.	16 horas promedio	90% de los días de proceso	5%		
		Productividad : Kilos procesados/Hora	Mejorar en 5 % mensualmente	3%	5%		
	Limpieza selección y embalaje	Cumplimiento de Parametros de calidad de clientes	100%	95%	10%		
	Control de Calidad	Aceptación de lotes por equipo de control de calidad	100%	100%	15%		
<b>Recursos</b>	MP de calidad (output de gestión de Producción de campo)	% de fruta que llega a packing procesable	> 70%	80 % de los días de proceso	5%		
	MOD reclutada con experiencia (Khumano)	Personal calificado que vuelve cada temporada.	Al menos 80%	100%	10%		
	Disponibilidad Infraestructura	N° horas maquinas en falla durante proceso	Menor a 5 horas	100%	10%		
	Promover Cultura de trabajo en equipo	Efectividad de grupo de trabajo	90%	100%	2%		
					<b>100%</b>		

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

Los agricultores y exportadores de fruta actualmente se enfrentan a condiciones fuertes de competencia, lo que es un gran desafío para sobrevivir en un mundo globalizado, conectado y con una velocidad de información creciente y casi instantánea. Alinear la UEN para el cumplimiento de la estrategia se hace imperativo si se quiere competir en el rubro de exportación de fruta, en este caso uva de mesa fresca. Un Sistema de Control de Gestión de tipo estratégico es de gran importancia para el logro de los objetivos.

Las empresas agrícolas que normalmente son familiares, en general no poseen un sistema de control de gestión formal, la mayoría utilizan controles financieros-contables para evaluar resultados, donde el control se realiza a posteriori con los hechos económicos ya ocurridos y con la desventaja que conlleva no poder realizar un proceso ex ante. El ciclo productivo agrícola es de un año, por lo que recién se pueden hacer ajustes con este sistema una vez terminada la cosecha, exportada y arribada la producción en destino donde recién con la información disponible se hacen cambios para la siguiente temporada.

A medida que crece una organización, se va perdiendo el control directo y se hace necesario poder controlar y planificar además de profesionalizar la estructura organizacional. Se hace necesario asignar y delegar responsabilidades y de ahí viene la necesidad de alinear, al delegar.

Basándose en lo aprendido en el Magister de Control de Gestión, se han utilizado distintas herramientas para el desarrollo de este proyecto, las que han permitido ver desde una perspectiva distinta el negocio y como poder enfrentarlo de mejor forma. La utilización de una mezcla de las herramientas de control de gestión permitirá implementar un sistema de control.

Empresas sin un sistema formal de control de gestión y planificación tienen poca claridad respecto de su misión y los objetivos que pretenden alcanzar. En bastantes organizaciones existen las declaraciones estratégicas pero no son utilizadas en general como guía o no terminan siendo implementadas.

El no hacer una revisión periódica de la propuesta de valor hacia los clientes puede llevar a perder competitividad en el negocio. Siempre es conveniente hacer un análisis de lo que se está ofreciendo al cliente y que permite ser distinto que la competencia.

La implantación de un sistema de control de gestión, requiere el apoyo de los dueños o directorio, en el caso de empresas con larga trayectoria normalmente se guían según la experiencia.

El como una empresa defina su propósito y visión. Y como lo ligue finalmente a metas, influenciará en el comportamiento de los empleados. El crear indicadores no financieros y de cómo hacer un mejor negocio centrándose en lo que valoren accionistas, clientes y empleados debiera aumentar el desempeño y los resultados de la organización.

Alinear desde la compañía a las unidades y metas individuales es fundamental para el logro de los objetivos, sin embargo las metas individuales son tan variadas entre las personas que finalmente un esquema de incentivos no necesariamente cumple las expectativas de todos los individuos.

Los incentivos de dinero sin estar ligados a metas o desempeño no producen necesariamente alineamiento y resultados esperados.

Empresas de clientes especialmente en el mercado americano, cuentan con sistemas formales de control de gestión por lo que al realizar un sistema para Gioia, permite comprender mejor la forma como planifican nuestros clientes y como cumplir mejor sus expectativas en el negocio. Además se hace menos complejo llevar una relación cercana de tipo Business to Business “B2B”y con un resultado bueno para ambas compañías.

La UEN Gioia se debe enfocar en el crecimiento con los clientes existentes más que en buscar nuevos clientes. Aumentar la fidelidad de los clientes existentes y manejar un portfolio o ranking de los clientes que generen más rentabilidad permitirán aumentar los resultados para la compañía.

Se puede implementar un CMI en la unidad estratégica de negocios pero es recomendable que haya una persona a cargo del proyecto, la implementación requiere de tiempo y de recursos. Una siguiente etapa consistiría en implementar, controlar y aprender, probar y adaptar el sistema de gestión de seis etapas de Kaplan y Norton.

El desarrollo de este proyecto de tesis si bien fue realizado para el caso de uva de mesa de exportación, puede servir como guía para otras especies frutícolas o para empresas del rubro agrícola.



## BIBLIOGRAFIA

### Libros

Amat, J., Soldevilla, P. y Castelló, G., 2002. *Control Presupuestario.*, Ediciones Gestión 2000, S. A., Barcelona.

Anthony, R., Govindarajan, V., 2007. *Sistemas de control de gestión.*, McGraw Hill Interamericana Editores, S.A., Mexico.

Bohlander, Snell & Sherman, 2001. *Administración de recursos humanos*, Ed. Thomsom.

Cokins, G., 2004. *Performance Management.*, Ediciones Gestión 2000, S. A., Barcelona.

De Blasis, E. 2005 *Pioneros de la Vid*, Ediciones Delfin, Chile.

Gale, B., 1994. *Managing customer value*, Free Press, USA.

Gostick, A., Elton, C., 2010. *The orange revolution.*, Free Press trademark of Simon & Schuster, Inc., New York. USA.

Hope, J., Player, S., 2012. *Beyond performance management.*, Harvard Bussines Review Press., United States of America.

Kaplan, R., Norton, D., 2000. *Cuadro de mando integral.*, Ediciones Gestión 2000, S. A., Barcelona.

Kaplan, R., Norton, D., 2008. *The execution Premium.*, Ediciones Deusto, Barcelona.

Kaplan, R., Norton, D., 2004. *Mapas Estratégicos.* Ediciones Deusto.

Niven, P., 2003. *El cuadro de mando integral paso a paso.*, Ediciones Gestión 2000, S. A., Barcelona.

Osterwalder, A., & Yves, P. 2010. *Business Model Generation*

### **Revistas y Documentos**

Cancino, C., 2012. "Matriz de Análisis FODA Cuantitativo", Documento Docente Universidad de Chile.

Ponce, H. 2006 " La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales" *Contribuciones a la Economía.* Editoriaial Santo Tomás.

Porter, M. 2008. "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia". *Harvard Business Review.*

Rincón, R.1998."Los indicadores de Gestión Organizacional: Una guía para su definición" *Revista Universidad EAFIT* . Vol 34. Núm. 111

Red Agrícola, Fabres, F. Pizarro, R.,Velasco, J., 2015, "Especial uva de mesa". *Revista Red Agrícola.* Vol 71. 20-32

### **Documentos públicos**

CIREN, 2014. Catastro frutícola. Principales Resultados Región de Valparaíso. Julio 2014

Expordata Yearbook, 2014. Decofrut, Asoex. Estadística de exportaciones frutícolas