



**EXPORTACION DE CEREZAS AL MERCADO CHINO:
SOCIEDAD SAN FRANCISCO LO GARCÉS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

**Alumno: José Solorza Vergara
Profesor Guía: Aldo Caprile Rojas**

Santiago, Diciembre 2017

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	VI
CAPÍTULO 1 PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción	1
1.2 Objetivo General de la Investigación	2
1.3 Objetivos específicos de la Investigación	2
1.4 Metodología.....	3
1.5 Justificación de la Investigación	4
1.6 Alcances y limitaciones	5
CAPITULO 2 CONTEXTO EMPRESA Y UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS	6
2.1 Breve descripción de la organización:	6
Historia:	6
2.2 Organigrama Sociedad San Francisco Lo Garcés Limitada.....	8
2.3 Descripción de la Unidad Estratégica de Negocios	10
CAPÍTULO 3 DECLARACIONES ESTRATÉGICAS.....	13
3.1 Análisis y definición Misión Unidad Estratégica de Negocios	13
3.2 Análisis y definición Visión Unidad Estratégica de Negocios	14
3.3 Definición de creencias	15
CAPÍTULO 4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO	17
4.1 Análisis Externo.....	17
4.1 .1 Pestel.....	17
4.1.1.1 Análisis Político	17
4.1.1.2 Análisis Económico	19
4.1.1.3 Análisis Social	21
4.1.1.4 Análisis Ambiental	22
4.1.1.5 Análisis Tecnológico.....	22
4.1.1.6 Análisis Legal	23
4.1.2. Análisis Porter o de 5 Fuerzas	23
4.1.2.1 Rivalidad entre competidores (ALTA)	23
4.1.2.2 Nuevos Competidores (MEDIO)	24
4.1.2.3 Poder de Servicio Sustituto (BAJO)	25
4.1.2.4 Poder de negociación de los proveedores y productores (BAJO)	25
4.1.2.5 Poder de negociación de los clientes (ALTO).....	26
4.2 Listado oportunidades y amenazas	26

4.3 Análisis Interno	27
4.3.1 Análisis de recursos y capacidades	27
4.3.1.1 Recursos Tangibles.....	27
4.3.1.2 Recursos Intangibles.....	29
4.4 Cadena de valor	30
4.5 Actividades Primarias.....	30
4.6 Listado de fortalezas y debilidades	32
4.6.1 FODA Cuantitativo	33
4.6.2 Análisis para cada cuadrante de la tabla FODA	34
CAPÍTULO 5 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	36
5.1 Declaración de la propuesta de valor.....	36
5.2. Relación atributos propuestas de valor y creencias	37
5.3. Relación atributos propuesta de valor y análisis FODA.....	39
CAPÍTULO 6 MODELO DE NEGOCIOS	40
6.1 Lienzo del modelo de negocios (Canvas).....	41
6.2 Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocios.....	42
6.3 Relación elementos modelo de negocios y atributos propuesta de valor.....	47
6.4 Análisis rentabilidad o captura de valor del modelo de negocios.....	50
CAPÍTULO 7 MAPA ESTRATÉGICO	52
CAPÍTULO 8 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	59
8.3 Breve descripción de las principales iniciativas estratégicas incorporadas en el CMI	66
CAPÍTULO 9 TABLEROS DE CONTROL	70
9.1 Organigrama Unidad Estratégica de Negocios.....	71
9.2 Tableros de control.....	72
CAPÍTULO 10 ESQUEMAS DE INCENTIVOS.....	79
10.1 Descripción y análisis crítico de la situación actual de la Unidad Estratégica de Negocios respecto de los esquemas de incentivos para los directivos de las distintas unidades.....	84
10.2 Propuesta de esquemas de incentivos asociados a los tableros de control previamente diseñados para las unidades correspondientes.....	88
10.3 Explicación del sistema de incentivos propuesto.....	91
CAPÍTULO 11 CONCLUSIONES.....	92
BIBLIOGRAFÍA.....	94
Anexos:.....	96
Anexo I: Programas de CORFO que ayudan al financiamiento de proyectos.....	96
Anexo II: Extracto de Reforma de Educación (Gratuidad Educación Superior)	104

Anexo III: Información línea de base de Evaluación de Impacto Ambiental.....	108
Anexo IV: UNITEC Technology.....	111
Anexo V: Reforma Tributaria.....	114
Anexo VI: Cliente Yidu de Zhengzhou.	123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Principales hitos de la empresa	7
Tabla 2: Ámbitos de la Empresa	7
Tabla 3: Planificación de Mercado (Cajas)	9
Tabla 4: Mercado Destino China.....	10
Tabla 5: Listado Oportunidades y Amenazas	27
Tabla 6: Listado de Fortalezas y Debilidades	32
Tabla 7: Atributos y Creencias	37
Tabla 8: Atributos Propuesta de Valor y análisis FODA	39
Tabla 9: Modelo de Negocios (Canvas).....	41
Tabla 10: Relación elementos de negocios y atributos propuesta de valor.	47
Tabla 11: Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico	57
Tabla 12: Perspectiva Financiera.....	61
Tabla 13: Perspectiva Clientes.....	62
Tabla 14: Perspectiva Procesos Internos	63
Tabla 15: Perspectivas Procesos Internos.....	64
Tabla 16: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	65
Tabla 17: Tablero de Control (Gerencia Agroindustrial)	74
Tabla 18: Tablero de Control (Gerencia Exportaciones)	77
Tabla 19: Incentivos Actuales	85
Tabla 20: Esquema de Incentivos Propuestos.....	88
Tabla 21: Esquema de Incentivos Propuestos.....	90

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Forma de Organización	8
Ilustración 2: Planta San Francisco Lo Garcés Limitada	9
Ilustración 3: Evolución Anual PIB China	20
Ilustración 4: Exportaciones de Cerezas a China 2016	20
Ilustración 5: Evolución de matriculados en instituciones de educación superior	21
Ilustración 6: Cadena de Valor	30
Ilustración 7: FODA Cuantitativo	33
Ilustración 8: Mapa Estratégico	54
Ilustración 9: Modelo de Implantación.....	60
Ilustración 10: Diagrama causa – efecto de objetivos (Gerencia Agroindustrial)	73
Ilustración 11: Diagrama causa – efecto de objetivos (Gerencia Exportaciones)	76
Ilustración 12: Motivación	83

RESUMEN EJECUTIVO

La información que a continuación se presenta, tiene por objeto proponer a la Exportadora San Francisco Lo Garcés Limitada un sistema de control de gestión idóneo para poder enfrentar los nuevos desafíos que se presenten.

Para el desarrollo de esta tesis fue necesario realizar ajustes en las definiciones estratégicas de la Exportadora, para así poder alinear la organización hacia los nuevos desafíos. Esto se efectuó bajo un profundo análisis del entorno interno y externo de la Exportadora San Francisco Lo Garcés Limitada que terminó con un análisis detallado de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, siendo los desafíos más importantes mantener y fortalecer la reputación de la marca llevando el concepto de calidad certificada en cuanto a la uniformidad de cada caja embalada a un estándar superior, sumada la disponibilidad de terrenos agrícolas para el desarrollo de nuevas plantaciones de variedades de cerezas con calidad de exportación y valoradas en cuanto a precio por el importador y distribuidor chino, ubicadas entre las regiones VI a IX.

Se realizó el proceso de formulación de la estrategia, algo muy importante para el establecimiento del sistema de control de gestión. Se acordó formular y efectuar el seguimiento y control de la estrategia en función de la metodología del cuadro de mando integral, el que fue propuesto por Kaplan y Norton (2008). Destacándose dos temas estratégicos: Provisión uniforme de cerezas y Gestión de exportaciones y los objetivos estratégicos: Exportación de contenedor puro (una variedad, un productor), uniformidad de producto embalado y cumplimiento a todo evento del programa de exportaciones comprometido.

Este trabajo finaliza con una propuesta de esquema de incentivo adecuada para la realidad de la exportadora ajustándose a los nuevos requerimientos que tiene el mercado chino, además de los incentivos del equipo de trabajo que están relacionados con los objetivos de cada perspectiva del mapa estratégico.

Este esquema de incentivos se construyó con la finalidad de alinear comportamiento en la unidad estratégica de negocios, áreas de exportaciones y agroindustrial. Sin embargo, dentro de la tesis se exploró la alternativa de utilizar como instrumento de incentivo individual, los bonos equivalentes a sueldos brutos, los cuales se pagaran de acuerdo al % de cumplimiento de indicadores de gestión, alineados a los objetivos estratégicos del área y organizacionales.

En conclusión, para implementar con éxito el presente sistema de control de gestión en esta organización de carácter familiar, radica en incorporar el proceso de planificación estratégica como parte integral del desarrollo futuro del negocio, para tal caso, se requiere la creación de un departamento autónomo e independiente que cuente con las atribuciones y recursos necesarios para gestionar la ejecución de la estrategia actual, actividades de revisión y cambios generados por revisiones anuales. Con la finalidad de incorporar la medición de lo intangible como algo central para la administración que desea proyectar su gestión y mejorar sus resultados en el largo plazo.

CAPÍTULO 1 PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

En este primer capítulo se presenta el trabajo investigativo que se elaboró para la Exportadora San Francisco Lo Garcés Limitada, en adelante San Francisco Lo Garcés, dando inicio con una breve introducción al trabajo realizado, la metodología utilizada, la definición de las nuevas necesidades y requerimientos de importadores y distribuidores de cerezas pertenecientes al mercado de China, para luego finalizar con los respectivos alcances y limitación que se registran para el presente trabajo.

1.1 Introducción

Una exportadora de cerezas frescas enfocada en satisfacer las necesidades de los importadores y distribuidores chinos, debe ser capaz de manejar las expectativas asociadas a un producto con calidad certificada y cumplimiento del programa comprometido. El tener objetivos claros consensuados y una estrategia capaz de abastecer al mercado chino con cerezas de una manera sustentable y enfocada en relaciones comerciales de largo plazo, la presente tesis abordara la elaboración de un sistema de control de gestión que permita a una exportadora de frutas de carácter familiar, como lo es en este caso San Francisco Lo Garcés, traducir la visión y definir la estrategia organizacional a términos operacionales, mediante objetivos e indicadores integrados de gestión, la organización pueda comunicar la forma como ejecutara el trabajo estratégico y perfeccionar el cumplimiento de la misión.

El sistema de control de gestión propuesto para San Francisco Lo Garcés, consiste en la elaboración de la estrategia, modelo de negocio, Cuadro de Mando Integral, en adelante CMI, con un despliegue en cascada hacia las dos áreas de negocio que sostienen la gestión principal de la organización y que corresponden en este caso a la gerencia de exportaciones, a cargo de toda la comercialización de cerezas en mercado chino y su logística de entrega y la gerencia agroindustrial, a cargo de contratar hectáreas de cerezas y embalar en plantas propias.

Finalmente, el sistema se completa con una propuesta de esquema de incentivo, de acuerdo con las herramientas internas de gestión con las que dispone la organización y que se encuentran acorde al sistema de incentivo utilizado por el sector industrial, para organizaciones dedicadas a la exportación de fruta fresca.

1.2 Objetivo General de la Investigación

El objetivo del trabajo de investigación es diseñar un sistema de control de gestión para San Francisco Lo Garcés Limitada, que permita analizar su entorno, gestionar el negocio de exportación de cerezas a china, a fin de mantener su sustentabilidad, además, de incorporar un modelo de exportación de cerezas innovador a partir de la temporada 2017.

1.3 Objetivos específicos de la Investigación

- a) Definir la estrategia de la exportadora sobre la base del desarrollo de un diagnóstico del entorno externo e interno de la organización.
- b) Diseñar el Mapa Estratégico de la exportadora que permita graficar la estrategia.
- c) Diseñar CMI a nivel de gerencia general de exportadora.
- d) Desplegar el cuadro de mando integral con sus respectivos indicadores, métricas, metas e iniciativas asociadas a cada uno de los objetivos propuestos, para las áreas gerencia de exportaciones y gerencia agroindustrial.
- f) Diseñar un esquema de incentivo, para ambas gerencia de ambas áreas, utilizando como herramientas de base los incentivos vigentes en el sector industrial de exportaciones de fruta fresca.

1.4 Metodología

Para proponer un sistema de control de gestión en San Francisco Lo Garcés, el trabajo de investigación se desarrolló en base al modelo de gestión propuesto por los autores Kaplan y Norton (2008), el que consiste en integrar el ciclo completo de gestión, desde la definición de la estrategia hasta la ejecución operativa de la misma. Lo anterior, se realizó a través de la revisión y análisis de todos aquellos elementos de gestión ya presentes en la organización y que de forma integrada, más otros elementos propios del modelo de Kaplan y Norton (las etapas utilizadas para el presente trabajo corresponden a las etapas I a la III, permitieron ir diseñando un modelo de gestión propio para San Francisco Lo Garcés Limitada, capaz de gestionar la estrategia traduciendo ésta a nivel de actividades y medidas operativas.

Ahora bien, de acuerdo con lo indicado anteriormente, el trabajo comienza con un análisis estratégico utilizando la metodología de evaluación del ambiente externo, mediante la herramienta PESTEL y cinco fuerzas de Porter; del mismo modo la evaluación del ambiente interno, se realiza con las herramientas de análisis de recursos y cadena de valor. De esta manera, los resultados del análisis estratégico indicado anteriormente y consolidado en una matriz de FODA cuantitativo permiten avanzar hacia la definición de una estrategia, la que posteriormente se representa de forma gráfica en un mapa estratégico, con su respectiva medición a través del CMI, que también se desplegará a sus dos áreas de negocio, gerencia de exportaciones y gerencia agroindustrial.

Finalmente, el trabajo investigativo termina exponiendo a modo de propuesta, un esquema de incentivo que se elabora en función de las diferentes herramientas y mecanismos de gestión que actualmente dispone el sector industrial de exportación de fruta fresca.

1.5 Justificación de la Investigación

Al término de la temporada 2015, Chile exportó 18 millones de cajas de cerezas al mercado de China. Una cifra que el mercado pudo absorber sin mayores inconvenientes desde el punto de vista: logístico, precios garantizados y calidad de pos cosecha (fruta con uniformidad de color, libre de pitting y deshidratación de pedicelos). Dada la euforia de nuevas plantaciones concentradas en las regiones V a la VIII, las cuales son cuantificadas en 1.000 has por año (fuente Viveros Copequen), lo que se traduce en crecimiento de exportaciones anuales de 4 millones de cajas por temporada, con un límite de producción conocido para Chile de 40 millones de cajas, es importante conocer e investigar el mercado de destino China. En este sentido es fundamental anticipar los cambios que se vienen en la industria de la cereza, gatillados principalmente por el aumento de volumen y concentración de fruta en destino. Hasta antes de esta investigación, todas las exportadoras mantienen el mismo modelo de negocio, sus ventajas competitivas se traducen en llegar al mercado de destino con una caja con calidad uniforme, este último concepto basado en los requerimientos estándar del distribuidor e importador chino.

Para tal efecto, fue indispensable realizar un viaje a China, donde se conoció la logística de los tres mercados principales en los que arriban las cerezas de Chile y se entrevistó a las 10 empresas que mueven el 70% de fruta de nuestro país.

En la actualidad el importador y distribuidor Chino posee un alto conocimiento de las variedades producidas en Chile y su pos cosecha. Por lo tanto, el concepto de caja uniforme, no es suficiente para proyectar el negocio de las cerezas en forma sustentable. Es en este momento donde un modelo de control de gestión como el que plantea Kaplan y Norton (2008), permitirá disminuir la asimetría de información entre las partes interesadas, fomentar la innovación y mejorar la gestión de embalaje y exportación de cerezas, integrando la estrategia de la San Francisco Lo Garcés con las operaciones mediante la incorporación de objetivos e indicadores de nivel estratégico y gestión operacional.

1.6 Alcances y limitaciones

El alcance de este trabajo se encuentra condicionado a los factores y contexto que rodean a una empresa comercializadora de cerezas frescas, enfocadas en la satisfacción del mercado consumidor chino.

En general el modelo de control de gestión utilizado en el trabajo, se basa en un CMI, para las organizaciones comerciales y con fines de lucro. Donde la perspectiva del cliente es relevante con respecto a la propuesta de valor y su efecto en la perspectiva financiera y en este sentido el modelo puede ser aplicado a cualquier empresa que siga ese propósito.

De la misma manera en el contexto internacional (Nueva Zelanda, Australia), si bien existen organizaciones con el mismo modelo de negocio, la realidad de éstos y las condiciones propias de índole geográficas, climáticas y legales varían lo suficiente para pensar que el modelo que en este trabajo se propone pueda ser replicado por otra institución similar en el exterior.

Dentro de las limitaciones que probablemente posean muchas exportadoras de cerezas, es el escaso interés de los accionistas o familias controladoras de la organización para fortalecer los esquemas de incentivo individuales. Si bien existen los incentivos individuales para las jefaturas de primer y segundo nivel jerárquico, ésta en muchas ocasiones no se encuentra alineada a los objetivos estratégicos de la exportadora, sino más bien pasan por una decisión arbitraria y con una base financiera basada en cumplimientos de presupuestos.

CAPITULO 2 CONTEXTO EMPRESA Y UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS

2.1 Breve descripción de la organización:

Sociedad San Francisco Lo Garcés Limitada es una empresa familiar de la VI región de Chile, que centra sus operaciones en una unidad de negocio dedicada al embalaje y exportación de cerezas frescas al mercado de China. A continuación se destacan sus hitos relevantes e historia organizacional.

Historia:

En 1965 fue fundada por Hernán Garcés Vial, las primeras especies plantadas fueron uva de mesa, uva vinífera y duraznos, frutales destinados a la comercialización en el mercado nacional. La política económica de mercado creada por el gobierno de turno (1975), permitió iniciar exportaciones de uva de mesa al mercado de Estados Unidos, actividad que perduró por una década. A su vez permitió aumentar la superficie de terrenos propios y consolidar las finanzas.

La incorporación de Hernán Garcés Echeverría como Gerente General de la empresa (1984) permitió incluir la especie cerezas al mix de productos. Además, fomentó la investigación e innovación en los sistemas de intensivos de producción y pos cosecha de cerezas frescas.

La visión Gerencial contempló un equipo humano capacitado en el extranjero, especializado en la especie cerezas (pos cosecha) y un intercambio tecnológico intenso con principales productores mundiales (Estados Unidos, Canadá), logrando ser pioneros en embalaje y exportadores de cerezas frescas desde Chile a mercados de Japón, Europa, China, Estados Unidos.

En la actualidad, la principal exportadora de cerezas de Chile alcanza un 25% de participación de mercado, su nombre es: San Francisco Lo Garcés Limitada. (Memoria de la Empresa año 2015)

Tabla 1: Principales hitos de la empresa

AÑO	HITO
1975	Primera Exportación bajo la marca San Francisco Lo Garcés.
1977	Primera plantación de cerezas San Francisco de Mostazal.
1985	Primeras exportaciones de cerezas a Estados Unidos (aéreas).
1995	Pioneros en embalaje de cerezas en agua y uso de atmósfera modificada.
1996	Realización del primer embarque marítimo de cerezas desde Chile a Taiwán.
2005	Distribución directa a cadenas de supermercados en Norteamérica.
2012	Inauguración planta Molina VII Región.

Fuente: Elaboración propia, memoria de la empresa.

Tabla 2: Ámbitos de la Empresa

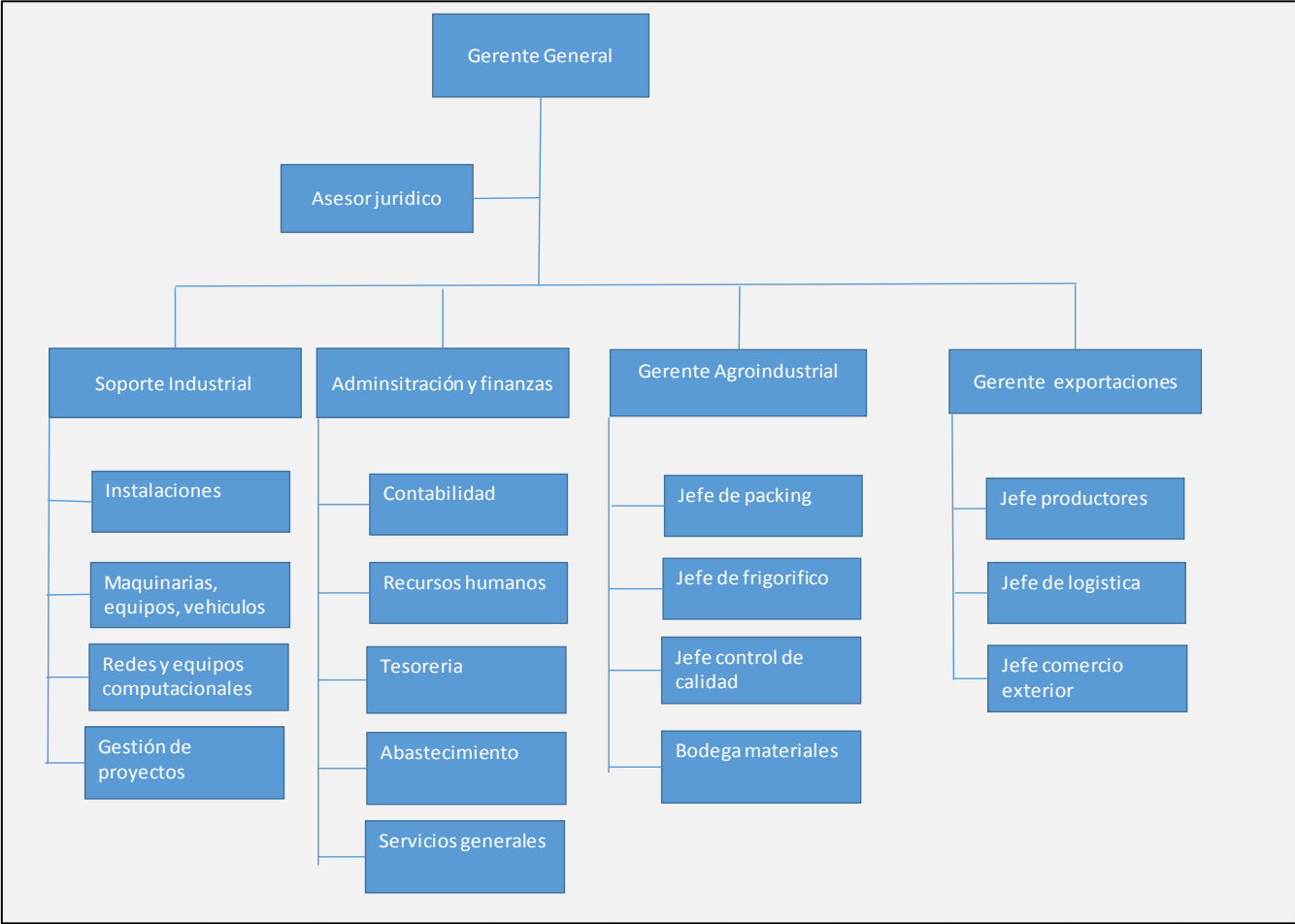
Mercado	Mercado chino distribuidores y supermercados.
Especie	Cerezas frescas.
Competencia nacional	Exportadoras con idéntico modelo de negocios: DOLE, COPEFRUT, PRIZE.
Competencia Internacional	Productores en contra estación Australia y Nueva Zelanda.

Fuente: Elaboración propia, memoria de la empresa.

2.2 Organigrama Sociedad San Francisco Lo Garcés Limitada

La ilustración 1 presenta el organigrama de la empresa, la estructura matricial permite crear líneas dobles de autoridad y combina la departamentalización funcional y por producto (cerezas).

Ilustración 1: Forma de Organización



Fuente: Elaboración Sociedad San Francisco Lo Garcés Limitada.

Las ilustración 2 representa la evolución de las plantas de embalaje de cerezas, en cuanto a infraestructura y cobertura geográfica (área agroindustrial, planta Santa Margarita, ubicada en la comuna de San Francisco de Mostazal, sexta región y planta Molina, ubicada en la séptima región). Además, se presentan cuadros con volúmenes de cajas exportadas al mercado de China.

Ilustración 2: Planta San Francisco Lo Garcés Limitada



Fuente: Memoria de la empresa (2015)

La tabla 3 muestra la planificación de cajas del mercado local. En la tabla 4 se presentan a los exportadores chilenos que llegan al mercado destino China.

Tabla 3: Planificación de Mercado (Cajas)

ESPECIE	EXPORTADOR	2010	2011	2012	2013	2014
CEREZAS	LO GARCÉS	1.934.255	2.541.797	2.127.213	2.535.979	3.864.794
	COPEFRUT S.A.	1.584.606	2.030.875	1.276.552	1.562.163	2.044.091
	FRUSAN S.A.	626.224	856.237	822.238	1.240.131	1.233.862
	EXP. RIO KING					824.094
	PRIZE LTDA.	57.866	53.012	135.389	357.199	789.78

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 4: Mercado Destino China

ESPECIE	PAÍS	EXPORTADOR	2010	2011	2012	2013	2014
CEREZAS	CHINA	LO GARCES	218.53	612.807	996.007	909.843	2.965.789
		COPEFRUT S.A.	369.188	594.208	663.755	749.029	1.366.840
		FRUSAN S.A.	63.087	297.207	267.492	419.576	940.356
		PRIZE LTDA.	1.343	10.862	38.118	116.96	689.393
		EXP. RIO KING DAVID DEL CURTO	20.606	90.89	115.016	154.482	489.208
		UNIFRUTTI LTDA.	79.681	183.183	263.46	84.906	432.57

Fuente: Elaboración Propia.

2.3 Descripción de la Unidad Estratégica de Negocios

La Unidad Estratégica de Negocios (UEN) definida para el presente trabajo corresponde a una exportadora de cerezas frescas, la cual se encuentra administrada por un gerente general, su objetivo es abastecer a los importadores y distribuidores pertenecientes al mercado chino durante la temporada de cerezas distribuida en los meses de noviembre a enero. Focaliza sus operaciones en dos áreas de negocios independientes:

1. Embalaje de cerezas en plantas propias (infraestructura y maquinarias), denominada gerencia industrial encargada de prestar servicios de embalaje, frío y despacho a la fruta contratada por exportadoras donde su principal cliente es san francisco lo Garcés (80% del volumen procesado), posee presupuesto propio y tarifas sustentadas mediante contratos de servicios, por lo tanto, existen ingresos conocidos y precios de transferencia una vez indexados los costos de esta unidad, se puede concluir que es un ara de negocios independiente.

2. Exportación de cerezas al mercado chino, denomina da gerencia de exportaciones, encargada de gestionar la logística y las operaciones asociada a la entrega en tiempo y forma de los volúmenes comprometidos en el programa anual de exportaciones. Esta área es administrada por el gerente de exportaciones sus ingresos están sustentados por contratos de compraventa de cerezas frescas a productores donde se especifica la comisión y costos asociados al proceso de

exportación, sus costos están dados por la logística (transportes, terrestres, aéreos, marítimos y movimientos en puertos de origen y destino, posee presupuesto propio y su gestión es independiente.

Es relevante destacar la importancia de gestionar ambas áreas de negocios bajo una UEN, si bien es cierto el objetivo es exportar cerezas al mercado chino (exportadora) para lograr los atributos diferenciadores de la propuesta de valor (uniformidad de fruta embalada y cumplimiento a todo evento del programa de exportaciones) los procesos deben ser ejecutados bajo un mismo sistema de control de gestión, considerando la valoración entregada por el cliente (importadores y distribuidores pertenecientes al mercado Chino).

Con la finalidad de profundizar en identificar el segmento de mercado externo y definir un único grupo de clientes, se presenta el siguiente análisis:

Segmento de Mercado objetivo:

Importadores y distribuidores de fruta fresca de China, apuntando su comercialización al mercado urbano de las ciudades de Guangzhou, Shanghai, Hong Kong y Beijing, asociado a clientes clasificados como de altos ingresos.

El mercado chino se traduce en 1.350 millones de personas. Para comprender el negocio es fundamental internalizar el valor cultural entregado a las cerezas, consideradas regalo de gratitud y prosperidad, su incremento de consumo alcanza su punto máximo semanas previas al año nuevo chino, donde el precio es insensible a la demanda para el segmento de clientes. El resto de la temporada su demanda se mantiene alta, los precios experimentan fluctuaciones de acuerdo con la variedad y condición de arribo de las cerezas al mercado de la ciudad de destino.

Existen dos mercados: Rural, equivalente al 43% de la población; y Urbano equivalente al 57% de la población, que representa un universo de 785 millones de personas, con perfiles de consumidores similares.

Se identificaron tres grupos de consumidores:

Bajos ingresos: 290 millones de personas, Ingresos hasta 140 dólares.

Reconocimiento social: 250 millones de personas, universitarios, técnicos, empleados directivos básicos Ingresos entre 240 y 600 dólares.

Altos Ingresos: 5 millones de personas, directivos de primer nivel y personajes públicos Ingresos entre 700 y 1.800 dólares. (Valores ingresos base mensual).

Basado en el análisis anterior, podemos definir el cliente objetivo y el segmento de mercado al cual pertenece, punto de partida para gestionar los intangibles de la organización que permitan asegurar ventajas competitivas sostenidas en el tiempo (crear valor).

Sobre la definición del cliente:

San Francisco Lo Garcés Limitada embala y exporta cerezas frescas a importadores y distribuidores del mercado chino. Monitorea los ciclos productivos de cerezas contratadas a terceros, aplica un sistema de segregación de variedades a fin de gestionar el embalaje de lotes homogéneos, utilizando diferentes etiquetas para cada clasificación de calidad de cerezas de exportación.

Por lo tanto, para esta organización se identifica al cliente como el importador y distribuidor perteneciente al mercado chino; no así a los consumidores de supermercados, tiendas de internet o cadenas de tiendas minoristas.

CAPÍTULO 3 DECLARACIONES ESTRATÉGICAS

Se presenta un análisis crítico de las declaraciones estratégicas de la organización (misión, visión), con la finalidad de comprender el negocio sobre el cual se participa, razones de existencia y creencias que permiten desarrollar la estrategia planteada para la presente tesis.

3.1 Análisis y definición Misión Unidad Estratégica de Negocios

La misión actual de sociedad san francisco lo Garcés se define de la siguiente forma:

Embalar y exportar cerezas frescas producidas en Chile a importadores y distribuidores chinos. Esto se logra a través de los trabajadores, productores y *stakeholders*, de manera eficiente, cumpliendo los estándares de uniformidad de producto embalado, asegurando el cumplimiento y satisfacción a todo evento del programa de exportaciones comprometido.

Se aplica el análisis crítico de la misión de la presente empresa productora y exportadora de fruta fresca, de manera de determinar si está bien planteada.

1. ¿Qué se hace?

La finalidad es embalar y exportar cerezas frescas, de manera eficiente y bajo estándar de uniformidad.

2. ¿Cuáles son los productos/servicios?

Exportar cerezas frescas producidas en Chile.

3. ¿Quiénes son los clientes?

Importadores y distribuidores pertenecientes al mercado chino.

4. ¿Cuál es la cobertura geográfica?

Los límites geográficos considerados en la misión, se relacionan con la producción de cerezas, identificando a Chile como país productor, la región donde se producen depende de la variedad plantada.

Respecto al mercado de destino su enfoque es el mercado chino. La misión no es necesario redefinirla, considerando el resultado del análisis crítico a la misión de Sociedad San Francisco Lo Garcés Limitada.

3.2 Análisis y definición Visión Unidad Estratégica de Negocios

En la actualidad la San Francisco Lo Garcés Limitada tiene una visión declarada y difundida por los altos cargos a nivel gerencial. Ésta se define como:

“Ser reconocidos como el principal proveedor de cerezas frescas de Chile a importadores y distribuidores del mercado chino al año 2021.”

Análisis crítico de la visión.

1. ¿Es gráfica? Si, indica el periodo de tiempo en el que aspira a ser reconocido como el principal proveedor de cerezas frescas de Chile al mercado de China.
2. ¿Se direcciona al futuro? Sí, identifica un objetivo claro hacia el 2021 ser el principal proveedor de Chile al mercado de China.
3. ¿Es viable? Sí, es viable considerando los volúmenes de fruta exportada y el crecimiento anual sostenido durante los últimos tres años.
4. ¿Es fácil de recordar? Si, al ser breve es posible recordarla y por lo fuerte de su declaración “el principal proveedor de cerezas frescas de Chile a importadores y distribuidores del mercado chino”.
5. ¿Es ambigua o incompleta? No, es completa identifica mercado de destino (China) cliente (importadores y distribuidores), producto (cerezas frescas).
6. ¿Su lenguaje es demasiado general? No, es específico e identifica el sueño de la familia controladora.
7. ¿Es sosa o poco inspiradora? Es muy inspiradora, pero puede ser decepcionante al poner en práctica la forma de medir los resultados.

8. ¿Es genérica? No, es específica al identificarse como principal proveedor, es decir, cuando en China piensen en cerezas producidas en Chile, se asocie a San Francisco Lo Garcés como la marca líder en exportar cerezas desde Chile (la coca cola de las cerezas frescas del mercado chino).

9. ¿Es demasiada extensa? No, lo que permite que sea fácil de recordar.

Concluido el análisis crítico de la visión, podemos concluir que se ajusta a lo declarado por la familia controladora de la organización, además, está alineada a los resultados del primer proceso de planificación estratégica donde se define el año 2021 como horizonte de 5 años para lograr la visión planteada, considerando como base la planificación estratégica del año 2016.

3.3 Definición de creencias

San Francisco Lo Garcés Limitada declara los siguientes valores necesarios para el logro de la visión propuesta.

Compromiso: Con el compromiso del equipo en todas sus líneas jerárquicas, se cree que puede ser mejor el logro de excelentes resultados y cumplimientos de metas respecto de sus responsabilidades y las de San Francisco Lo Garcés. Siendo posible generar programa de exportaciones reconocido por su cumplimiento.

Excelencia: Se cree en la excelencia pues es un valor importante de promover entre los colaboradores y proveedores, de manera que todos sus esfuerzos estén orientados a alcanzar la excelencia en procesos de embalaje y cumplimiento de programa de exportaciones, permitiendo mantener el liderazgo en el mercado chino. Con el desarrollo de la capacidad de innovación del equipo de trabajo (embalaje y exportación de fruta fresca), se cree que es posible la generación de

nuevos conocimientos y proyectos que impacten en el desarrollo de la industria de cerezas en Chile y su condición de arribo a distribuidores y supermercados del mercado chino.

Espíritu de contribución: El equipo debe estar preparado para anticipar eventos propios de la naturaleza (clima) y poseer la capacidad de reacción a fin de asegurar el flujo de cerezas contratado para cada temporada a fin de cumplir a todo evento con el programa de exportaciones comprometido.

CAPÍTULO 4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Se debe estudiar la organización desde un ámbito interno y externo, esta acción es la entrada del proceso que requiere una organización para direccionar la estrategia hacia el logro de objetivos.

El análisis interno, debe ser capaz de identificar los desempeños y capacidades que dentro de su ámbito de control que permitan dar cumplimiento a su visión por medio de su estrategia. El análisis externo busca detectar las condiciones dadas por el entorno, que bajo ciertas condiciones y gestión propia de la organización, se pueden traducir en amenazas y oportunidades

4.1 Análisis Externo

Se realizó el análisis externo mediante el uso de las siguientes herramientas: análisis PESTEL y Cinco fuerzas de Porter (2004).

4.1 .1 Pestel

Se analizó los factores del macro ambiente más importantes desde el punto de vista estratégico para la Exportadora San Francisco Lo Garcés Limitada.

4.1.1.1 Análisis Político

En la actualidad el gobierno de Chile mediante CORFO, promueve el desarrollo de proyectos destinados a la investigación, innovación y tecnología en materia de embalaje fruta fresca y garantías estatales destinadas a fomentar el comercio exterior.

A continuación se dan a conocer algunos de los programas que tiene CORFO para el apoyo a los proyectos antes mencionados:

- Programa de Desarrollo de Proveedores: Se quiere apoyar la incorporación y fortalecimiento de capacidades, habilidades y competencias en empresas productoras de bienes y/o servicios que sean proveedores o tengan potencial para convertirse en proveedores directos de empresas demandantes de sectores productivos relevantes, para mejorar la productividad

de la cadena, la oferta de valor y acceder a nuevos mercados. Tiene un cofinanciamiento hasta 60 millones de pesos.

- Programa de Difusión Tecnológica Regional: Se quiere apoyar a mejorar la competitividad de un conjunto de empresas regionales, de preferencia MIPYMES, por medio de la prospección, difusión, transferencia, y absorción de conocimientos, con el fin de aumentar su productividad, generando empleos y sostenibilidad en su estrategia de negocios. Infórmate más y postula al Programa de Difusión Tecnológica Regional (PDT). Tiene un cofinanciamiento hasta 140 millones de pesos.
- Programa de Fomento a la Calidad – Focal Modalidad Avance Individual: Empresas que buscan certificar la calidad de sus servicios. Se pueden informar de este programa que busca incentivar a las empresas a mejorar su productividad y competitividad, a través de la implementación y certificación de normas técnicas de sistemas de gestión y de productos o protocolos, reconocidos por CORFO como habilitantes para acceder a mercados más atractivos o de exportación. Tiene un cofinanciamiento de hasta \$3.500.000.
- Voucher de Innovación – Aceleración: Se busca que empresas medianas o grandes se vinculen con MiPymes en la solución de desafíos de productividad y/o competitividad en un servicio donde las Mipyme piloteen soluciones innovadoras que hayan desarrollado anteriormente con apoyo de CORFO. Tiene un cofinanciamiento de hasta 20 millones de pesos.
- Subvención a la Prima del seguro agrícola: Con esta subvención se busca proteger los cultivos en caso de condiciones o siniestros naturales que puedan afectar las cosechas de los productores agrícolas. No importa el tamaño o tipo de la producción, ni la región en la que esté ubicado, CORFO quiere que las empresas trabajen tranquilas y seguras. Tiene un cofinanciamiento de hasta 80 UF por póliza.

(Ver Anexo I)

De lo anterior se obtiene la siguiente oportunidad.

Oportunidades del Análisis Político

O1: Fondos para la investigación, innovación y tecnología administrados por (CORFO), destinados a incorporar tecnología de punta al proceso de embalaje de cerezas e innovación mediante asociación con proveedores.
--

4.1.1.2 Análisis Económico

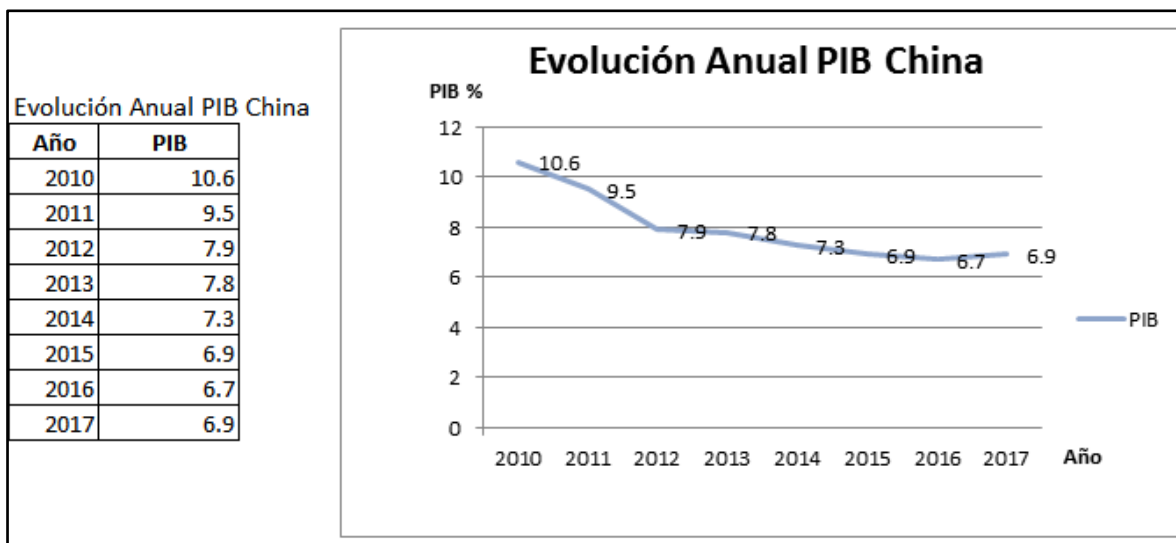
La República Popular China es un Estado soberano situado en Asia Oriental. Es el país más poblado del mundo, con más de mil trescientos millones de habitantes y la primera potencia económica mundial por PIB en términos de paridad de poder adquisitivo de acuerdo a las estimaciones del FMI para 2017. La República Popular China es un Estado unipartidista gobernado por el Partido Comunista y tiene la sede de su gobierno en la capital, Pekín. Está dividida en veintidós provincias, cinco regiones autónomas, cuatro municipios bajo jurisdicción central (Pekín, Tianjín, Shanghái y Chongqing) y dos regiones administrativas especiales, Hong Kong y Macao.

Desde el inicio de la reforma económica en 1978, China ha logrado un crecimiento extraordinario, y se ha focalizado de manera estratégica en promover la ciencia y la educación. Hacia la década del 90, con la llegada de nuevas reformas, se comienza a estimular el ingreso de inversiones extranjeras. Posee trabajadores eficientes, formados y de menor costo relativo.

Con una economía en continuo ascenso, China posee un vasto mercado interno con un creciente poder adquisitivo, que ofrece innumerables oportunidades para invertir.

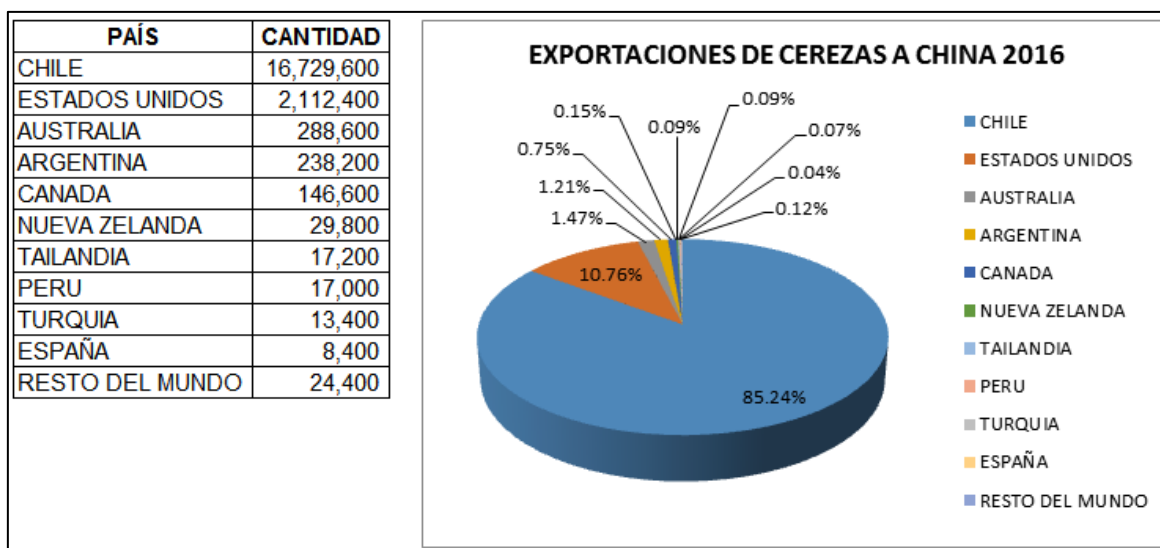
La estabilidad económica de China, permite proyectar los ingresos y rentabilidades asociadas a los retornos de exportación, considerando un bajo nivel de riesgo a crisis económicas. Por lo tanto, si la demanda de cerezas se mantiene insatisfecha y en constante crecimiento, será un objetivo lograr mayor participación de mercado, mediante el aumento de volumen de cajas exportadas a importadores y distribuidores del mercado chino.

Ilustración 3: Evolución Anual PIB China



Fuente: Fondo Monetario Internacional. Departamento de Asia y el Pacífico.

Ilustración 4: Exportaciones de Cerezas a China 2016



Fuente: Hong Kong Trade Development Council.

De lo anterior se obtiene la siguiente oportunidad:

Oportunidades del Análisis Económico

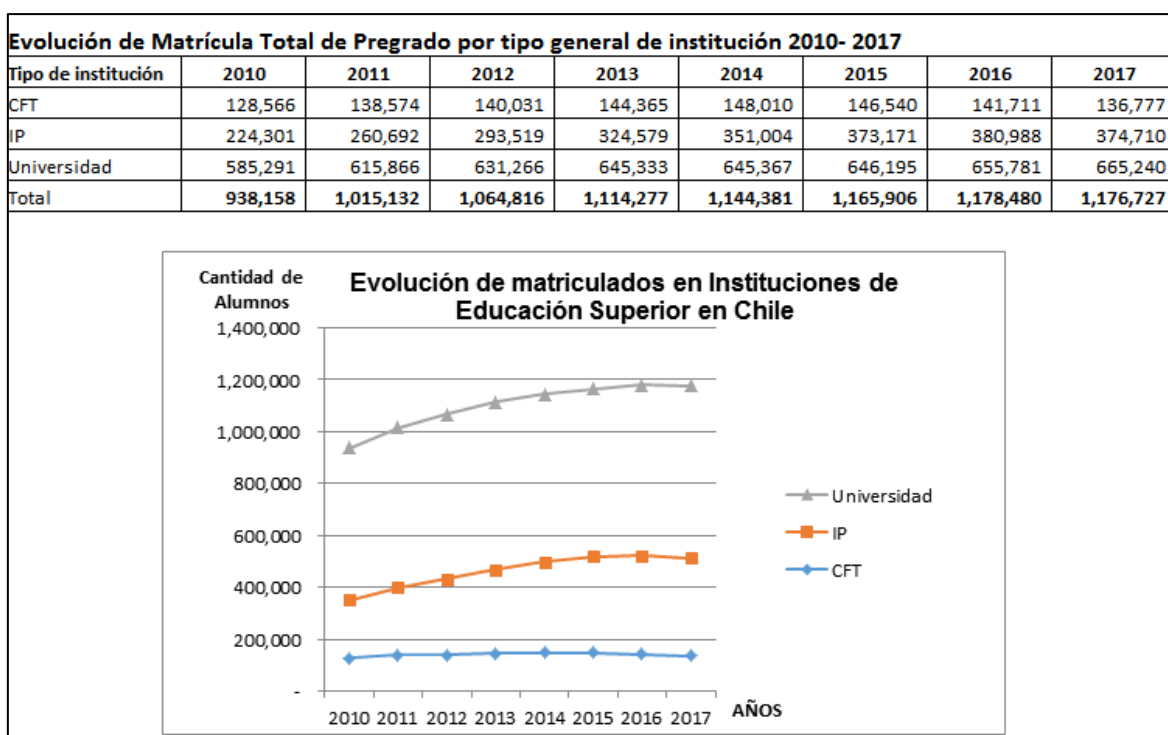
O2: Estabilidad de economía China y aumento de participación de mercado.

4.1.1.3 Análisis Social

La disminución de oferta de mano de obra en un 10% cada temporada, para ejecutar procesos de embalaje de fruta fresca en regiones donde opera San Francisco Lo Garcés, genera una desventaja gatillada por el tiempo que dura el proceso de embalaje (60 días), la única herramienta de captación y retención son las bonificaciones.

Las razones de la disminución sostenida: aumento del promedio de edad, aumento de jóvenes que entran a estudiar en la educación superior, esto se debe a que existe más oportunidades para optar a la educación, ya sea a través de créditos o gratuidad que es para el 60% de las familias más vulnerables (Ver Anexo II), rotación mensual sobre un 14%, trabajos en centros comerciales entre los meses de Noviembre a Marzo, se estima que este tipo de empleo va en aumento de un 25% cada año y mayor oferta laboral basada en contratos de trabajo indefinido o plazo fijo (ejemplo, jornales sin especialización requeridos por minería y construcción).

Ilustración 5: Evolución de matriculados en instituciones de educación superior



Fuente: Ministerio de Educación.

De lo anterior se obtiene la siguiente amenaza.

Amenazas del Análisis Social

A1: Disminución oferta mano de obra para procesos de embalaje de fruta, continuidad laboral limitada y baja especialización en labores de embalaje.

4.1.1.4 Análisis Ambiental

La normativa legal vigente considera incorporar estudios de impacto ambiental que aseguren que cada planta de embalaje cumple los requisitos de cada región. Todo proyecto o actividad susceptible de causar impacto ambiental, incluidas sus modificaciones, sólo se puede ejecutar o modificar previa evaluación de su impacto ambiental, mediante la presentación de una Declaración de Impacto Ambiental o un Estudio de Impacto Ambiental (Ver Anexo III). Además, sus procesos internos de: recepción, vaciado, selección, embalaje y despacho de fruta fresca cumplan procedimientos certificados por el mercado de China. Entre los que destacan: Multiresiduos, riles, fumigaciones, compromiso con la comunidad.

De lo anterior se obtiene la siguiente amenaza.

A2: Cambios de políticas ambientales en regiones donde operan plantas de embalaje.
--

4.1.1.5 Análisis Tecnológico

La disponibilidad de horas de proceso de embalaje es crítica, considerando los volúmenes comprometidos con clientes chinos que San Francisco Lo Garcés debe cumplir. La automatización y el adecuado uso de la tecnología, permite realizar alianzas estratégicas con proveedores a fin de poner a prueba sus upgrades, en conjunto con el equipo de trabajo interno especializado en embalaje de cerezas frescas.

San Francisco Lo Garcés cuenta con una alianza estratégica con uno de sus proveedores de tecnología UNITEC, que siempre está a la vanguardia y cuenta con sistemas tecnológicos, inteligentes y totalmente automáticos para la clasificación de las cerezas. (Ver Anexo IV)

Nos obstante, no se encuentra un atributo diferenciador para el análisis tecnológico.

4.1.1.6 Análisis Legal

Reforma educacional, su principio es la gratuidad de educación superior, se entiende un mayor acceso y aumento del número de estudiantes. Representa una amenaza para San Francisco Lo Garcés, ya que es un factor que disminuye la oferta de mano de obra de temporada. (Ver Anexo II).

El año 2015 entró en vigencia la reforma tributaria, que tiene impacto en la carga financiera del grupo de empresa al cual pertenece San Francisco Lo Garcés, lo que hace aumentar el beneficio fiscal en actividades relacionadas a la producción agrícola, detonados por derogación de regímenes de renta presunta. (Ver Anexo V)

No obstante, no se encuentra un atributo diferenciador para el análisis legal.

4.1.2. Análisis Porter o de 5 Fuerzas

Se realizó un examen a nivel industrial de la economía de la agroindustria analizando aspectos tales como competidores, sustitutos y clientes.

4.1.2.1 Rivalidad entre competidores (ALTA)

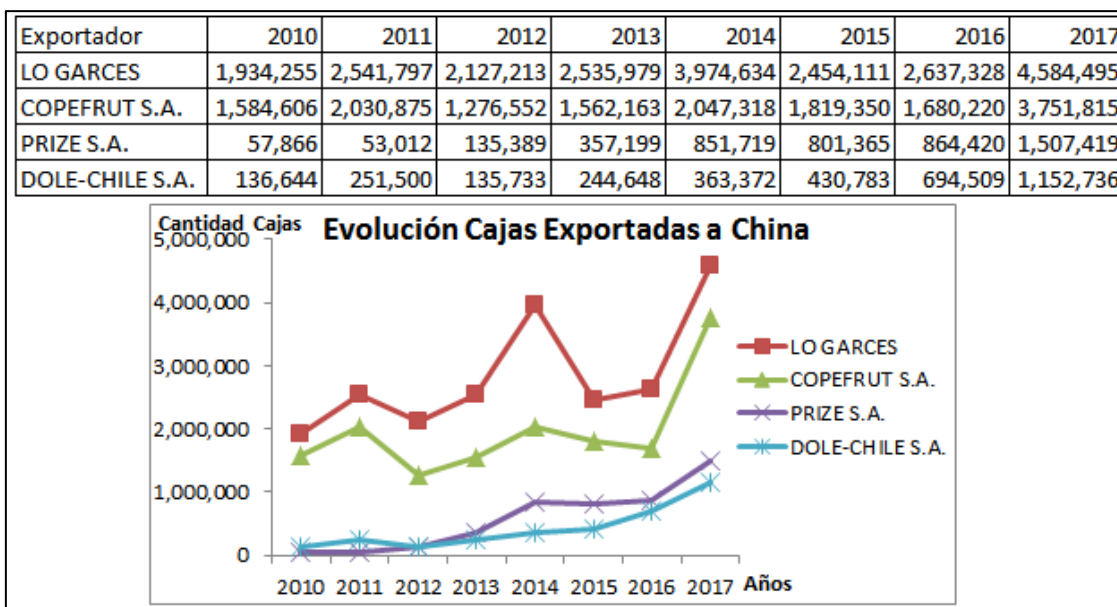
Los principales competidores de San Francisco Lo Garcés, corresponden a empresas: Copefrut, Prize y Dole, su rivalidad está dada por el volumen de cajas de cerezas exportadas al mercado chino y medida por la uniformidad del producto embalado, traducido en un mayor retorno por kilo.

De lo anterior se obtiene la siguiente amenaza.

Amenazas de la Rivalidad entre competidores

A3: Aumento de volumen de cajas exportadas de competidores Copefrut, Prize, Dole.

Ilustración 6: Evolución de cajas de cerezas exportadas a China



Fuente: Elaboración propia.

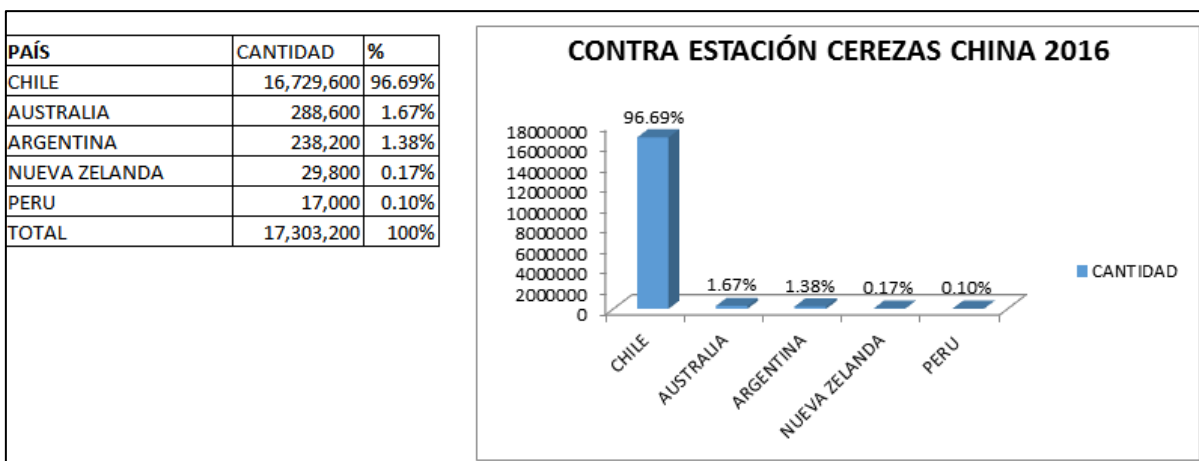
4.1.2.2 Nuevos Competidores (MEDIO)

Los meses productivos en la agricultura se asocian al periodo de cosecha, para este punto (noviembre, diciembre y enero), corresponde cosecha de cerezas en tres países: Chile, Australia y Nueva Zelanda. Estos dos últimos países presentan incrementos de volumen exportado al mercado Chino de un 20%, además, investigación y desarrollo de nuevas variedades comerciales con mejores características fisiológicas de pos cosecha.

De lo anterior se obtiene la siguiente amenaza.

A4. Aumento de volumen exportado a mercado de China, de cerezas producidas en Australia y Nueva Zelanda.

Ilustración 7: Contra estación Cerezas China 2016



Fuente: Elaboración Propia.

4.1.2.3 Poder de Servicio Sustituto (BAJO)

El poder de sustitutos de plantaciones de cerezas en Chile es bajo, considerando la creciente demanda del mercado chino y su rentabilidad (retornos por kilo exportado). El clima privilegiado de este país permite crecer en has plantadas de diferentes variedades de cerezas, además, no existen sustitutos para la especie cerezas en el mercado de destino, como se ha mencionado representa un fruto sagrado sinónimo de prosperidad familiar y económica.

De lo anterior se obtiene la siguiente amenaza.

Amenazas y oportunidades del Poder de Servicio sustituto

O3: Disponibilidad de superficie agrícola para nuevas plantaciones de cerezas.

4.1.2.4 Poder de negociación de los proveedores y productores (BAJO)

El poder de negociación de los proveedores y productores es bajo, debido a la economía de escala e integración que posee San Francisco Lo Garcés con ambos, considerando compras por volumen y contratos con productores a largo plazo. Además, de financiamientos de nuevas plantaciones, maquinarias y capital de trabajo asociado a la producción de cerezas.

No obstante, no se encuentran amenazas en este punto.

4.1.2.5 Poder de negociación de los clientes (ALTO)

El cliente de San Francisco Lo Garcés está definido como “distribuidores y supermercados del mercado Chino”, quienes valoran el cumplimiento a todo evento del programa comprometido de exportaciones y la uniformidad del producto embalado. Las condiciones en destino final de la fruta exportada (color, firmeza, calibre), y exigencias de cumplimiento de programa son indispensables para mantener una relación comercial sustentable.

(Ver Anexo VI)

De lo anterior se obtiene la siguiente amenaza.

A5. Alto poder de negociación de los distribuidores y supermercados del mercado Chino.
--

4.2 Listado oportunidades y amenazas

Del análisis externo, realizado mediante PESTEL y las cinco fuerzas de Porter se identificaron estas amenazas y oportunidades que se encuentran presentes en el ambiente externo que San Francisco Lo Garcés puede considerar para potenciar sus capacidades, que fueron presentadas en la tabla 5.

Tabla 5: Listado Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Fondos para la investigación, innovación y tecnología administrados por (CORFO), destinados a incorporar tecnología de punta al proceso de embalaje de cerezas e innovación mediante asociación con proveedores.	A1. Disminución oferta mano de obra para procesos de embalaje de fruta, continuidad laboral limitada y baja especialización en labores de embalaje.
O2. : Estabilidad de economía China aumento de participación de mercado.	A2. Cambios de políticas ambientales en regiones donde operan plantas de embalaje.
O3. Disponibilidad de superficie agrícola para nuevas plantaciones de cerezas.	A3. Aumento de volumen de cajas exportadas de competidores Copefrut, Prize, Dole.
O4. Fidelizar productores vía financiamiento operacional y proyectos, mínimos garantizados.	A4. Aumento de volumen exportado a mercado de China, de cerezas producidas en Australia y Nueva Zelanda.

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Análisis Interno

Como se mencionó anteriormente, se realizó el análisis interno mediante el uso de dos herramientas: análisis de recursos y análisis de la cadena de valor.

4.3.1 Análisis de recursos y capacidades

Los recursos de la organización pueden tener su naturaleza en tangible e intangibles.

4.3.1.1 Recursos Tangibles.

Los recursos tangibles son los más fáciles de identificar y evaluar, son medibles y cuantificables, entre los que se encuentran, los recursos financieros y los físicos. En el caso de Sociedad San Francisco Lo Garcés, se pueden mencionar los siguientes:

- **Recursos Físicos:** Infraestructura suficiente para el embalaje de cerezas frescas en un periodo de 60 días y logística integrada para la exportación al mercado chino. Entre los recursos relevantes:
- **Producción Agrícola:** 3.000 Has contratadas, distribuidas entre V a IX región, asegurando abastecimiento constante a plantas de embalaje de cerezas frescas.
- **Disponibilidad de horas máquina para el embalaje de cerezas frescas:** Tres plantas de embalaje ubicado en la VI y VII región, 6 líneas de embalaje de cerezas las cuales incluyen calibradores con selectores de defectos, capacidad 24.000.000 de Kilos.
- **Recursos Organizacionales:** San Francisco Lo Garcés, cuenta con un sistema integrado de gestión, administrado en plataforma tecnológica Loyal, la finalidad es incorporar objetivos estratégicos corporativos, de cada una de las áreas funcionales y operativas.

Sin embargo, el uso de esta plataforma no ha sido el adecuado, los equipos de trabajo no utilizan la herramienta, como consecuencia no existe una retroalimentación oportuna, análisis de no cumplimientos y seguimientos de los objetivos de cada unidad de negocio.

- **Recursos Financieros:** San Francisco Lo Garcés, puede acceder al mercado financiero nacional e internacional, considerando su clasificación de riesgo tipo AA, puede utilizar la totalidad de vehículos financieros ofrecidos por la banca, tales como, leaseback, leasing, préstamo a exportadores, forwards, futuros, acciones, coberturas.

De lo anterior se obtienen las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas y Debilidades de los Recursos tangibles
F1: Disponibilidad de horas de procesos para embalaje de cerezas.
F2: Disponibilidad de fondos para contratar fruta a productores.
D1: Baja utilización de plataforma tecnológica.

4.3.1.2 Recursos Intangibles

Los intangibles no son medibles ni cuantificables ni tienen un soporte físico, como los recursos tecnológicos y de reputación, soliendo ser indivisibles en los estados financieros. En nuestro caso de análisis encontramos:

- **Capital Intelectual:** San Francisco Lo Garcés, ha mantenido un equipo de profesionales y trabajadores capacitados en línea con sus objetivos operacionales y funcionales, con experiencia y trayectoria en el sector agroindustrial frutícola. Los equipos han sido pioneros en desarrollar y mejorar procesos de pos cosecha y embalaje de cerezas frescas, se manifiesta en una baja rotación de personal permanente, permitiendo diferenciarse frente a la competencia a nivel país. (La base son trabajos de temporada, no existiendo desarrollo de carreras o especialidades técnicas).
- **Activos de reputación.** Un recurso valioso de San Francisco Lo Garcés, es su reputación de la marca San Francisco Lo Garcés, respecto a los estándares de un producto certificado y uniforme. Se mide mediante el cumplimiento del programa anual de exportación a importadores y distribuidores, con un bajo nivel de rechazo de cajas en el mercado de destino.

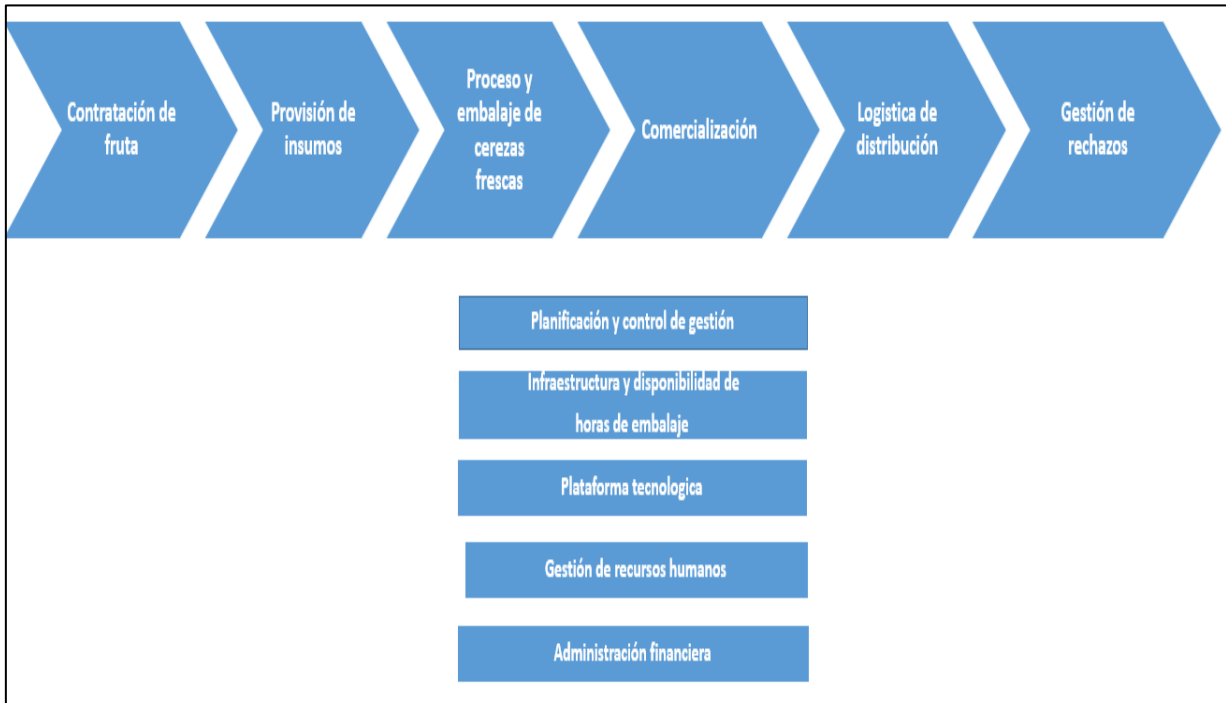
De lo anterior se obtienen las siguientes fortalezas:

Fortalezas de los Recursos intangibles
F3: Equipo profesional calificado, con juicio experto y especializado en cerezas frescas.
F4: Reputación de la marca (cumplimiento de programa de exportación con bajo rechazo y uniformidad de producto).

4.4 Cadena de valor

Mediante el análisis de la cadena de valor podemos identificar la secuencia de procesos necesarios para entregar a los consumidores la propuesta de valor realizada.

Ilustración 6: Cadena de Valor



Fuente: Elaboración Propia.

4.5 Actividades Primarias

- **Contratación de fruta:** La finalidad es ejecutar actividades asociadas al monitoreo a las normas de calidad y pos cosecha de cerezas frescas contratada a productores, se busca lograr alineamiento a los procesos críticos en los estándares de calidad certificada y uniformidad de embalaje de cajas de cerezas.
- **Provisión de insumos:** Se busca mantener un abastecimiento constante de materiales e insumos para cada línea de embalaje y palletizaje, el trabajo logístico con proveedores es fundamental para cumplir con los indicadores del área.

- **Embalaje de cerezas frescas:** Disponibilidad de horas de proceso en cada planta de embalaje de cerezas, la gestión de lotes en cámaras para fruta a proceso sumado a la segregación de fruta de acuerdo a su periodo de duración, permiten optimizar los rendimientos de kilos procesados por hora.
- **Comercialización:** La interacción y envío de información en tiempo real con importadores y distribuidores chinos, permite visualizar y analizar el origen de cambios precios de ventas de cada día distribuido por variedad de cerezas.

La investigación y desarrollo de nuevas variedades y tipos de materiales de embalaje, es fundamental a fin de disminuir los riesgos de rechazos de cerezas en el mercado de destino.

- **Logística de distribución:** San Francisco Lo Garcés, en su proceso operacional de exportación, se integra con proveedores de servicios logísticos que forman parte de la cadena de distribución. La finalidad es optimizar los tiempos, desde el despacho en la planta hasta la entrega en el mercado de destino, además de gestionar los costos de recintos aduaneros involucrados en el proceso.
- **Gestión de rechazos:** La existencia de planes de mitigación económica, basados en gestiones tendientes a evitar pérdidas de valor en el precio de ventas, gatilladas por arribo al mercado de destino de cajas con defectos. Involucra mantener en china, instalaciones y personal capacitado para ejecutar procesos de: re embalaje, desvíos de fruta a mercados de liquidación o ventas a firme. Evitando perdidas en ventas que disminuyan el precio de retorno por kilo.

De lo anterior se extrae lo siguiente:

Fortalezas y debilidades de Actividades primarias
D2: No existe investigación y desarrollo de nuevas variedades comerciales y materiales de embalaje.
D3: No existe control respecto a la gestión de fruta rechazada.
D4: Baja exigibilidad a productores de no cumplimiento de volúmenes contratados.

4.6 Listado de fortalezas y debilidades

Tabla 6: Listado de Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Disponibilidad de horas de procesos para embalaje de cerezas.	D1. Baja utilización de la plataforma tecnológica
F2. Disponibilidad de fondos para contratar fruta a productores.	D2. No existe I.D. De nuevas variedades comerciales y materiales de embalaje.
F3. Equipo profesional calificado, con juicio experto y especializado en cerezas frescas.	D3. No existe control respecto a la gestión de fruta rechazada.
F4. Reputación de la marca (cumplimiento de programa de exportación con bajo rechazo y uniformidad de producto).	D4. Baja exigibilidad a productores de no cumplimiento de volúmenes contratados.

Fuente: Elaboración Propia.

4.6.1 FODA Cuantitativo

Para el desarrollo del análisis FODA de este trabajo se ha escogido las cuatro fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encontradas en los apartados anteriores que parecen más relevantes.

Ilustración 7: FODA Cuantitativo

FODA SOCIEDAD SAN FRANCISCO LO GARCÉS		OPORTUNIDADES				PROMEDIO	AMENAZAS				PROMEDIO
		Estabilidad de economía China aumento de participación de mercado.	Incorporar tecnología de punta al proceso de embalaje de cerezas e innovación mediante asociación con proveedores.	Disponibilidad de superficie agrícola para nuevas plantaciones de cerezas	Fidelizar productores vía financiamiento operacional y proyectos, mínimos garantizados		Disminución oferta mano de obra para procesos de embalaje de fruta, continuidad laboral limitada y baja especialización en labores de embalaje.	Aumento de volumen de cajas exportadas de competidores Copefrut, Prize, Dole.	Aumento de volumen exportado a mercado de China, de cerezas producidas en Australia y Nueva	Cambio políticas ambientales en regiones donde operan plantas de embalaje	
FORTALEZAS	Disponibilidad de horas de procesos para embalaje de cerezas.	5	7	5	3	5,0	7	4	4	5	5,00
	Disponibilidad de fondos para contratar fruta a productores.	3	3	5	6	4,3	3	5	3	3	3,50
	Equipo profesional calificado, con juicio experto y especializado en cerezas frescas.	3	4	4	3	3,5	3	3	3	3	3,00
	Reputación de la marca (cumplimiento de programa de exportación con bajo rechazo y uniformidad de producto).	7	5	7	4	5,8	4	7	5	7	5,75
	PROMEDIO	4,50	4,75	5,25	4,00		4,25	4,75	3,75	4,50	
DEBILIDADES	Baja utilización de la plataforma tecnológica	3	5	3	3	3,5	3	3	3	3	3,00
	No existe I.D. De nuevas variedades comerciales y materiales de embalaje.	6	6	5	5	5,5	3	6	7	4	5,00
	No existe control respecto a la gestión de fruta rechazada.	6	3	4	5	4,5	2	6	4	6	4,50
	Baja exigibilidad a productores de no cumplimiento de volúmenes contratados.	5	4	5	6	5,0	2	4	2	2	2,50
	PROMEDIO	5,00	4,50	4,25	4,75		2,50	4,75	4,00	3,75	

Fuente: Elaboración Propia.

4.6.2 Análisis para cada cuadrante de la tabla FODA

Fortalezas v/s Oportunidades.

La fortaleza más importante y mejor valorada (5,8), es la reputación de la marca asociada al cumplimiento de programa de exportación, con bajo porcentaje de rechazo de fruta en China y uniformidad de producto embalado. Se destaca la importancia como complemento al modelo de negocios, de la segunda fortaleza (5,0), infraestructura, tecnología de embalaje y disponibilidad de horas de proceso y embalaje de cerezas. Ambas permiten aprovechar la oportunidad mejor valorada (5,25) (disponibilidad de superficie agrícola para nuevas plantaciones de cerezas). La gestión de la oportunidad permite proyectar en forma sustentable el negocio de la exportación de cerezas al mercado chino, considerando su creciente demanda, rentabilidad y efecto cultural.

Fortalezas v/s Amenazas

La fortaleza de reputación de la marca (5,75), asociada al cumplimiento de programa de exportación, con bajo porcentaje de rechazo de fruta en China y uniformidad de producto embalado. Permite enfrentar la amenaza (4,75), aumento de volumen de cajas exportadas de competidores Copefruit, Prize, Dole. Entregando ventajas competitivas en cuanto a uniformidad de producto embalado y entrega de contenedores puros (mono productor y mono variedad), atributos que la competencia no posee y el mercado Chino valora pagando un sobreprecio significativo por caja, lo que permite un mayor retorno de exportación.

Debilidades v/s Amenazas

La debilidad (5,00), de no poseer investigación y desarrollo de nuevas variedades comerciales y materiales de embalaje. Permite que se active y tome fuerza la amenaza de la competencia y su efecto en la pérdida de participación de mercado, (4,75), aumento de volumen de cajas exportadas de competidores Copefruit, Prize, Dole. Considerando el efecto en precio que pudiese generar el ingreso al mercado chino de una variedad de cerezas con una mayor pos cosecha (duración) o cosecha temprana o tardía (fechas con menor oferta). Este tipo de investigación e innovación entregan

ventajas competitivas que impactan en participación de mercado y rentabilidad de retornos de exportación.

Debilidad v/s Oportunidades

La debilidad más representativa (5,50), de no poseer investigación y desarrollo de nuevas variedades comerciales y materiales de embalaje. No permite desarrollar una línea de crecimiento en volumen de cajas exportadas, considerando la oportunidad (5,0) Estabilidad de economía China para lograr aumento en la participación de mercado. Básicamente enfocado en la demanda insatisfecha de cerezas por escases de producción de Chile.

CAPÍTULO 5 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Considerando que la estrategia es un proceso por el que la organización delinea la dirección que requiere avanzar para lograr sus metas, (Anthony y Govindarajan, 2008), para el caso de San Francisco Lo Garcés mantener la reputación de su marca y cumplir a todo evento los compromisos comerciales, se puede traducir en cursos de acción que tengan como objetivo disminuir o evitar los efectos de una amenaza, junto con incentivar la innovación en materia de embalajes de cerezas.

5.1 Declaración de la propuesta de valor

En este caso la propuesta trabajada para San Francisco Lo Garcés es la siguiente:

“San Francisco Lo Garcés Limitada embala y exporta cerezas frescas. Entrega contenedores puros (mono variedad y mono productor); bajo estándares de uniformidad de producto embalado (calibre, color, firmeza), asegurando cumplimiento a todo evento del programa de exportaciones a importadores y distribuidores pertenecientes al mercado chino.”

Atributos de la propuesta de valor:

- **Uniformidad de producto embalado:** La condición de arribo al mercado Chino, de cada caja de cerezas, debe ser libre de defectos de pos cosecha (pitting) y cumplir con normas de uniformidad (color, calibre, firmeza) declaradas por San Francisco Lo Garcés Limitada y valorada por importadores y distribuidores pertenecientes al mercado chino.
- **Cumplimiento a todo evento de programa de exportaciones a distribuidores y supermercados:** Se cuenta con más de 3.000 has de producción de cerezas contratadas, distribuidas entre la V y IX región permitiendo el abastecimiento a plantas propias de embalaje durante toda la temporada de cerezas (noviembre a enero). Logrando cumplir con el programa de exportación comprometido.

- **Exportación de contenedores puros (mono variedad y mono productor):** Significa que el contenido de cada contenedor embarcado se compone de cajas de cerezas de una variedad y de un solo campo o productor. Eliminando la incertidumbre al importador y distribuidor chino de encontrar defectos por dispersión de otros productores.

Atributo diferenciador de la Propuesta de Valor: Cumplimiento a todo evento de programa de exportaciones a importadores y distribuidores pertenecientes al mercado chino. La ventaja competitiva radica en la experiencia en procesar, embalar y exportar cerezas frescas (pioneros en llegar con cajas de cerezas a China), contamos con el Know How de gestionar grandes volúmenes de cerezas frescas, con un equipo de trabajo alineado y con la flexibilidad de adaptarse a cambios originados por eventos propios de la naturaleza (clima) y cambios en el mercado de China (color, calibre, firmeza, variedades), nos permiten cumplir el programa de exportaciones atributo indispensable para incrementar la participación de mercado y sustentar la confianza de importadores y distribuidores pertenecientes al mercado chino.

5.2. Relación atributos propuestas de valor y creencias

Tabla 7: Atributos y Creencias

ATRIBUTO	CREENCIA
Uniformidad de producto embalado.	Excelencia, compromiso.
Cumplimiento a todo evento de programa de exportaciones a distribuidores y supermercados.	Excelencia, compromiso, espíritu de contribución.
Exportación de contenedores puros (mono variedad y mono productor).	Compromiso.

Fuente: Elaboración Propia.

- **Atributo 1:** Excelencia en el desarrollo de las actividades diarias de cada departamento permite lograr las metas definidas en el tablero de cada área de negocio sumado al compromiso del equipo de trabajo en la ejecución de los procesos críticos de embalaje a fin de cumplir objetivos de calidad y certificación definidos por plantas y mercado chino.
- **Atributo 2:** Trabajar con compromiso en el cumplimiento de funciones y responsabilidades de cada cargo, ejecutando procesos críticos de la unidad de negocio con estándares definidos como metas, anticipando eventos climáticos que pudiesen alterar el flujo de fruta fresca e innovando en la búsqueda de nuevo conocimiento en embalaje, condiciones de arribo y gestión de exportaciones . Mantendremos nuestra declaración de cumplir a todo evento el programa de exportaciones al mercado chino.
- **Atributo 3:** El compromiso del equipo de trabajo debe tener la capacidad de anticipar eventos climáticos que afecten el input del proceso de embalaje, reaccionando a fin de mantener un flujo constante de fruta fresca que permita cumplir el programa de embalaje con la diferenciación declarada.

5.3. Relación atributos propuesta de valor y análisis FODA.

De los atributos antes mencionados y el análisis FODA se obtiene la siguiente tabla:

Tabla 8: Atributos Propuesta de Valor y análisis FODA

	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
Uniformidad de producto embalado.	Disponibilidad de superficie agrícola para nuevas plantaciones de cerezas.	Aumento de volumen de cajas exportadas de competidores Copefrut, Prize, Dole.	Infraestructura con ubicación estratégica, tecnología de embalaje de última generación y disponibilidad de horas de procesos de embalaje de cerezas.	No existe I.D. De nuevas variedades comerciales y materiales de embalaje.
Cumplimiento a todo evento de programa de exportaciones a distribuidores y supermercados.	Estabilidad de economía China aumento de participación de mercado.	Disminución oferta mano de obra para procesos de embalaje de fruta, continuidad laboral limitada y baja especialización en labores de embalaje.	Reputación de la marca (cumplimiento de programa de exportación con bajo rechazo y uniformidad de producto).	Baja exigibilidad a productores de no cumplimiento de volúmenes contratados.
Exportación de contenedores puros (mono variedad y mono productor).	Disponibilidad de superficie agrícola para nuevas plantaciones de cerezas.	Aumento de volumen de cajas exportadas de competidores Copefrut, Prize, Dole.	Reputación de la marca (cumplimiento de programa de exportación con bajo rechazo y uniformidad de producto).	No existe I.D. De nuevas variedades comerciales y materiales de embalaje.

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO 6 MODELO DE NEGOCIOS

Los elementos que componen el modelo de negocios están relacionados con la estrategia de San Francisco Lo Garcés a fin de crear y capturar el valor asociado a la exportación de cerezas al mercado chino.

6.1 Lienzo del modelo de negocios (Canvas).

Tabla 9: Modelo de Negocios (Canvas)

<p>Asociaciones clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Productores de cerezas frescas con contrato vigente. - Plantas de proceso y embalaje de cerezas frescas. - Cartoneras y proveedores de materiales de embalaje. - Asociación de exportadores. - Juntas de vecinos, municipalidades, comunidades. 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contratar cerezas a productores. - Embalar en cada planta (gestión de rechazos), las cantidades y calibres comprometidos en programa semanal embalaje. - Embarcar en forma semanal (logística de distribución) cajas comprometidas en programa de exportaciones. - Cumplir estándares producto certificado (comercialización) obtener precios mínimos garantizados. 	<p>Propuesta de valor</p> <p>San Francisco Lo Garcés Limitada, Entrega contenedores puros (mono variedad y mono productor); bajo estándares de uniformidad de producto embalado (Calibre y color), asegurando satisfacer a todo evento la demanda de cerezas frescas de importadores y distribuidores pertenecientes al mercado Chino.-</p>	<p>Relaciones con Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Base de relación: Fidelización - Tipo de relación: Asistencia personal exclusiva.- - Costo: elevado.- - <i>Se integran al modelo mediante el conocimiento del producto y la confianza.-</i> 	<p>Segmentos de Mercado</p> <p>Importadores y distribuidores del mercado chino, que abastecen al segmento de consumidores urbanos de altos ingresos y reconocimiento social.-</p>
	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de materiales de embalaje. - Infraestructura embalaje cerezas frescas. - Fruta (cerezas frescas) contratada. - Personal calificado y especializado en cerezas. - Disponibilidad de fondos para financiar productores. 		<p>Canales</p> <p>Propio: directo equipo comercial.-</p> <p>Información: Visitas mutuas a instalaciones y ferias en destino.-</p> <p>Evaluación: Rechazos en destino.-</p> <p>Compra: Cierre de negocio vía mail y pagina web, en base a programa de exportaciones.-</p> <p>Entrega: Contenedor en puerto de china con: cajas de cerezas embaladas según calibre y color, con calidad certificada.-</p> <p>Cliente consumidor: Importador y distribuidor del mercado chino, quien abastece a canales de venta: internet, supermercados y minoristas.</p>	
<p>Estructura de Costes</p> <p>Variables (70%): Mano de obra, electricidad, traslados, fletes, compra de fruta.</p> <p>Fijos (30%): <i>Gastos de administración y ventas, amortizaciones.</i></p> <p><i>Economía de escala: Materiales de embalaje.-</i></p> <p><i>Recurso clave: Compra de cerezas frescas e infraestructura.-</i></p> <p><i>Actividades claves: Financiamiento productores y embalaje de cerezas.</i></p>		<p>Fuentes de Ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producto (caja de 5 kilos), calidad uniforme y bajo estándar certificado, entrega a tiempo en base a programa acordado con importador y distribuidor chino. - Pagos por variedad y calibres embalados, unidad de medida estándar es el contenedor, la base de ingresos a Chile es la venta FOB. - Única fuente de ingresos, retorno por kilo exportado.- - Mecanismo de fijación de precios según variedad y calibre de caja de cereza, existe un mínimo garantizado y saldo contra venta en mercado. 		

Fuente: Elaboración Propia.

6.2 Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocios.

- **Actividades claves:** Son las acciones más importantes que debe emprender San Francisco Lo Garcés para obtener éxito, éstas son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar al mercado de China, establecer relaciones de confianza que fomenten la comercialización de largo plazo y permitan percibir ingresos proyectados. Las actividades claves se resumen en las siguientes:

- 1- Contratar cerezas a productores (abastecimiento), esta actividad permite asegurar los volúmenes de cerezas frescas requeridas para el proceso de embalaje en plantas propias (área industrial), la relación entre productor y exportadora se formaliza a través de un contrato de compraventa de fruta de exportación, además, se intenta fidelizar con el financiamiento de nuevas plantaciones y asegurar un precio mínimo garantizado por kilo exportado.
- 2- Embalar en cada planta las variedades, calibres y cantidad de cajas comprometidas en el programa de embalaje (gestión de rechazos), las tres plantas trabajan en base a un programa de embalaje semanal donde se indican entre otras cosas: etiqueta, formato de caja, tipo de embalaje, además, del estándar de producto certificado entregado por la exportadora. Lo relevante de esta actividad es cumplir con las metas de rechazos a fin de lograr rendimientos esperados en cada planta y cumplir con la cantidad de cajas comprometidas.
- 3- Embarcar las cantidades de cajas y calibres comprometidos (logística de distribución), esta actividad realizada por el área de exportaciones busca equilibrar las operaciones internas tales como: transportes terrestre, marítimo y aéreo, gestión de aduanas y puertos de origen, además de las externas en conjunto con el importador y distribuidor chino, a fin de cumplir los plazos entregados por los organismos gubernamentales (SAG, aduanas) y privados (puertos de embarque y destino), en conjunto cumplir con el programa de exportaciones comprometido y sin incurrir en costos no presupuestados originados por incumplimientos .
- 4- Cumplir estándares de producto certificado (comercialización), las características asociadas al producto certificado está entregada por el importador y distribuidor chino, por lo tanto, el cumplir a todo evento el programa de exportaciones, con un producto uniforme y diferenciado

permite captar un mayor precio de venta (aumento de rentabilidad), además, basado en la confianza de la relación comercial exportador – importador y distribuidor chino permite aumentar el programa de exportaciones de temporada (aumento de ingresos por ventas).

- **Recursos claves:** Los activos más relevantes de la UEN utilizados para desarrollar el presente modelo de negocios se pueden resumir en las plantas de proceso de cerezas frescas, en las que se ejecutan procesos de embalaje, mantención en cadena de frío, despacho de fruta inspeccionada hacia el mercado de China. Estas plantas cuentan con tecnología de última generación que permite realizar procesos continuos a los volúmenes contratados durante los 60 días que dura la concentración de cerezas cosechadas enviadas desde huertos productivos contratados a productores. El personal especializado en cerezas permite generar una ventaja competitiva respecto al resto de la industria, en lo que respecta a rendimientos por kilo procesado, ventaja que es fundamental para mantener el liderazgo en volúmenes de fruta exportada.
- **Asociaciones claves:** La red de proveedores y asociados a las actividades claves del presente modelo, en primer lugar se identifican los productores de cerezas quienes confían en la estrategia comercial de la organización y como contrapartida son retribuidos con retornos con bajo nivel de incertidumbre, financiamiento de nuevos proyectos de plantaciones, asesoría técnica en procesos productivos (huertos). En segundo lugar se encuentran proveedores de materiales de embalaje además de cumplir a tiempo y forma con los pedidos realizados, la comunicación e intercambio de nuevas tecnologías aplicadas a mejorar la pos cosecha de cerezas juega un papel determinante a la hora de buscar nuevos mercados al interior de China. El tercer punto identificado es la comunidad en la que operan las plantas de embalaje, la relación con municipalidades y juntas de vecinos es vital para abastecer de mano de obra las dotaciones mínimas requeridas, además, fomentar programas de capacitación en cargos técnicos especializados en cerezas, nuevamente marca la diferencia respecto al sector industrial.
- **Estructura de costes:** El presente modelo de negocios posee una estructura de costos idéntica a la utilizada por el sector industrial en cual desarrolla sus actividades la exportadora, para un mejor análisis los costos consolidados se presentaran en base a la estructura de un estado de resultados

identificando para cada concepto el detalle de cuentas que la componen, por lo tanto, para la UEN

los costos más representativos son:

1) Costos Variables: Representan el 70% del costo total

- Mano de obra.
- Materiales de embalaje
- Mantención de maquinaria.
- Compra de fruta.

Costos indirectos de fabricación:

- Electricidad industrial.
- Asesorías directas.
- Mano de obra indirecta.

2) Costos Fijos: Representan el 30% del costo total

- Mano de obra.
- Gastos de viajes y viáticos.
- Mantenciones y gastos de administración.

3) Intereses y gastos financieros

4) Amortizaciones y depreciaciones.

- **Segmentos de mercado:** Importadores y distribuidores de fruta fresca de China, apuntando su comercialización al mercado urbano de las ciudades de Guangzhou, Shanghai, Hong Kong y Beijing, asociado a clientes clasificados como de altos ingresos.

Esta distribución abastece a un mercado chino que se traduce en 1.350 millones de personas.

Para comprender el negocio es fundamental internalizar el valor cultural entregado a las cerezas, consideradas regalo de gratitud y prosperidad, su incremento de consumo alcanza su punto máximo semanas previas al año nuevo chino, donde el precio es insensible a la demanda para el segmento de clientes. El resto de la temporada su demanda se mantiene alta, los precios

experimentan fluctuaciones de acuerdo con la variedad y condición de arribo de las cerezas al mercado de la ciudad de destino.

Existen dos mercados: Rural equivalente al 43% de la población y Urbano equivalente al 57% de la población, que representa un universo de 785 millones de personas, con perfiles de consumidores similares.

Se identificaron tres grupos de consumidores:

- Bajos ingresos: 290 millones de personas, Ingresos hasta 140 dólares.
 - Reconocimiento social: 250 millones de personas, universitarios, técnicos, empleados directivos básicos Ingresos entre 240 y 600 dólares.
 - Altos Ingresos: 5 millones de personas, directivos de primer nivel y personajes públicos Ingresos entre 700 y 1.800 dólares. (Valores ingresos base mensual).
- **Canales:** En esta etapa se describe la forma como la exportadora se comunica con el segmento de mercado definido en el apartado anterior y proporcionarles la propuesta de valor. La comunicación, distribución y venta establece el contacto entre la exportadora y el importador y distribuidor perteneciente al mercado chino. Para el presente modelo el canal de comunicación es directo en forma personal mediante visitas a terreno entre ambos países Chile y China, la formalidad de cierre de condiciones de ventas se realiza mediante contratos de temporada asociados a un programa de exportaciones el cual se divide en semanas, variedades y calibres. La evaluación del importador y distribuidor perteneciente al mercado chino respecto a la propuesta de valor se realiza mediante el porcentaje de rechazo de fruta en destino, utilizando como base de rechazo los estándares de calidad de fruta certificada entregado por el importador y distribuidor chino.
 - **Relaciones con cliente:** La relación con el importador y distribuidor perteneciente al mercado chino del presente modelo de negocios se basa en trabajar sobre el concepto de fidelización; la base de trabajo es la confianza y la búsqueda de una relación comercial de largo plazo. Para el logro de objetivo es fundamental cumplir la propuesta de valor declarada considerando la importancia entregada por el importador y distribuidor chino a los conceptos de uniformidad y

cumplimiento a todo evento del programa de exportaciones. En forma clara es una relación personalizada y de desarrollo conjunto considerando que el cliente final (consumidor chino de locales de internet, fruterías o supermercados) en el presente modelo de negocio no se logra visualizar y menos gestionar. Por lo tanto, el alineamiento con el importador y distribuidor perteneciente al mercado chino es fundamental y juega un papel determinante a la hora de proyectar ventas futuras.

- **Fuentes de ingresos:** El presente modelo de negocios genera sus ingresos en base a la exportación de cajas de cerezas, segregadas por color, calibre y variedad, los pagos son realizados en forma recurrente por el importador y distribuidor perteneciente al mercado chino en base a porcentaje de cumplimiento del programa de exportaciones comprometido. En forma adicional el presente modelo incorpora el producto contenedor puro (una variedad, un productor, un calibre) capturando sobreprecio asociado a la uniformidad de la caja de cerezas embalada, al mantener la estructura de costos aumenta la rentabilidad al modelo. En resumen, el segmento de mercado sobre el cual funciona el modelo obtiene ingresos por cumplimiento de programas de exportaciones y por la exportación de contenedores puros definidos como una caja diferenciada respecto a su uniformidad, sus retornos se cuantifican en kilos de exportación diferenciados por calibres y variedad.

6.3 Relación elementos modelo de negocios y atributos propuesta de valor.

Tabla 10: Relación elementos de negocios y atributos propuesta de valor.

Elementos Modelo de Negocio.-	Uniformidad de producto embalado.	Cumplimiento a todo evento de programa de exportaciones a distribuidores y supermercados.	Exportación de contenedores puros (mono variedad y mono productor).
Actividades clave: - Abonar en cuenta de productores los fondos, a fin de asegurar la producción contratada. - Embalar en cada planta, las cantidades y calibres comprometidos en programa semanal embalaje. - Embarcar en forma semanal las cajas comprometidas con cada importador y distribuidor en programa de exportaciones.	Cumplir normas de uniformidad del producto declaradas por SFG (firmeza, color, calibre).	Cumplir con programa de exportaciones de temporada comprometido.-	Cumplir con programa semanal de embalaje con baja incertidumbre de defectos por dispersión de condición de fruta.
Recursos clave Disponibilidad de materiales de embalaje. - Infraestructura embalaje cerezas frescas. - Fruta (cerezas frescas) contratada. - Personal calificado y especializado en cerezas. - Disponibilidad de fondos para financiar productores	Alineamiento de personal respecto a calidad certificada de cerezas (color, calibre, firmeza).	Abastecimiento asegurado y constante de cerezas frescas, materiales de embalaje y personal de temporada.-	Horas de proceso continuo, sin fallas y detenciones no programadas (corte suministro eléctrico por no pago).-
Asociaciones clave - Productores de cerezas frescas con contrato vigente. - Plantas de proceso y embalaje de cerezas frescas. - Cartonerías y proveedores de materiales de embalaje. - Asociación de exportadores - Juntas de vecinos, municipalidades, comunidades.	Relación con productores a fin de alinear manejos productivos de huertos enfocados en la exportación al mercado chino.	Relaciones cliente proveedor para garantizar suministros fruta, materiales y logística.	Coopetición entre plantas en semanas con exceso de cerezas cosechadas, asegurando embalaje.

Elementos Modelo de Negocio.-	Uniformidad de producto embalado.	Cumplimiento a todo evento de programa de exportaciones a distribuidores y supermercados.	Exportación de contenedores puros (mono variedad y mono productor).
Estructura de costes	Controlar el presupuesto asignado al embalaje de cerezas.	Controlar presupuesto asignado a embalaje y comercialización de cerezas.	Disponibilidad de fondos para financiar compra de fruta y pagos de costos variables.
Segmentos de Mercado Importadores y distribuidores del mercado chino, que abastecen al segmento de consumidores urbano de altos ingresos y reconocimiento social.-	Adaptación y alineamiento de productores y plantas de embalaje a estándares de condición de cerezas de exportación (calibre, color, firmeza).	Alineamiento con requerimientos comerciales de distribuidores y supermercados Chinos.	Adaptación a cambios de formatos de embalaje asociados a pedidos especiales.
Canales Propio: directo equipo comercial.- Información: Visitas mutuas a instalaciones y ferias en destino.- Evaluación: Rechazos en destino.- Compra: Cierre de negocio vía mail y pagina web, en base a programa de exportaciones.- Entrega: Contenedor en puerto de china con: cajas de cerezas embaladas según calibre y color, con calidad certificada.- Cliente consumidor: Importador y distribuidor del mercado chino, quien abastece a canales de venta: internet, supermercados y minoristas.	Retroalimentación de los motivos de rechazos de fruta en destino.	Interacción y coordinación del equipo comercial con proveedores, clientes, respecto de condiciones del producto y cambios en entregas.	Información oportuna de fruta disponible en destino, para envió a mercados del interior de China.

Elementos Modelo de Negocio.-	Uniformidad de producto embalado.	Cumplimiento a todo evento de programa de exportaciones a distribuidores y supermercados.	Exportación de contenedores puros (mono variedad y mono productor).
Relaciones con Clientes - Base de relación: Fidelización - Tipo de relación: Asistencia personal exclusiva.- - Costo: elevado.- <i>Se integran al modelo mediante el conocimiento del producto y la confianza.-</i>	Mantener comprador y confianza de distribuidores y supermercados Chinos.	Mantener e incrementar participación de mercado basado en cumplir a todo evento programa de exportación	Aumentar participación de mercado fidelizando y captando valor mediante un producto exclusivo.
Fuentes de Ingreso - Producto (caja de 5 kilos), calidad uniforme y bajo estándar certificado, entrega a tiempo en base a programa acordado con importador y distribuidor chino. - Pagos por variedad y calibres embalados, unidad de medida estándar es el contenedor, la base de ingresos a Chile es la venta FOB. - Única fuente de ingresos, retorno por kilo exportado.- - Mecanismo de fijación de precios según variedad y calibre de caja de cereza, existe un mínimo garantizado y saldo contra venta en mercado.	Mantener la estructura de precios mínimos garantizados.-	Cumplir con los retornos (USD x Kilo exportado), planificados para la temporada.-	Aumentar retornos por kilo exportado.

Fuente: Elaboración Propia.

6.4 Análisis rentabilidad o captura de valor del modelo de negocios.

La base de captura de valor del presente modelo de negocios se fundamenta en la comercialización de cerezas de una variedad (Regina) y un productor, es decir, contenedores puros a importadores y distribuidores del mercado chino. La ventaja competitiva es la uniformidad respecto de la condición de arribo de las cerezas, lo que permite un mayor tiempo de pos cosecha. Este tiempo es utilizado por el importador para distribuir a ciudades y pueblos del interior de China, lo que significa un aumento en el retorno por kilo para San Francisco Lo Garcés y un mayor ingreso al importador chino, por concepto de comisiones sobre ventas.

Para el resto de variedades la captura de valor, se realiza manteniendo el abastecimiento de cerezas durante todas las semanas que dura la temporada de cosecha en Chile, el elemento diferenciador es cumplir a todo evento el programa de exportaciones comprometido. Sumado al incentivo y financiamiento permanente a productores de plantar cerezas en regiones con clima que permita cosechas tempranas y tardías, con la finalidad de extender el periodo de abastecimiento a importadores y distribuidores.

El presente modelo de negocios captura valor mediante dos temas estratégicos:

- **Cumplir a todo evento el programa de exportaciones:** Los clientes del mercado chino sobre los cuales opera este modelo (importadores y distribuidores chinos), tiene por objetivo cumplir el programa de exportaciones de temporada. El concepto cumplimiento a todo evento involucra tres variables: volumen semanal, condición de arribo y uniformidad, respecto a cajas de cerezas recepcionadas en puerto de destino.

Un resultado de temporada incrementa la confianza del cliente chino, fomentando una relación comercial de largo plazo, generando un aumento de volumen requerido para la siguiente temporada.

La entrega del producto es realizada en contenedores refrigerados en puerto o aeropuerto de China, la unidad de venta es contenedor, el cual transporta 3.680 cajas de cerezas frescas.

La variable precio se compone de mínimo garantizado por kilo exportado en base a su calibre; el diferencial se conoce y liquida una vez comercializada la fruta por el importador o distribuidor.

- **Aumentar rentabilidad por kilo exportado:** En la actualidad todas las exportadoras que comercializan cerezas al mercado chino, utilizan el mismo modelo de negocios y por lo tanto, la captura de valor pasa por llegar con un producto con bajo riesgo de defecto que permita cobrar el precio mínimo garantizado y el sobreprecio de la liquidación queda en manos de la gestión de comercialización del importador o distribuidor chino, por lo tanto, no existe diferenciación y ventajas competitivas que permitan sustentar el modelo de negocios de exportación tradicional.

La diferenciación del presente modelo pasa por entregar un producto diferente e inexistente en el mercado chino, contenedores puros, es decir, 3.680 cajas de una variedad (Regina) y un productor (producida en un huerto). Permite al importador y distribuidor realizar un muestreo con bajo riesgo de error, respecto a las condiciones de arribo y daños. Permitiendo destinar esta fruta a mercados de ciudades del interior de China, donde no llega cereza de calidad uniforme, considerando que el aumento de precio es insensible para un producto con calidad uniforme. Lo anterior, permite obtener un mayor retorno por kilo de exportación.

La captura de valor del negocio de las cerezas, pasa por utilizar tecnología existente en la agroindustria, enfocar la investigación y desarrollo en nuevas variedades, que permitan mejorar la productividad y disminuir riesgos de pos cosecha a fin de abastecer al mercado chino con cerezas desde agosto hasta marzo de cada año.

CAPÍTULO 7 MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico es una herramienta de planificación y control que permite abordar la estrategia en forma lógica, gráfica y visual, Kaplan y Norton (1996). Los objetivos financieros y de clientes describen los resultados que la organización quiere alcanzar, en cuanto a los objetivos de aprendizaje y crecimiento y de procesos internos describen como la organización intenta lograr esos resultados. El mapa estratégico proporciona la arquitectura que permite integrar las estrategias y las operaciones de diversas unidades que forman la organización.

La perspectiva de procesos es donde se ejecuta la estrategia para la San Francisco Lo Garcés, sus procesos relevantes están dados por la contratación de fruta a productores, embalaje en plantas propias y cumplimiento de programas de embarques. Se conecta hacia la perspectiva de cliente y con los resultados financieros mediante dos temas estratégicos (gestión de exportaciones y provisión uniforme de cerezas). Los procesos que forman parte de estos dos temas estratégicos buscan crear valor mediante el cumplimiento de la propuesta de valor declarada hacia nuestros clientes (supermercados y distribuidores del mercado chino).

La estrategia de San Francisco Lo Garcés busca beneficios sustentables en diferentes periodos de tiempo (corto, mediano y largo plazo) basados en la demanda insatisfecha de cerezas destinadas al mercado chino.

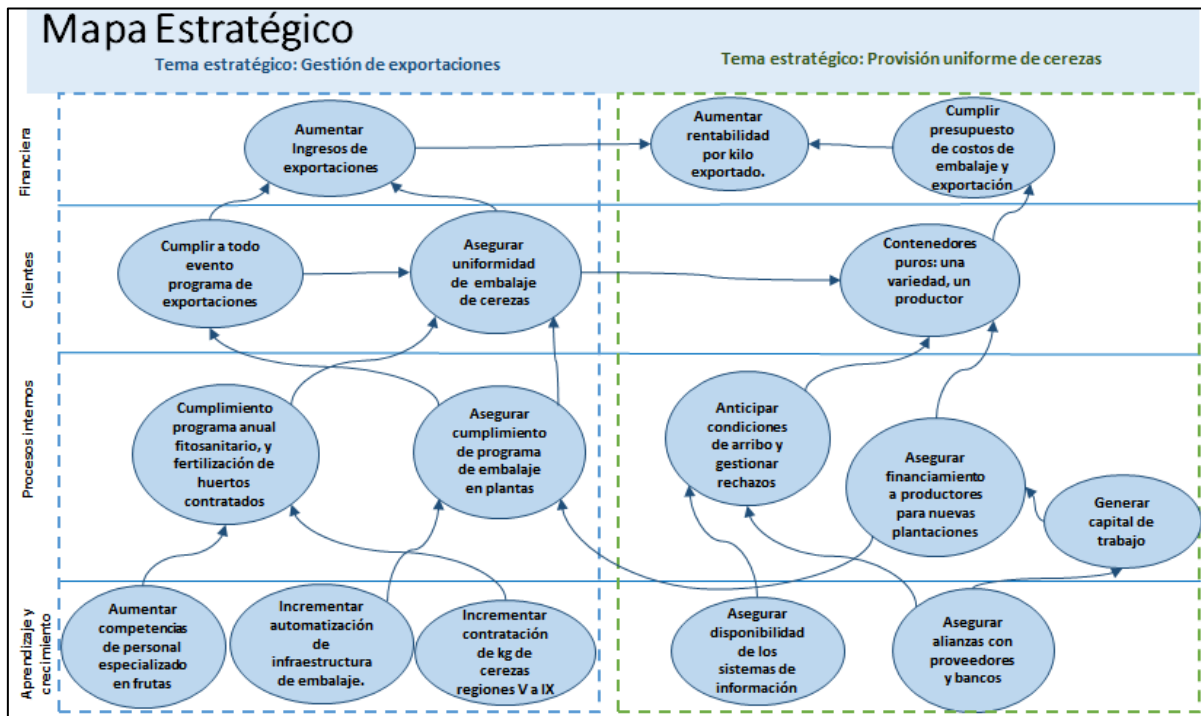
La gestión comercial asociada a la exportación de cerezas frescas hacia importadores y distribuidores pertenecientes al mercado de China, se realiza en el proceso interno denominado anticipar condiciones de arribo y gestionar rechazos, donde por una parte se busca anticipar los cambios de condiciones de pos cosecha de cajas de cerezas durante los 40 días de viaje a destino realizando monitoreo de temperatura y cadena de frío por cada contenedor, además, de cajas mantenidas en origen denominadas contra muestras, información utilizada a fin de re direccionar el mercado de venta antes de la apertura de cada contenedor. Por otra parte, el cumplimiento de la meta de rechazos en destino permite satisfacer la demanda de producto con estándar certificado considerado

un pilar fundamental para lograr el cumplimiento a todo evento del programa de exportaciones. Se debe tener presente que la gestión comercial es importante pero no relevante considerando que se trata de un mono producto exportado donde las características y estándares de producto certificado es entregada por el importador y distribuidor perteneciente al mercado chino, por lo tanto, el presente modelo de negocios no llega al cliente final es similar al proceso comercial de una minera.

El mapa estratégico propuesto de San Francisco Lo Garcés permite a los ejecutivos planificar y gestionar por separado cada uno de los elementos claves de la estrategia, logrando que funcione de manera coherente. Los temas cruzan funciones e interactúan respaldando el enfoque sin fronteras necesario para que la ejecución de la estrategia sea exitosa.

La ilustración presenta el mapa estratégico en su versión clásica como lo sugieren los autores Kaplan y Norton (2013), con sus temas estratégicos:

Ilustración 8: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia.

El mapa estratégico de San Francisco Lo Garcés, además de estar compuesto por cuatro perspectivas de gestión que en su conjunto captan y entregan valor, tanto al interior como al exterior de la organización. La herramienta también se agrupa por objetivos estratégicos relacionados en forma vertical por una relación de causa y efecto, cruzando transversalmente y de forma horizontal las cuatro perspectivas de gestión del mapa, lo que Kaplan y Norton (2004), denominan como temas estratégicos, para este caso son los siguientes:

- Provisión uniforme de cerezas.
- Gestión de exportaciones.

El primer tema estratégico (provisión uniforme de cerezas), respecto a la perspectiva de clientes busca cumplir el atributo diferenciador de la propuesta de valor:

- Contenedores puros, una variedad un productor.

San Francisco Lo Garcés, ofrece a sus clientes (importadores y distribuidores chinos) cajas de cerezas frescas con calidad certificada, es decir, cajas con un producto uniforme (calibre, color, firmeza) y bajo riesgo de daños de pos cosecha, detectados en puerto chino de arribo (contenedores puros). Lo que permite a los importadores y distribuidores de China generar una ventaja competitiva respecto a otros importadores (administrar la logística de venta), es decir, se produce un aumento de duración de la fruta, (mayor cantidad de días de pos cosecha) de cada caja de cerezas, permitiendo traslados a ciudades del interior de China con mercados minoristas, que estén dispuestas a pagar un mayor precio o guardar en mercados mayoristas a la espera de una mejora en precio.

La hipótesis de la empresa incorporada al tema estratégico radica en aumentar el precio de venta de cada caja de cerezas exportada, al igual que el margen de comercialización. Del mismo modo, parte del mayor precio obtenido se traspasa vía liquidación a los productores, con la idea de generar relaciones de largo plazo que permitan incentivar proyectos de nuevas plantaciones de cerezas para variedades tempranas y tardías, con la finalidad de incrementar el tiempo de abastecimiento de cerezas al cliente chino.

La relación de San Francisco Lo Garcés con el importador y distribuidor chino, se beneficia desde dos aspectos 1. Incremento en la rentabilidad por kilo exportado, 2. Mayor comisión de comercialización. Lo anterior, permite fortalecer la relación comercial de largo plazo y sustentar el modelo de negocios considerando los espacios de mercado aun no cubiertos, permitiendo concluir que el cumplimiento de los objetivos del presente tema estratégico, permite incrementar la cantidad de cajas de cerezas exportadas al mercado chino cada año.

El segundo tema estratégico (gestión de exportaciones), respecto a la perspectiva de clientes busca cumplir el atributo diferenciador de la propuesta de valor:

- Gestión de exportaciones.

El cumplimiento en la entrega del volumen comprometido en el programa de exportaciones, medido por el cliente en forma semanal. Incrementa la reputación de marca, la cual es medida con parámetros tales como: bajo rechazo de fruta en destino y uniformidad de producto embalado (color, calibre y firmeza).

La disponibilidad de horas de procesos de packing, en las plantas de embalaje es fundamental para lograr y asegurar el correcto abastecimiento de producto terminado al área exportaciones a fin de cumplir el programa comprometido con cliente chino. La rigurosidad del cumplimiento del programa de embalaje, es clave para mantener la cadena de valor sin variaciones relevantes.

La ecuación es simple cumplimiento de programa de exportación = aumento de confianza del cliente chino + aumento de volumen para la próxima temporada.

Las competencias del personal técnico especializado en cerezas, en especial el conocimiento tecnológico y productividad de infraestructura de plantas de embalaje y la disponibilidad de fondos para contratar fruta marcan la diferencia respecto a la competencia, definiendo el aumento de competencias del personal como un objetivo funcional de aprendizaje y crecimiento para la innovación.

Tabla 11: Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
Cliente	Cumplimiento a todo evento programa de exportación.	Aumentar ingresos de exportaciones	Genera confianza e incrementa la reputación de la marca, permitiendo aumentar volumen de programa de exportación.
Cliente	Contenedores puros, una variedad un productor.	Aumentar rentabilidad por kilo exportado	Permite aumentar el tiempo de condiciones óptimas de arribo al mercado Chino, permite un mayor precio de venta y margen bruto.
Cliente	Asegurar uniformidad de embalaje de cerezas	Aumentar ingresos de exportaciones	Disminuir incertidumbre al importador y distribuidor Chino de encontrar defectos por dispersión de otros productores
Financiera	Aumentar ingresos de exportaciones	Fidelizar importadores y distribuidores Chinos.	Lealtad sostenida por el cliente, considerando la valoración entregada al producto, desarrollando una relación de largo plazo.
Financiera	Aumentar rentabilidad por kilo exportado	Fidelizar productores de fruta contratada	La variable retorno por kilo, es la que el productor le entrega mayor valoración considerando que su fuente de ingreso depende en más de un 90%, por la gestión de SFG.
Financiera	Cumplir presupuesto de costos de embalaje y exportación	Mantener estructura de costos competitiva	Permite competir con el sector industrial en cuanto a tarifas por kilo procesado y rendimientos por hora de embalaje, además, controla los costos por ineficiencia en proceso de exportación.
Procesos	Asegurar cumplimiento de programa de embalaje en plantas	Cumplir con volumen semanal de fruta para embarque.	Es un proceso que gatilla el cumplimiento del atributo cumplir a todo evento programa de exportaciones.
Procesos	Asegurar financiamiento a productores para nuevas plantaciones	Incrementar el periodo de tiempo de entrega de cerezas a cliente chino.	Asegurar crecimiento en volumen y márgenes de ventas.
Procesos	Cumplimiento programas fitosanitarios fertilización de huertos contratados	Alinear procesos productivos de acuerdo a normas de calidad de SFG.	Asegurar cosechas de cerezas homogéneas por cada variedad contratada, se realiza mediante monitoreo por personal de SFG.

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
Procesos	Anticipar condiciones de arribo y gestionar rechazos	Anticipar gestión comercial en destino o cambio de puerto de arribo	Las excepciones (fruta con rechazos o defectos), debe ser re procesada en destino a fin de liquidar en mercados secundarios y evitar pérdidas.
Procesos	Generar capital de trabajo	Disponibilidad de fondos para financiar la temporada y plantaciones de productores.	Permite financiar la estructura de costos, inversiones y sustentar la necesidad de capital de trabajo.
Aprendizaje	Aumentar competencias de personal especializado en cerezas	Fomenta la innovación en producción y embalaje de fruta	Los empleados con experiencia en producción y embalaje de cerezas marcan la diferencia respecto a la competencia, definiendo el aumento de competencias del personal como un objetivo funcional de aprendizaje y crecimiento para la innovación.
Aprendizaje	Incrementar automatización de infraestructura de embalaje	Incremento de productividad en plantas y disminuciones de costos	La disponibilidad de embalaje es crítica al concentrarse fruta a proceso, el riesgo de sufrir daños de pos cosecha es alto.
Aprendizaje	Incrementar contratación de kg de cerezas V a IX región	Asegurar abastecimiento de plantas de embalaje.	Cumplir con programa de embalaje y realizar procesos en plantas con rendimientos y costos presupuestados.

Fuente: Elaboración Propia.

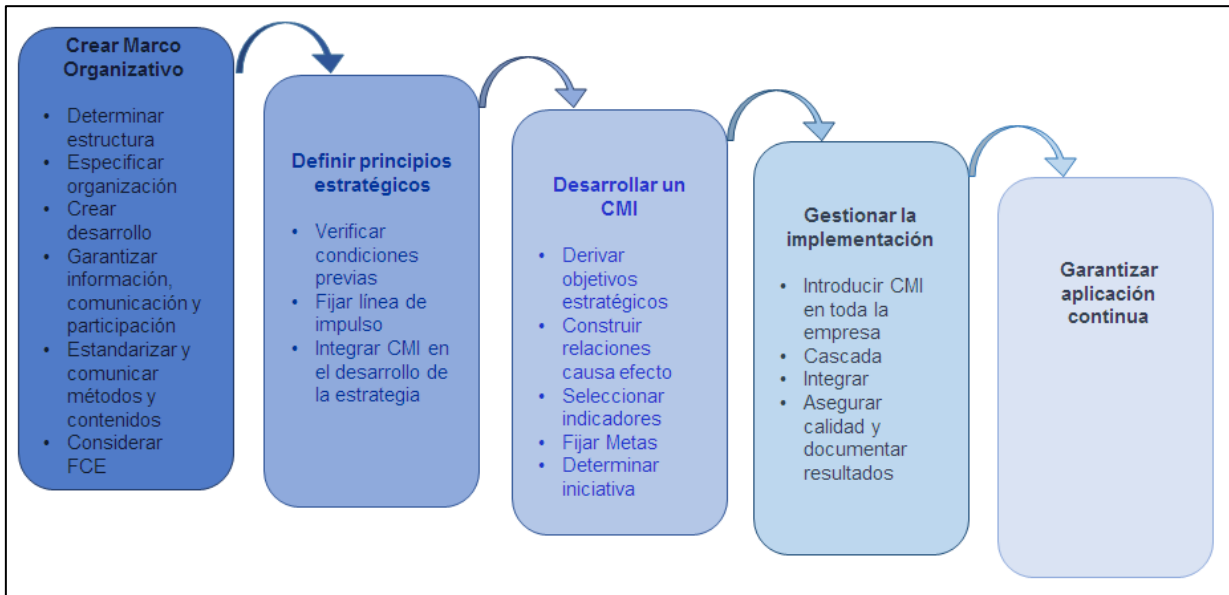
CAPÍTULO 8 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Posteriormente el mapa estratégico conlleva a la generación de una matriz del CMI, con indicadores para medir el logro de los objetivos. Estos exigen iniciativas concretas para cumplir con sus metas. Entonces la matriz permitirá ejercer el control de la implementación de la estrategia, donde se evalúa que los objetivos estratégicos se lleven a cabo, verificando el grado de comprensión de dichos objetivos, que se asignen los recursos adecuados y que sean factibles. No obstante en esos dos últimos elementos el CMI requiere herramientas que contribuyan a implementar la estrategia, particularmente en los niveles más atomizados de la organización, como cada uno de sus miembros. (Caprile, 2007)

El proceso de construcción del CMI, se compone de:

- Definir la arquitectura de la medición.
- Construir el consenso alrededor de los objetivos
- Seleccionar y diseñar indicadores.
- La construcción del plan de implantación. (Kaplan y Norton, 1996)

Ilustración 9: Modelo de Implantación



Fuente: Horvath (2001)

Las relaciones causas efecto de los objetivos identificadas en el mapa estratégico de San Francisco Lo Garcés, generan una serie de indicadores por cada objetivo, determinando metas y estándares que permitirán validar el modelo planteado, se definirán las fuentes de información o bases de datos para alimentar indicadores y normar la periodicidad de alimentación de indicadores. Esta arquitectura estratégica busca implementar el cumplimiento de la propuesta de valor declarada por San Francisco Lo Garcés, en su perspectiva de clientes. Las iniciativas estratégicas permiten alcanzar los objetivos metas propuestos por cada perspectiva, es decir, poner en marcha la estrategia.

Bajo la premisa de lo que no se mide no se puede gestionar, los indicadores de seguimiento y control propuestos para las perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento, se detallan en las siguientes tablas, desde la N° 12 a N°16.

Tabla 12: Perspectiva Financiera

Perspectiva Financiera					
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Metas	Periodicidad	Iniciativas
Financiera	Aumentar ingresos de exportaciones al mercado de China.	Ingresos exportaciones a China en t / Ingresos exportaciones a China en t – 1.	Mayor a 1	Temporada Nov. a Enero	No aplica
		(Cajas vendidas San Francisco / Cajas vendidas industria) x 100	Mayor o igual a 20%	Anual	No aplica
Financiera	Aumentar rentabilidad por kilo exportado.	(Margen comercial x calibre / Ingresos x ventas) x 100	Mayor a igual a 25%	Anual	No aplica
		Margen comercial en t / Margen comercial en t – 1.	Mayor a 1	Temporada Nov. a Enero	No aplica
Financiera	Cumplir presupuesto de costos de embalaje y exportación	% Cumplimiento de presupuesto	Igual o menor al 100%	Anual	No aplica

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 13: Perspectiva Clientes

Perspectiva Clientes					
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Metas	Periodicidad	Iniciativas
Clientes	Contenedores puros unavariada un productor	% cumplimiento programa exportación contenedores puros	Mayor o igual a 100%	Anual	Contratación de servicios de inspección en China a fin de evitar rechazos, que no correspondan a mala condición de arribo de fruta.
Clientes	Cumplimiento a todo evento programa de exportaciones de temporada	Nº de cajas exportadas / Nº cajas programa exportaciones	Mayor o igual a 1	Anual	Plan de revisiones con clientes Chinos (semanal) a fin de anticipar cambios en condición de fruta en tránsito (pos cosecha), a fin de re direccionar puertos de arribo.
		% cumplimiento programa de contenedores embarcados	Mayor o igual a 100%	Semanal	Creación de sistema on line (aplicación con cliente Chino) a fin de monitorear cumplimiento de meta semanal y gestionar su puerto de arribo. (gestión de precios)
Clientes	Asegurar uniformidad de embalaje de cerezas	% Defecto (pitting, color, firmeza) por contenedor puro.	Menor o igual a 3%	Por cada contendor	
		% pedicelo faltante o deshidratado por caja	Menor a 3%	Nov- Dic	

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 14: Perspectiva Procesos Internos

Perspectiva Procesos Internos					
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Metas	Periodicidad	Iniciativas
Procesos internos	Asegurar cumplimiento de programa de embalaje de cerezas en planta.	% cumplimiento exigencias de embalaje de clientes Chinos	Igual al 100%	Nov - Ene	Documentar estándares de exigencias de embalaje para cada receptor Chino y mercado de arribo.
		% de cajas reembaladas/ % de cajas embaladas	Menor o igual a 5%	Mensual	
		% cumplimiento programa semanal de embalaje.	Mayor o igual a 100%	Nov a Ene	Desarrollar relaciones con plantas de embalaje de la industria a fin de manejar alternativas de procesos ante eventualidades.
Procesos internos	Cumplimiento programa anual fitosanitario, y fertilización de huertos contratados.	% cumplimiento de parámetros de calidad de Exportadora	Mayor o igual a 90%	Mensual	Implementación de registro de hallazgos y documentación de mejoras e identificación de responsables.
		% utilización de pesticidas amigables con el medio ambiente (vs el total aplicado)	Mayor o igual al 80%	Mensual	Auditorías asociada al uso de pesticidas.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 15: Perspectivas Procesos Internos

Perspectiva Procesos Internos					
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Metas	Periodicidad	Iniciativas
Procesos internos	Anticipar condiciones de arribo	% de defectos en cajas (pitting) mantenidas como contra muestra	Menor o igual al 3%	Mensual	
	Gestionar rechazos	% cajas rechazadas en destino	Menor o igual 1,5%	Anual	
Procesos internos	Asegurar financiamiento a productores para nuevas plantaciones	Nº de has contratadas T-1/ Nº de has contratadas en T	Mayor o igual a 1	Anual	
Procesos internos	Generar capital de trabajo	Monto líneas de créditos en t / Monto de línea de crédito t-1	>= 1	Anual	Investigación financiera de apertura de línea de crédito en bancos Chinos
		Activo circulante/ Pasivo Circulante	Mayor a 1	Mensual	

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 16: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento					
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Metas	Periodicidad	Iniciativas
Aprendizaje y Crecimiento	Asegurar disponibilidad de los sistemas de información	Reclamos caídas de sistemas y actualización de información	Menor a 5 reclamos	Mensual	Estudio de adquisición y/o mejoramiento de software de producción Agroindustrial y exportaciones, integrando información con productores e importadores
Aprendizaje y Crecimiento	Aumentar competencias de personal especializado en frutas	Nº de profesionales especializados en pos cosecha de cerezas / Nº de profesionales contratados para pos cosecha	Mayor o igual al 0,7	Ago – Ene	
		Nº de técnicos especializados en producción / Nº de técnicos contratados para producción	Mayor o igual al 0,7	Ago – Ene	

Fuente: Elaboración Propia.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento					
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Metas	Periodicidad	Iniciativas
Aprendizaje y Crecimiento	Incrementar automatización de infraestructura de embalaje de cerezas	% fruta procesada con infraestructura automatizada	Mayor al 70%	Anual	Aumentar competencias de personal en utilización de nuevas tecnologías de embalaje y productividad de maquinarias
Aprendizaje y Crecimiento	Asegurar alianzas con productores y bancos	% Fuga de productores de cerezas	Menor o igual al 5%	Anual	
Aprendizaje y Crecimiento	Incrementar contratación de kg de cerezas regiones V a IX.	Has contratadas en t / Has contratadas en t-1	Mayor o igual a 1	Ene - Oct	
		% Kg Calibres comprados SJ + P / % Kg comprados de exportación	Mayor a 50%	Nov - Dic	Plan de raleo (extracción de fruta no madura) para aumento de calibre.

Fuente: Elaboración Propia

8.3 Descripción de las principales iniciativas estratégicas incorporadas en el CMI

Perspectiva de clientes: Iniciativa I

Implementar inspección en China con personal propio a fin de evitar rechazos, que no correspondan a mala condición de arribo de fruta.

Permite tener presencia del personal especializado en cerezas en puerto de arribo, disminuyendo la posibilidad de errores en condiciones de arribo que desencadene un rechazo de fruta, al mismo tiempo permitirá una gestión de la fruta rechazada liquidando en un mercado secundario, evitando pérdidas del contenedor exportado.

El aumento de un 7% en margen comercial respecto a temporada anterior, fijado como objetivo equivale a 180.000 cajas de cerezas, el precio de venta es de USD 30 en condiciones óptimas, con rechazo baja a USD10, el potencial desmedro en ventas es de USD 3.600.000 y en retorno por kilo asciende a USD 1.800.000 montos que financian el envío de 5 profesionales a monitorear el arribo y gestionar el rechazo, costo de la iniciativa USD 50.000.

Perspectiva de clientes: Iniciativa II

Plan de reuniones con clientes chinos (semanal) a fin de anticipar cambios en condición de fruta en tránsito (pos cosecha), a fin de re direccionar puertos de arribo.

El cumplir a todo evento el programa de exportaciones con supermercados y distribuidores chinos requiere gestionar en forma conjunta y en tiempo real, los cambios de condición de fruta, gatillados por externalidades no controlables, ejemplo lluvia en cosecha, lo que dificulta el embalaje y disminuye la vida útil de la cereza (conocido en este negocio como post cosecha), por lo tanto, la gestión logística debe ir de la mano con la comercial. Para San Francisco Lo Garcés significan costos adicionales que se deben asumir tales como, utilización de buques chárter a fin de disminuir los

tiempos de viaje o modificar puerto de arribo a fin de realizar transbordo para los casos que la fruta se encuentre en tránsito.

Los diferenciales de precios se estiman en USD 10 por caja, además del efecto futuro de no cumplir con el programa. Esta diferencia cubre los costos adicionales.

Perspectiva de clientes: Iniciativa III

Creación de sistema on line (aplicación con cliente chino) a fin de monitorear cumplimiento de meta y gestionar su efecto en precio de venta.

El exportar contenedores puros (nono variedad y productor), es una ventaja competitiva respecto al resto de exportadoras de cerezas a China, por lo tanto, las expectativas deben ser contrastadas con la realidad, respecto a su mayor precio y menos % de defectos. Esta información puede generar un antes y un después en el modelo de negocios de las cerezas enfocando las exportaciones a mercados de ciudades del interior de China donde la demanda se encuentra insatisfecha y es insensible a alzas de precios.

El sistema tiene un costo de USD 100.000 y los beneficios en retornos por caja de cerezas esperados sobre los contenedores normales es de USD 1.800.000 para los primeros envíos (30 contenedores).

Perspectiva de procesos: Iniciativa I

Desarrollar relaciones con plantas de embalaje de la industria a fin de manejar alternativas de procesos ante eventualidades.

Para asegurar el cumplimiento de programa de embalaje, en Chile existe menor capacidad de plantas de proceso que las has de cerezas en producción, es decir, si en un año normal se cosecha la cantidad esperada el 10% de la cereza quedara sin proceso y debe comercializarse en el mercado interno. Al generar relaciones con otras plantas del sector industrial se puede mitigar el efecto

extremo antes expuesto, además se puede gestionar el embalaje de lotes con mayor antigüedad manteniendo la uniformidad declarada.

Perspectiva de procesos: Iniciativa II

Monitoreo de manejo de huertos contratados asegurando labores productivas entregadas por nuestro personal calificado.

Para incrementar contratación de kg de cerezas regiones V a IX, se debe monitorear los procesos productivos del huerto a fin de alinear labores en base al programa desarrollado por el personal calificado en cerezas buscando incrementar cosechas con alto % de exportación y calibres grandes. Lo anterior, considerando que muchos productores pequeños y medianos su actividad principal no es la producción de cerezas.

Perspectiva de procesos: Iniciativa III

Implantar medición de uso de pesticidas en colaboración con productor.

Cumplir programa anual fitosanitario, y fertilización de huertos de productores, el compromiso con el medio ambiente y las comunidades donde opera San Francisco Lo Garcés es fundamental para entregar un producto uniforme y estándares de producción certificados, el monitoreo de aplicaciones y desarrollo de un programa de cercanía con el productor, permite en conjunto crecer y convertir la producción de cerezas en un negocio sustentable y con respeto a las normas vigentes.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Iniciativa I

Aumentar competencias de personal en utilización de nuevas tecnologías de embalaje y productividad de maquinarias.

Incrementar automatización de infraestructura de embalaje de cerezas, el volumen ascendente de cosechas de cerezas requiere de procesos de embalaje con mayor productividad y automatizados, los upgrades son dinámicos y requieren de personal con competencias en nuevas tecnologías a fin de rentabilizar la inversión realizada.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Iniciativa II

Desarrollar encuesta de satisfacción e implementar mejoras con proveedores y productores.

Asegurar alianzas con proveedores, a la empresa le permite desarrollar relaciones de confianza, beneficiarse en conjunto de las oportunidades y enfrentar las amenazas, involucrándose en el negocio y conociendo los objetivos.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Iniciativa III

Plan de raleo (extracción de fruta no madura).

En conjunto con productores el personal especializado en producción y pos cosecha, entregará recomendaciones de raleo a fin de aumentar el calibre de fruta antes de la cosecha. Permite cumplir con la meta establecida y en conjunto con las variables de condición de arribo satisfactorias permitiendo obtener un mayor retorno por kilo exportado.

El costo de las horas de asesoría se traspasa y compensa vía precio de retorno a productor, por lo que la relación es *win win*.

CAPÍTULO 9 TABLEROS DE CONTROL

Los tableros brindan la retroalimentación sobre los indicadores que, según lo previsto, impulsan las mejoras a los procesos.

La empresa optimiza las mejoras a sus procesos mediante el diseño y despliegue de tableros de control operacionales locales. Los tableros automatizados reflejan la infraestructura de inteligencia para los negocios e integración de la información, que facilita la representación visual de los datos subyacentes. Permiten a los empleados obtener más datos para el análisis interactivo. Aunque todos los procesos se benefician con la medición y generación sistemática de informes, los tableros de control son la herramienta más efectiva a la hora de subrayar los procesos de la perspectiva de procesos del Balanced Scorecard de la unidad estratégica de negocios.

Los tableros de control difieren de los Balanced Scorecard de diferentes maneras, al ser operacionales no es posible que no tengan indicadores, financieros o del cliente o indicadores de las actividades de desarrollo del capital humano del departamento. Se focaliza en la métrica de los procesos que los empleados pueden modificar con sus acciones cotidianas. Mientras Balanced Scorecard, son de resultados y se actualiza en forma mensual o trimestral a diferencia de los tableros que pueden reflejar el desempeño en forma diaria e incluso cada hora.

Los tableros operacionales locales, permiten obtener:

- Indicadores que brindan retroalimentación sobre el desempeño de procesos locales.
- Obtención de datos para el análisis interactivo.
- Información operacional no estratégica.
- Retroalimentación rápida (diaria, hora).
- Relacionar las mejoras a los procesos de negocios.
- Ayuda a aprender de su experiencia.
- Son el Input para reuniones focalizadas de revisión operacional.

- Relacionar la estrategia con las proyecciones de capacidad de recursos y el gasto en los recursos operativos y de capital requeridos para cumplir con el plan estratégico.

9.1 Organigrama Unidad Estratégica de Negocios

La estructura matricial de San Francisco Lo Garcés, crea líneas dobles de autoridad y combina la departamentalización funcional y por producto (cerezas).

La fortaleza de la departamentalización funcional consiste en reunir a especialistas similares, lo que disminuye el número de especialistas (áreas agroindustrial y exportaciones), a la vez permite agrupar y compartir recursos especializados en producto único cerezas. Su principal desventaja es coordinar las tareas de diversos especialistas funcionales a tiempo y dentro del presupuesto (área de soporte administrativo, finanzas e industrial). Caso contrario al realizar la departamentalización por producto (cerezas), facilita la coordinación para el logro de objetivo a tiempo y dentro del presupuesto. Ofrece una responsabilidad clara para todas las actividades relacionadas con las cerezas, pero con duplicidad de actividades y costos. Los trabajadores tienen dos jefes: gerentes de departamentos funcionales y gerentes de producto (industrial y exportaciones).

Facilita la coordinación de actividades complejas (producción, embalaje y logística de comercialización a China) e interdependientes. Los contactos frecuentes y directos entre especialistas permiten que la información se difunda por la organización y llegue más rápido a la gente que la necesita. Las líneas de doble autoridad disminuyen la tendencia de los trabajadores a ocuparse de la protección de sus pequeños mundos que las metas de San Francisco Lo Garcés se vuelvan secundarias.

9.2 Tableros de control

Dentro de sus principales funciones se encuentran: 1. Embalar cerezas; 2. Mantener disponibilidad de horas de proceso de fruta; 3. Cumplir presupuesto de costos. Lo anterior contribuye al atributo de valor uniformidad de fruta embalada y cumplir a todo evento programa de exportaciones.

Esta área de negocios es autónoma, gestionada por el gerente agroindustrial dependiente de la gerencia general. Desarrolla sus operaciones en dos plantas industriales ubicadas en la VI y VII región, la característica principal del embalaje de cerezas es el tiempo en el cual se desarrolla el proceso, el que no supera los 40 días, por lo tanto, el alineamiento del equipo de trabajo y el cumplimiento de objetivos operacionales es vital para efectuar con éxito los servicios contratados.

Con Respecto a los indicadores de gestión propuestos para la perspectiva de clientes, el objetivo es el cumplimiento del programa de embalaje y su indicador es la comparación porcentual del programa real y presupuestado; la cuantía del programa y los estándares de uniformidad están dados por la exportadora, además de los organismos fiscalizadores (SAG, certificaciones).

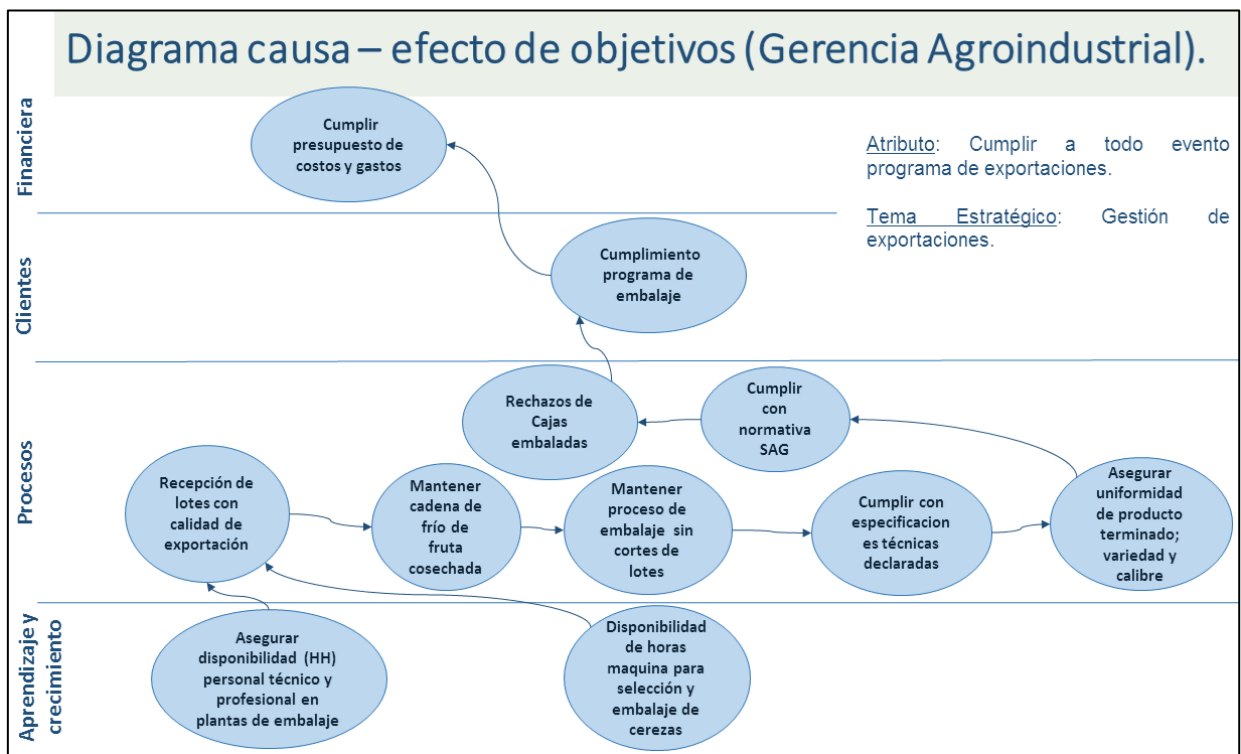
La perspectiva financiera busca cumplir la estructura de costos de embalaje por kilo, además, del control de gastos de administración, los anterior mediante el indicador de cumplimiento de presupuesto de costos y gastos.

Respecto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se busca asegurar dotación con competencias técnicas en cerezas, para tal efecto existen iniciativas conjuntas con municipalidades que buscan profesionalizar los cargos utilizados por una planta de embalaje, a fin de mejorar la productividad. De la misma forma, la disponibilidad de horas maquinarias se traducen en mantener procesos de embalajes continuos y sin cortes, las pautas de mantención preventiva y oportunidad de reacción para aquellas correctivas pasan a ser fundamentales. Para ambos objetivos los indicadores de productividad marcan el éxito o fracaso. La base de confección de indicadores son dotación y kilos.

La perspectiva de procesos, permite asegurar desde el ingreso a la planta hasta su despacho en el contenedor, que cada kilo que se recepcionan en las plantas de San Francisco Lo Garcés califica para la exportación al mercado de China. Por lo tanto, los indicadores utilizados se basan en la uniformidad de fruta y en el cumplimiento de las normativas.

La ilustración N° 10 y la tabla N° 17, muestran el tablero de gestión de gerencia agroindustrial, con el detalle de indicadores descritos:

Ilustración 10: Diagrama causa – efecto de objetivos (Gerencia Agroindustrial)



Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 17: Tablero de Control (Gerencia Agroindustrial)

	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa
F	Cumplir presupuesto de costos y gastos	% Cumplimiento	< = 100%	Mensual	
C	Cumplimiento programa de embalaje	Programa real / Programa presupuestado	= 100%	Semanal	
P	Recepción lotes con calidad de exportación	Clasificación notas A,B y C. / fruta clasificada.	100%	Diaria	Apertura de canal de ventas internas en supermercados
P	Mantener cadena de frío de fruta cosechada	Hidrocooler 3° Cámaras de mantención 1° Proceso antes de 48 horas	100% 100% 90%	Diaria Diaria Diaria	
P	Mantener proceso de embalajes sin cortes de lotes	N° de cortes de lotes x turno	< de 4	Cada turno	
P	Cumplir con especificaciones técnicas declaradas	Peso = 5 Kg. Sellado bolsas / bolsas embaladas	100% 100%	Cada CJ Cada CJ	
P	Cumplir normativas de certificación (SAG) para cerezas de exportación	Cj rechazada / Cj inspeccionada	< ó = 3%	Diaria	
P	Asegurar uniformidad de producto terminado; variedad y calibre	< 6% bajo calibre y < 20% traslape color	> o = a 95%	Cada Turno	
P	Rechazo de cajas embaladas	Cj Rechazadas / Cj embaladas	< a 3%	Diaria	
A	Asegurar disponibilidad de personal técnico y profesional en platas de embalaje.	Dotación diaria / dotación estándar	> 0,9	Diaria	Implementación de capacitaciones en conjunto con Municipalidades
A	Asegurar disponibilidad de horas máquina para selección y embalaje	Kg. recepcionados / Kg. Embalados	> 0,6	Diaria	

Fuente: Elaboración Propia.

Iniciativas:

- 1- Apertura de canal de ventas internas en supermercados, permite comercializar cerezas que no califiquen con nota de exportación en mercado interno, generando un valor agregado al precio, ya que será incluida en góndolas de supermercados y no liquidadas en vegas locales con la incertidumbre respecto al precio final.
- 2- Implementación de programa de capacitación en conjunto con municipalidad donde se ubican nuestras plantas, a fin de crear monitores que realicen entrenamiento e inducción al personal técnico reclutado por oficina de empleo municipal, en los meses que no exista proceso de embalaje de cerezas. Permitiendo mantener trabajadores de temporada fidelizados con la organización y actualizados en sus conocimientos.

Dentro de sus principales funciones, esta gerencia busca incrementar los ingresos por ventas y rentabilizar el margen por kilo exportado. Para cumplir sus objetivos principales, es necesario disponer de cajas de cerezas uniformes. Considerando la necesidad de satisfacer el mercado minoristas del interior de China. Esta gerencia es autónoma y reporta al gerente general de la exportadora.

Respecto a su perspectiva financiera la gestión del margen comercial es clave para optimizar la rentabilidad por kilo exportado, principalmente por intervenir en costos en destino asociados a traslados, mantención de cadena de frío y comisiones. Considerando que el cliente consumidor no lo podemos gestionar, al contrario la relación con el importador y distribuidor chino quien también es un intermediario, una estrategia conjunta permite obtener beneficios para ambas partes. Lo anterior debe estar dentro de un marco de ingresos determinado por el presupuesto de ingresos.

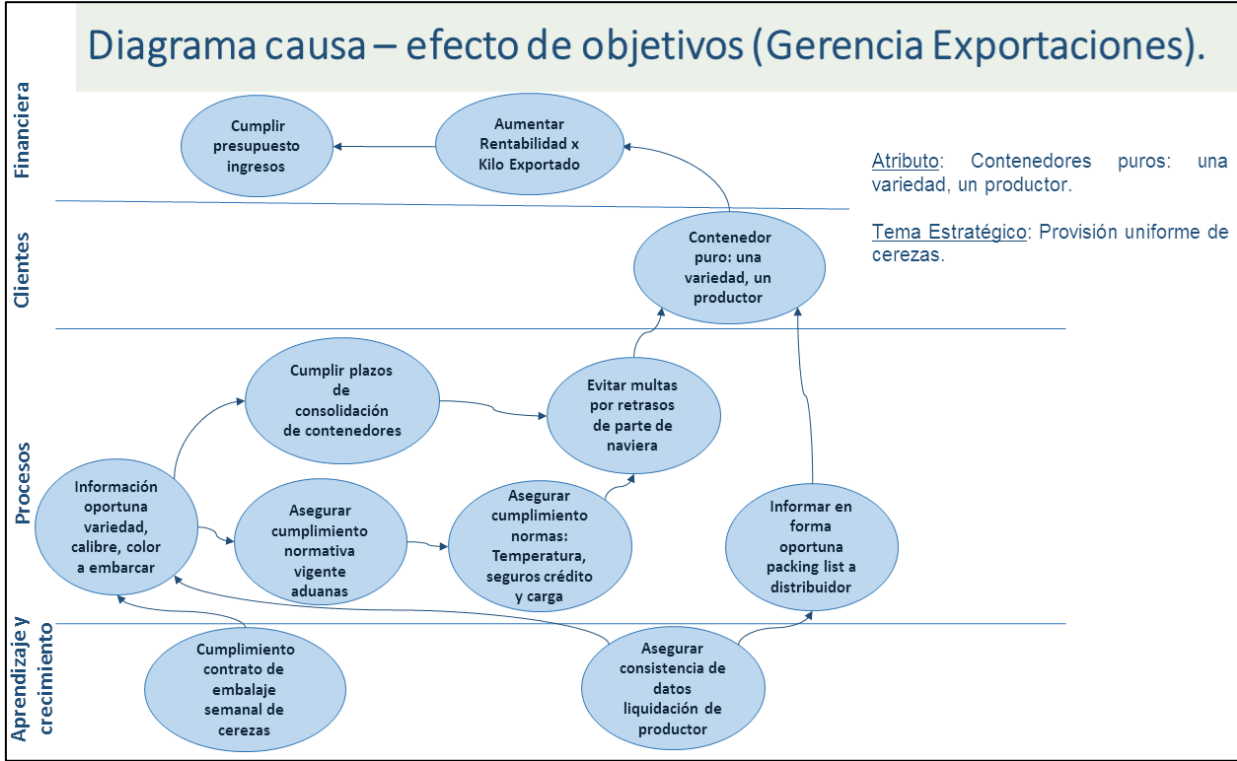
La perspectiva de clientes, incluye el concepto innovador de contenedor puro: una variedad, un productor, embalaje que no existía en el mercado hasta el 2016, concepto que generó un quiebre respecto al concepto de uniformidad, valorado por el importador y distribuidor con un sobreprecio del 20% por kilo. Dada la importancia el indicador se basa en el cumplimiento del programa.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, su base es la consistencia de datos y trazabilidad de información de productores, su importancia como proveedores de fruta fresca es fundamental para desarrollar el negocio al largo plazo, el indicador utilizado es de satisfacción.

Por último, los procesos identificados buscan el cumplimiento de entregas oportunas a organismos involucrados evitando retrasos e información relevante a importador y distribuidor chino.

En la ilustración N° 11 y la tabla 18, se presenta el tablero de la gerencia y sus indicadores asociados a los objetivos detallados en el párrafo anterior.

Ilustración 11: Diagrama causa – efecto de objetivos (Gerencia Exportaciones)



Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 18: Tablero de Control (Gerencia Exportaciones)

	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa
F	Cumplir presupuesto de ingresos	% Cumplimiento	> = 100%	Mensual	
F	Aumentar rentabilidad x kilo exportado	Margen comercial / ventas	> a 25%	Mensual	
C	Contenedor puro: una variedad, un productor	% cumplimiento programa semanal de exportaciones	> = 100%	Semanal	
P	Evitar multas por retrasos de parte de navieras	N° de multas	< a 10	Temporada	
P	Cumplir plazos de consolidación de contenedores	N° Cnt consolidado antes de 24 horas / N° Cnt consolidados	> 0,80	Cada 24 horas	
P	Informar en forma oportuna packing list a distribuidor	N° de packing list informados / N° packing list	= 1	Por cada Contenedor	Reuniones con semanales con clientes, a fin de anticipar cambios en condición de fruta en tránsito (pos cosecha), y re direccionar puertos de arribo.
P	Información oportuna Variedades, calibres y colores a embarcar	% cumplimiento instructivos cargados	= 100%	Semanal	
P	Asegurar cumplimiento normativa vigente de aduanas	% salidas sin rechazos	100%	Cada embarque	
P	Asegurar cumplimiento normas: Temperatura, seguros de crédito y carga	% eventos por temporada	< = 2%	Anual	Contratar contrapartes independientes a compañías de seguros en destino a fin de validar y cuantificar siniestros
I	Cumplimiento contrato de embalaje semanal de cerezas	Programa real / Programa presupuestado	= 100%	Semanal	
I	Asegurar consistencia de datos en liquidación de productor	N° de rechazos de liquidaciones	< 5	Anual	

Fuente: Elaboración Propia.

Iniciativas:

- 1- Plan de reuniones con clientes chinos (semanal) con la finalidad de anticipar cambios en condición de fruta en tránsito (pos cosecha), a fin de re direccionar puertos de arribo.

Permite evitar rechazos de cajas de cerezas por problemas de condición de arribo en mercado de destino inicial. La gestión realizada, es evitar la apertura de contenedor en mercado (puestos mayoristas de distribuidores), dejando en evidencia los problemas de pos cosecha de las cajas de cerezas. Como resultado en esta situación la fruta no cumple con lo especificado en programa de exportaciones y su efecto en precio es catastrófico.

Al anticipar el inconveniente de la fruta se pueden dar las siguientes situaciones:

- A) Redestinada a otro puerto (sin abrir contenedor) y llevar a otra ciudad con un mercado menos exigente.-
- B) Re embalada en otro formato, eliminando los defectos de la caja (cerezas blandas, pudrición, sin pedicelo deshidratado).

En ambos casos A y B, el precio de venta compensa los costos adicionales involucrados, permitiendo cumplir a todo evento con las entregas del programa de exportaciones a los distintos mercados de China.

- 2- Contratar contrapartes independientes a compañías de seguros en destino a fin de validar siniestros en destino

Permite obtener el reintegro justo respecto a eventos asociados a siniestros originados por: quiebre de cadena de frio, incobrabilidad de precio de venta, transporte marítimo. La idea es tener una opinión independiente respecto a la cuantía de los daños en el momento oportuno. Además, permite mitigar y disminuir el perjuicio económico al modelo de negocios, permitiendo sustentar el cumplimiento de programa de exportaciones en el largo plazo.

CAPÍTULO 10 ESQUEMAS DE INCENTIVOS

Para entender, analizar y evaluar un comportamiento de un individuo, se debe tener en cuenta el origen y composición de las variables que interactúan en la elección de una actividad. Para efectos de sustentar este punto se tomará como base la teoría integradora aplicada al deporte (Balaguer, 1994). Ésta se define como “el producto de un conjunto de variables individuales, sociales y ambientales que determinan la elección de una actividad física, la intensidad en la práctica, la persistencia en la tarea y el rendimiento del deportista”. Se consideran factores individuales (la edad y su madurez mental, la madurez física, el sexo, y su historial de éxitos y derrotas deportivas); los factores sociales (la estructura de las recompensas, el estilo del entrenador, el tipo de deporte y el nivel sociocultural del atleta). Considerando todo lo anterior, se puede asociar en esta tesis el término de motivación intrínseca a la variable individual de dicho concepto y el término de motivación extrínseca o incentivo a las variables sociales o ambientales.

Cuando las variables sociales o ambientales no refuerzan o sostienen las variables individuales el individuo solo cuenta con su motivación intrínseca para cumplir con sus objetivos. Esta situación tarde o temprano tendrá repercusiones en su rendimiento laboral. Una prolongada exposición a situaciones (falta de motivación extrínseca o percibir incentivos negativos), pueden concluir en un estado de saturación psicológica. Si bien los incentivos positivos no lo son todo, pueden estimular y dar continuidad a un comportamiento, en este caso, un excelente desempeño del trabajador y el equipo de la unidad de negocio a la que pertenece.

La pregunta inicial de cada trabajador de San Francisco Lo Garcés es: ¿Por qué hacer un esfuerzo adicional en ese puesto de trabajo? “un trabajador puede ser excelente o dar siempre el mínimo, igualmente pagan lo mismo”. Lo anterior sucede cuando los incrementos salariales están vinculados con la antigüedad. El pago basado en la escolaridad y en los años de servicios, esta estructura salarial, se encuentra en retirada.

Los programas de pago variable, basan una parte del salario del trabajador en cierta medida individual u organizacional del desempeño, de esta manera los ingresos fluctúan.

El concepto fluctuación en el pago variable, ha permitido que estos programas sean atractivos para los gerentes, ya que convierten parte de los costos fijos de la mano de obra de la empresa en costos variables, los cuales se mueven en forma (+ o -), según el desempeño. Los ingresos del trabajador son un reconocimiento a su contribución y no a una forma de adquirir derechos. Los tipos de programas de pago variables son:

- Pago a destajo, conocido como pago a trato, donde no existe un salario base, su pago es de acuerdo a la producción, generalmente se vincula con unidades producidas. Existe limitaciones de estos planes para ciertos puestos de trabajo, por ejemplo, los profesionales de la medicina. Si bien los incentivos son motivadores importantes, no es realista concluir que puedan constituir el único elemento de la remuneración de la totalidad de los trabajadores.
- Pago con base al mérito, salario se basa en las puntuaciones de la evaluación de desempeño. Si el plan se diseña en forma correcta, los trabajadores perciben una relación fuerte entre su desempeño y las recompensas que recibe.
- Bonos, programa de pago que recompensa a los empleados por su desempeño reciente y no por el histórico. En épocas difíciles se pueden recortar los bonos a fin de reducir los costos de remuneración. La desventaja el salario es más vulnerable a los recortes, se vuelve problemático cuando los bonos corresponden un % importante del salario total o cuando los empleados incorporan a sus flujos futuros los bonos.
- Pago con base en las aptitudes, establece niveles de pago con base en la cantidad de habilidades que tienen los empleados o el número de actividades que pueden realizar. Ventajas la flexibilidad de la mano de obra, promueve el intercambio de capacidades, facilita la comunicación. Desventaja los trabajadores alcanzan un límite, aprenden todas la habilidades que les exige el programa, generando frustración y un mayor costo de mano de obra.
- Plan de reparto de utilidades, programa que incluye a toda la organización y que remunera con alguna fórmula establecida y diseñada con respecto a la rentabilidad de la compañía.

- Participación en las ganancias, plan de incentivos grupal basado en una fórmula. Que utiliza las mejoras de productividad grupal de un periodo a otro. En este caso el trabajador puede recibir incentivos aún si la empresa no presenta utilidades.
- Plan de propiedad de acciones para los trabajadores, Plan de prestaciones establecido por la compañía, mediante el cual los empleados adquieren acciones, con frecuencia a precios por debajo de los del mercado, como parte de sus prestaciones.

Prestaciones flexibles: Plan que permite que cada trabajador forme un paquete de prestaciones individual, hecho según sus necesidades y su situación.

Recompensas Intrínsecas: Adoptan las formas de programas de reconocimientos al trabajador. Son actividades formales publicitadas con las que se estimula cierto tipo de conductas y se identifican con claridad el procedimiento para conseguir el reconocimiento. Algunas investigaciones sugieren que aunque los incentivos económicos motivan en el corto plazo, los no económicos motivan más a largo plazo. (Robbins y Judge, 2009).

En la etapa de desarrollo de la estrategia, fue definida la propuesta de valor de San Francisco Lo Garcés (formulación estratégica), actividad encabezada por sus dueños y gerentes de áreas: agroindustrial, exportaciones, finanzas y soporte industrial. El desafío es integrar la estrategia con las operaciones de la organización. Para este efecto los objetivos de la organización plasmados en el mapa estratégico, deben ser conocidos y compartidos por cada trabajador. Es en este punto donde los esquemas de incentivos intervienen en la etapa de alinear la organización (sus unidades de negocios, unidades de soporte y empleados).

Un entendimiento detallado de estructuras de incentivos internos es crítico para desarrollar una teoría en la que San Francisco Lo Garcés sea viable, dado que estos incentivos determinan en gran medida cómo los individuos dentro de una organización se comportan.

En esta etapa es relevante citar el problema de la agencia, el problema ocurre porque el agente tiene objetivos diferentes al del principal; la premisa de la teoría de agencia, es que el agente se interesa

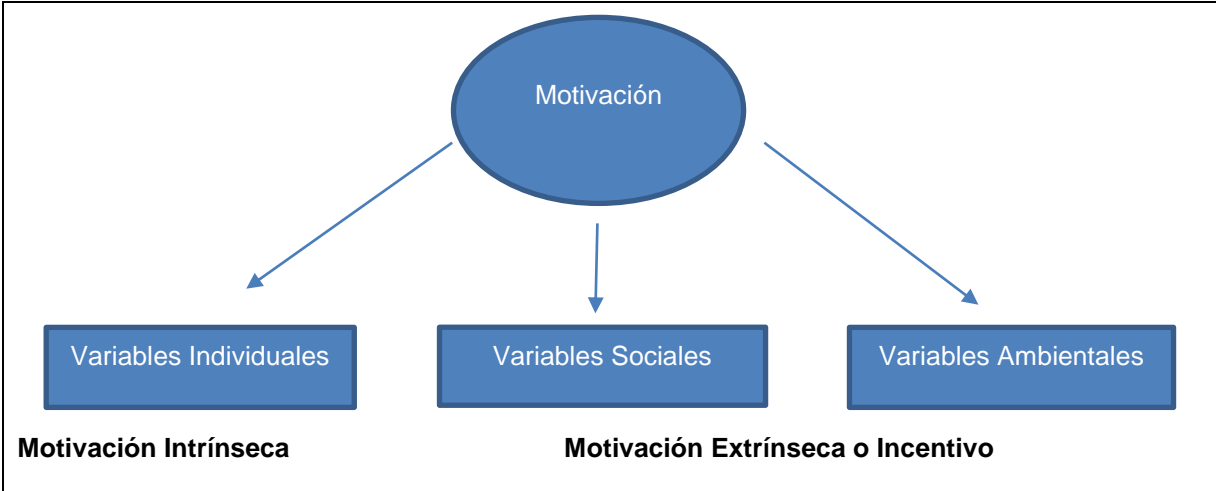
en sí mismo, es averso al riesgo, que siempre intenta aplicar el menor esfuerzo (riesgo moral) y proyecta capacidades y habilidades más grandes que las que tiene en realidad (selección adversa). La teoría de agencia intenta resolver dos problemas relacionados con el problema de agencia. El primero es el problema del monitoreo que surge cuando el principal no puede verificar si el agente se ha comportado de manera apropiada. El segundo es el problema de compartir riesgo (particularmente en el caso de controles basados en resultados) que surge cuando el principal y el agente tienen diferentes actitudes hacia el riesgo (Eisenhardt, 1989).

El esquema de incentivos debe considerar los alcances realizados en el apartado anterior, a fin de entregar seguridad razonable del cumplimiento de los desempeños esperados de cada trabajador, se puede resumir en:

- A) Resolver el problema de agencia, respecto a las relaciones: inicial principal (dueño) y agentes (gerente general), y relaciones secundarias, principal (gerente general), agentes (gerentes de área).
- B) Asegurar cumplimiento de procedimientos de monitoreo para cada área y procesos relevantes.
- C) Alinear desempeños de cada área, a fin de cumplir los objetivos declarados en cada perspectiva del CMI.
- D) Alinear desempeños a fin de cumplir objetivos de tableros de control (cascada del CMI).

El correcto diseño del esquema de incentivos permitirá incrementar los desempeños de cada trabajador de San Francisco Lo Garcés, trabajar sobre el equilibrio de sus motivaciones (intrínsecas y extrínsecas), logrando gestionar el recurso humano y direccionar los esfuerzos hacia el cumplimiento de la propuesta de valor declarada a nuestros clientes (distribuidores y supermercados chinos). Permitiendo competir en dicho mercado y sustentar la estrategia de negocios declarada, mediante rentabilidad esperada. La ilustración 12 muestra la motivación, ya sea intrínseca o extrínsecamente.

Ilustración 12: Motivación



Fuente: Elaboración Propia.

10.1 Descripción y análisis crítico de la situación actual de la Unidad Estratégica de Negocios respecto de los esquemas de incentivos para los directivos de las distintas unidades.

Los cargos sujetos a pago de incentivo en San Francisco Lo Garcés actual, son:

Gerentes de áreas agroindustrial, exportaciones, finanzas y soporte industrial.

Tipos de incentivos:

Recompensas financieras: Clasificadas en bonos y participación en las ganancias.

Tipos de indicadores:

Grupales horizontales, asociados a cumplimiento de programa de exportaciones.

Individuales, asociados a cumplimiento de presupuesto de costos e ingresos.

Bonos con base en:

Cumplimientos de: Programa de exportaciones y presupuesto.

Criterios de desempeño:

Desempeño financiero de temporada, punto de referencia para la comparación presupuesto de temporada.

Enfoque para determinar el bono:

% de cumplimiento.

Forma de pago del bono:

Efectivo.

La tabla 19 muestra los incentivos actuales de San Francisco Lo Garcés.

Tabla 19: Incentivos Actuales

INCENTIVO	DESEMPEÑO	ARTICULADOR
\$	CUMPLIR PROGRAMA SEMANAL ENTREGAS A MERCADO DE CHINA	% > 95% META SEMANAL Todos los Gerentes reciben bono grupal Equivalente a USD 0,01 x Cj. al término de la temporada de cerezas
\$	CUMPLIR 100% PRESUPUESTO VENTAS	BONO ANUAL FIJO Gerente de exportaciones equivalente a tres sueldos brutos mensuales
\$	CUMPLIR 100% PRESUPUESTO COSTOS	BONO ANUAL FIJO Gerente Agroindustrial equivalente a tres sueldos brutos mensuales
BENEFICIOS (días off)	TRABAJAR JORNADA EXTENDIDA EN TEMPORADA ALTA	JORNADAS EXTENDIDAS TEMP. CEREZAS Gerentes reciben días libres, de acuerdo a tabla: 60 días = 10 40 días = 6 20 días = 3
BENEFICIOS (seguros)	MANTENER BIENESTAR FAMILIAR	SEGUROS DE VIDA Y SALUD Gerentes y grupo familiar, mantendrán vigente póliza de vida, dental, oncológico y complementarios de salud

Fuente: Elaboración Propia

El esquema de incentivos de San Francisco Lo Garcés para sus directivos, encuentra sus bases en el cumplimiento de presupuestos de temporada y programa de exportaciones. Si bien es cierto, el cumplir estos objetivos, contribuye a conseguir resultados financieros de la temporada, no aportan a capturar valor en el segmento de mercado donde San Francisco Lo Garcés pretende competir, menos a que su propuesta de valor hacia clientes sea sustentable y permita desarrollar una estrategia vinculada a su modelo de negocios.

Al observar la tabla de incentivos actual, se ha rescatado un atributo de la propuesta de valor: cumplimiento semanal de programa de entregas a China, para efectos de entender este punto, se vincula al atributo cumplimiento del programa de exportaciones. El incentivo grupal integra a los gerentes de áreas de la unidad estratégica buscando alinear y mejorar desempeños respecto a cumplir con compromisos comerciales establecidos. Este incentivo monetario podría funcionar para incrementar la motivación de los gerentes involucrados a conseguir la meta, en la misma proporción se incrementa el riesgo a que en conjunto busquen la manera de cumplir con la cantidad de cajas exportadas exigidas enfocados en cumplir, dejando de lado las condiciones del producto exigidas por el distribuidor y supermercado chino.

Se puede concluir que existe un objetivo estratégico de la unidad estratégica de negocios, la interacción con las otras áreas de San Francisco Lo Garcés respecto de sus procesos y relaciones causas efectos, se encuentran identificadas, pero solo se vinculan con el esquema de incentivos sobre la base de cumplimientos de costos; lo que es insuficiente para desplegar una estrategia que sea conocida por todos los trabajadores de San Francisco Lo Garcés, alinear sus desempeños y menos medir sus resultados. Se está en presencia de una estrategia de ventas que se vincula con las otras áreas en base a control de costos de temporada, el modelo de negocios es igual al de todas las exportadoras de Chile y funciona solo porque aún existe una demanda de cerezas insatisfecha que compra todo lo que se produce y no existe competencia real.

A partir del año 2017, el modelo de negocios planteado en esta tesis, genera un cambio en el negocio de las cerezas exportadas al mercado chino. Se identifican las variables claves de cambio:

- 1- Se conoce la demanda máxima por semanas de los mercados de China (Guangzhou y Shanghai).
- 2- Existe ranking con variedades de cerezas premium y condiciones de arribo (color, firmeza, calibre) definidas por distribuidores y supermercados.

- 3- Existen variedades que distribuidores y supermercados chinos, no quieren, eran importadas solo por el hecho de existir demanda insatisfecha.
- 4- Existe una exportadora capaz de ofrecer contenedores puros (una variedad y un productor), con volumen relevante.

Los efectos del cambio se manifestaran principalmente en el precio de venta, donde muchas exportadoras y productores de cerezas quedan fuera del negocio. Por primera vez en más de 10 años, tienen que competir de verdad.

Por lo tanto, el desarrollar un sistema de incentivos a la rápida, después de terminar el presupuesto o copiar al de la otra exportadora, definitivamente no tiene sustento y sus efectos no serán los esperados. El esquema de incentivos de San Francisco Lo Garcés actual está fuera de mercado, sus resultados no se pueden medir, en resumen no sirve y debe ser reformulado y presentado en el apartado siguiente.

10.2 Propuesta de esquemas de incentivos asociados a los tableros de control previamente diseñados para las unidades correspondientes.

De acuerdo al mapa estratégico de San Francisco Lo Garcés, y los indicadores del CMI, se presenta el esquema de incentivos para los cargos gerenciales (exportaciones, productores, soporte industrial, finanzas y agroindustrial), que buscan alinear desempeños de la unidad estratégica de negocios y sus áreas.

La tabla 20, ilustra y resume el sistema de incentivos para el cargo de gerente de exportaciones, la forma de cálculo se basa en el cumplimiento de seis metas individuales, la forma de medir cada una es en base a un porcentaje mínimo de cumplimiento, los resultados definen si el incentivo es de cuatro sueldos brutos o disminuye a uno coma cinco. El no cumplir uno de los seis indicadores en su porcentaje mínimo no da derecho a incentivo.

Tabla 20: Esquema de Incentivos Propuestos

Responsable	Objetivo	Indicador	Metas	% Mínimo de cumplimiento 1	Bono	% Mínimo de cumplimiento 2	Bono	Incentivos
Gerente de Exportaciones	Aumentar rentabilidad por kilo exportado.	Margen comercial en t / Margen comercial en t-1	Mayor a 1	100%	Bono 1	85%	Bono 2	Bono 1 : Equivalente a cuatro sueldos brutos. Bono 2 : Equivalente a uno coma cinco sueldos brutos.
Gerente de Exportaciones	Aumentar rentabilidad por kilo exportado.	% Defecto (pitting, color, firmeza) por contenedor puro.	Menor o igual a 3%	100%	Bono 1	85%	Bono 2	
Gerente de Exportaciones	Contenedor puro: una variedad, un productor.	% Cumplimiento programa de exportaciones.	Mayor o igual a 97%	100%	Bono 1	80%	Bono 2	
		Margen comercial x calibre / Ingresos x ventas	Mayor o igual a 25%	100%	Bono 1	80%	Bono 2	
Gerente de Exportaciones	Cumplir plazos de consolidación de contenedores	Nº de viajes con retraso	Menor o igual a 4 viajes	100%	Bono 1	70%	Bono 2	
Gerente de exportaciones	Asegurar cumplimiento normas embalaje.	% de defectos en cajas (pitting) mantenidas como contra muestra	Menor o igual al 5%	100%	Bono 1	90%	Bono 2	

Fuente: Elaboración Propia

La siguiente ilustración forma parte de la tabla N° 20, y no es más que la versión entregable al departamento de recursos humanos a fin de incorporar como anexo al contrato de trabajo de gerente de exportaciones, además, se puede utilizar para explicar la metodología de cálculo y pago del incentivo. Los temas a destacar es la existencia del porcentaje mínimo de cumplimiento de meta y la asignación de bono para cada indicador.

Indicador	Metas	% Mínimo de cumplimiento 1	Bono 1	% Mínimo de cumplimiento 2	Bono 2
Margen comercial en t / Margen comercial en t – 1	Mayor a 1	100%	4 Sueldos brutos	85%	1,5 Sueldos Brutos
% Defecto (pitting, color, firmeza) por contenedor puro.	Menor o igual a 3%	100%		85%	
% Cumplimiento programa de exportaciones.	Mayor o igual a 97%	100%		80%	
Margen comercial x calibre / Ingresos x ventas	Mayor o igual a 25%	100%		80%	
N° de viajes con retraso	Menor o igual a 4 viajes	100%		70%	
% de defectos en cajas (pitting) mantenidas como contra muestra	Menor o igual al 5%	100%		90%	

Fuente: Elaboración Propia

La siguiente tabla 21, ilustra y resume el sistema de incentivos para el cargo de gerente agroindustrial, la forma de cálculo se basa en el cumplimiento de tres metas individuales, la forma de medir cada una es en base a un porcentaje mínimo de cumplimiento, los resultados definen si el incentivo es de cuatro sueldos brutos o disminuye a uno coma cinco. El no cumplir uno de los tres indicadores en su porcentaje mínimo no da derecho a incentivo.

Tabla 21: Esquema de Incentivos Propuestos

Responsable	Objetivo	Indicador	Metas	% Mínimo de cumplimiento 1	Bono 1	% Mínimo de cumplimiento 2	Bono 2	Incentivos
Gerente agroindustrial	Asegurar cumplimiento de programa de embalaje de fruta	% cumplimiento programa semanal de embalaje.	Mayor o igual a 100%	100%	Bono 1	80%	Bono 2	Bono 1 : Equivalente a cuatro sueldos brutos. Bono 2 : Equivalente a uno coma cinco sueldos brutos.
Gerente agroindustrial	Asegurar correcto embalaje de cerezas en planta.	% cumplimiento de normas de embalaje de clientes Chinos	Igual al 100%	100%	Bono 1	90%	Bono 2	
Gerente agroindustrial	Disminuir costos de embalaje	% Cumplimiento de presupuesto costos x kilo embalado	Igual o menor al 100%	100%	Bono 1	80%	Bono 2	

Fuente: Elaboración Propia

Indicador	Metas	% Mínimo de cumplimiento 1	Bono 1	% Mínimo de cumplimiento 2	Bono 2
% cumplimiento programa semanal de embalaje.	Mayor o igual a 100%	100%	4 Sueldos brutos	80%	1,5 Sueldos Brutos
% cumplimiento de normas de embalaje de clientes Chinos	Igual al 100%	100%		90%	
% Cumplimiento de presupuesto costos x kilo embalado	Igual o menor al 100%	100%		80%	

Fuente: Elaboración Propia

10.3 Explicación del sistema de incentivos propuesto.

El esquema de incentivos propuestos busca alinear desempeños de la gerencia de cada área a fin de cumplir los objetivos de la estrategia declarada por San Francisco Lo Garcés y desplegada a cada área mediante los tableros de control.

La propuesta de valor hacia los distribuidores y supermercados chinos, se resume en dos temas estratégicos: gestión de exportaciones y provisión uniforme de cerezas; los indicadores sobre los cuales se incentiva el cumplimiento de objetivos asociados a dicha propuesta. Permiten alinear al gerente de exportaciones y al gerente industrial a ejecutar conductas positivas que permitan fomentar el trabajo en equipo, orientación hacia el cliente y la excelencia, no privilegiando una sola meta y su autorregulación personal por sobre la del equipo. Los impactos que generan el sistema de incentivos propuestos son:

- A) Impacto resultados financieros: Aumento de ingresos de exportación y rentabilidad por kilo.
- B) Impacto organizacional: Aumento de conductas positivas, ajustadas a los valores declarados.
- C) Impacto en el negocio: Al ejecutar el modelo de negocios de San Francisco Lo Garcés, permite capturar valor del mercado chino, el sistema de incentivos es exitoso si se logra mantener a ambos gerentes motivados respecto al cumplimiento de sus indicadores actuales y se proyectan junto a la organización.

Como se mencionó en el inciso final del punto 10.3, el modelo de negocios descrito en la presente tesis se ajusta a los nuevos requerimientos del mercado chino, del mismo modo los incentivos del equipo de trabajo están relacionados con los objetivos de cada perspectiva del mapa estratégico.

CAPÍTULO 11 CONCLUSIONES

En general, durante la elaboración del trabajo de estudio, se ha podido evidenciar que la exportadora San Francisco Lo Garcés Limitada es una organización en proceso de cambio desde el punto de vista estratégico, si bien a la fecha la organización es pionera e innovadora en términos de recursos y capacidades para una mejor gestión de embalaje y exportación de cerezas, aún falta el desarrollo de una estructura y recursos organizativos capaces de entregar un soporte de excelencia al diseño estratégico que la exportadora debe asumir en respuesta a los nuevos desafíos que el mercado de China requiere.

La adopción e implementación de un sistema de control de gestión puede potencialmente resolver en función de las fortalezas y oportunidades del entorno, el alineamiento de recursos y capacidades para el cumplimiento de objetivos, lo que termina siendo una alternativa muy razonable de implementar a la hora de consolidar los avances y logros alcanzados por la exportadora durante sus 42 años de existencia. Con el objetivo de expresar una estrategia acorde a la visión de sus dueños ser el principal proveedor de cerezas frescas de Chile a importadores y distribuidores del mercado chino al 2021. Se asienta en la principal fortaleza de la exportadora que es la reputación de la marca (cumplimiento de programa de exportaciones con bajo rechazo y uniformidad de producto).

Si bien la estrategia de cumplimiento a todo evento del programa de exportaciones y diferenciarse de las otras exportadoras al poder entregar un contenedor puro, es decir, una variedad de cerezas de un solo productor, es algo que se comparte en términos generales al interior de la institución, la metodología del CMI permite traducir de lo general a lo específico esa visión, en términos de objetivos, indicadores y metas de gestión por medio de un proceso de despliegue en cascada desde el nivel estratégico hasta las áreas operativas. De esta forma, la herramienta permite desarrollar un proceso de alineamiento hacia los objetivos de la estrategia, permitiendo la focalización del desempeño de los recursos y capacidades en aquellas actividades que contribuyen al cumplimiento de los tres atributos de valor propuestos para la San Francisco Lo Garcés que son: uniformidad de

producto embalado, exportación de contenedores puros, cumplimiento a todo evento programa de exportaciones.

Finalmente considerando que una de las falencias más importantes que actualmente tienen las exportadoras de fruta fresca, sector industrial al cual pertenece San Francisco Lo Garcés, quien se especializa en cerezas exportadas al mercado chino son los programas de incentivos, producto de su poca flexibilidad para adaptarse a las nuevas tendencias de mercado, basándose en presupuestos financieros e indicadores estáticos, asociados a cumplimientos que no aportan a monitorear la estrategia y en menor caso a objetivos organizacionales. Sin embargo, dentro del trabajo se exploró la alternativa de utilizar como instrumento de incentivo individual, los bonos equivalentes a sueldos brutos, los cuales se pagaran de acuerdo al % de cumplimiento de indicadores de gestión, alineados a los objetivos estratégicos del área y organizacionales.

La recomendación final para implementar con éxito el presente sistema de control de gestión en esta organización de carácter familiar, radica en incorporar el proceso de planificación estratégica como parte integral del desarrollo futuro del negocio, para tal caso, se requiere la creación de un departamento autónomo e independiente que cuente con las atribuciones y recursos necesarios para gestionar la ejecución de la estrategia actual, actividades de revisión y cambios generados por revisiones anuales. Con la finalidad de incorporar la medición de lo intangible como algo central para la administración que desea proyectar su gestión y mejorar sus resultados en el largo plazo.

Lo anterior se sustenta en el grado de madurez logrado por la organización y conocimiento del modelo de negocios en el cual participa, lo que permite mantener ciertas definiciones estratégicas que permiten a la oficina de gestión estratégica ejecutar un trabajo sistematizado y permanente al interior de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Anthony N. y Govindarajan V. (2008). *Sistemas de Control de Gestión* (12ª ed.). Estado de México, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Balaguer I. (1994) *Entrenamiento Psicológico en el deporte*. Valencia, España: Editorial Albatros.
- Caprile A. (2007). *Diario La Estrategia*. Santiago, Chile.
- Eisenhardt K. (1989), Agency Theory: an assessment and review. *The academy of management review*. Vol.14.
- Francés A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral* (1ª ed.). Estado de México, México: Ediciones Pearson Prentice Hall.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2006) *Metodología de la Investigación* (4ª ed.) Estado de México, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Horvath (2001), *Modelo de implantación del cuadro de mando integral*.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996), "Cuadro de Mando Integral" (The Balanced Scorecard), Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan R. y Norton D. (2002). *Cuadro de Mando Integral* (2ª ed.). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan R. y Norton D. (2007, julio). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de Gestión Estratégica. *Harvard Business Review*, 37-47.
- Kaplan R. y Norton D. (2008). *The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Kaplan R. y Norton D. (2013). *Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral* (2ª ed.). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Memorias de la Empresa San Francisco Lo Garcés Limitada (2015). San Francisco de Mostazal, Chile.

Osterwalder A., y Pigneur Y. (2014). Generación de Modelos de Negocio (11ª ed.). Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Porter M. (2004). Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. Editorial Cecsca.

Robbins S., Judge T. (2009). Comportamiento Organizacional (13º ed.) Naucalpan de Juárez, México: Pentrice Hall Inc.

Thompson A., Peteraf M., Gamble J. y Strickland A. (2012). Administración Estratégica: Teoría y Casos (18ª ed.). México DF, México: Ediciones Mc Graw Hill.

Anexos:

Anexo I: Programas de CORFO que ayudan al financiamiento de proyectos.

Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP): Se quiere apoyar la incorporación y fortalecimiento de capacidades, habilidades y competencias en empresas productoras de bienes y/o servicios que sean proveedores o tengan potencial para convertirse en proveedores directos de empresas demandantes de sectores productivos relevantes, para mejorar la productividad de la cadena, la oferta de valor y acceder a nuevos mercados. Tiene un cofinanciamiento hasta 60 millones de pesos.

Alcance: Nacional.

Beneficiarios:

Empresas Demandantes con rentas líquidas imponibles, ventas anuales netas o proyección de éstas superiores a UF 25.000, que desean aplicar un plan de mejoramiento para sus empresas proveedoras. Estas últimas deben demostrar individualmente ventas anuales que no excedan las UF 100.000.

Un proyecto PDP podrá incorporar empresas proveedoras con mayor nivel de ventas a los señalados, las que en conjunto no podrán exceder el 30% del total de empresas proveedoras participantes.

Financiamiento:

Monto: Hasta 60 millones de pesos (según modalidad)

Hasta 50% del costo de todas las actividades necesarias para el diagnóstico de las empresas participantes y el diseño de un plan de trabajo, con un tope de \$10.000.000 y hasta el 50% con tope de \$60.000.000 para la Etapa Desarrollo, que contempla la realización de un conjunto de actividades necesarias para la implementación del plan de trabajo establecido en la Etapa Diagnóstico.

Se debe revisar las especificaciones requeridas para cada etapa. Todos los documentos que se necesitan descargar, están en la pestaña "Bases y descargables".

Resultados Esperados:

Que se Identifiquen las brechas en las empresas proveedoras y en la relación Proveedor - Demandante que afectan la productividad y acceso a nuevos y/o mejores mercados.

Se busca que se desarrollen y fortalezcan en las empresas proveedoras capacidades de gestión y nuevas habilidades y competencias técnicas y tecnológicas.

Promover en las empresas participantes el valor estratégico del trabajo colaborativo como herramienta para el mejoramiento de su oferta de valor y acceso a nuevos mercados, fomentando la implementación de relaciones estratégicas Proveedor — Demandante.

La resolución de brechas de las empresas proveedoras y la cadena productiva, impulsando mejoras en el marco de un trabajo colaborativo, de acuerdo a sus características productivas, bienes/servicios e industria.

Programa de Difusión Tecnológica Regional: Se quiere apoyar a mejorar la competitividad de un conjunto de empresas regionales, de preferencia MIPYMES, por medio de la prospección, difusión, transferencia, y absorción de conocimientos, con el fin de aumentar su productividad, generando empleos y sostenibilidad en su estrategia de negocios. Infórmate más y postula al Programa de Difusión Tecnológica Regional (PDT).

Beneficiario:

- i. Personas jurídicas, constituidas en Chile, que tributen en primera categoría del Impuesto a la Renta, de conformidad a lo establecido en el artículo 20 del D.L. 824, de 1974.
- ii. Personas naturales mayores de 18 años, que posean la calidad de “Empresarios Individuales”, entendiéndose por tales a una entidad integrada por el capital, dedicada a actividades industriales, mercantiles, y que no está organizada como una persona jurídica, sino que se encuentra formada por una sola persona natural, es decir, se trata de una empresa individual, empresa unipersonal. Deberán contar con iniciación de actividades en un giro de naturaleza empresarial y tributar en primera categoría del

Impuesto a la Renta, de conformidad a lo establecido en el artículo 20 del D.L. 824 de 1974.

Beneficiarios Atendidos

Son personas jurídicas o naturales, que tributen en primera categoría del Impuesto a la Renta, en conformidad a lo establecido en el artículo 20 del D.L. 824 de 1974, cuya participación dará pertinencia al proyecto, pues a ellos es a quien debe beneficiar la difusión que realiza y articula el beneficiario o gestor. Deberán ser identificados en la postulación.

Asociado (Opcional)

El asociado es una persona jurídica pública o privada, con o sin fines de lucro, nacional o extranjera, el cual deberá cofinanciar la ejecución del proyecto mediante aportes pecuniarios (en efectivo) y podrá participar de los resultados del proyecto. Por proyecto, podrá considerarse opcionalmente la participación de una o más entidades en calidad de asociados.

Coejecutor (Opcional)

Podrá considerarse opcionalmente, la participación de una o más personas jurídicas, públicas o privadas, con o sin fines de lucro, nacionales o extranjeras, en calidad de coejecutor(es). El coejecutor debe poseer capacidades técnicas necesarias para la ejecución de determinadas actividades que, en la propia formulación del proyecto, se consideran críticas para lograr un buen resultado del mismo.

Su participación, la apropiación total o parcial de los resultados del proyecto y sus aportes al cofinanciamiento se formalizarán a través de un convenio de coejecución.

Financiamiento:

Monto: Hasta 140 millones de pesos.

Este es un subsidio no reembolsable de hasta un 80% del costo total del proyecto, con un tope en el monto señalado. El porcentaje total de cofinanciamiento se calculará de acuerdo al nivel de ventas de

los beneficiarios atendidos (su promedio en caso de grupos de empresas con distintos niveles de venta), u otros antecedentes de ser necesario, según la siguiente clasificación:

Los participantes deberán aportar el financiamiento restante, del cual a lo menos el 50% debe ser en efectivo. Por ejemplo, en un programa adjudicado con un cofinanciamiento de un 70% por parte de InnovaChile de Corfo, los participantes deberán aportar un 30%, de esto al menos la mitad debe ser en efectivo.

Este programa co financiará todas aquellas que permitan a los beneficiarios atendidos, adoptar tecnologías, buenas prácticas y competencias. Tales actividades podrán ser: diagnósticos sectoriales específicos, prospección de soluciones tecnológicas, cursos, talleres, seminarios, asesorías en planta, exhibiciones, publicaciones, misiones tecnológicas individuales y colectivas, consultorías nacionales e internacionales y actividades demostrativas en terreno, entre otras, que permitan lograr los resultados propuestos en el programa.

Resultados Esperados:

Contribuir a que las empresas regionales tengan acceso más rápido y efectivo a las tecnologías de producción, buenas prácticas, y técnicas de gestión para lograr mejoras significativas en su competitividad en el contexto de economía abierta al mundo.

Contribuir a que los equipos de gestión de las empresas regionales aprendan e incorporen buenas prácticas de difusión tecnológica de modo que puedan sostener y profundizar sus ventajas competitivas a través de la incorporación de innovaciones y tecnologías en sus productos, procesos, métodos de gestión o comercialización.

Programa de Fomento a la Calidad – Focal Modalidad Avance Individual: Empresas que buscan certificar la calidad de sus servicios. Se pueden informar de este programa que busca incentivar a las empresas a mejorar su productividad y competitividad, a través de la implementación y certificación

de normas técnicas de sistemas de gestión y de productos o protocolos, reconocidos por CORFO como habilitantes para acceder a mercados más atractivos o de exportación.

Beneficiarios:

Empresas que demuestren rentas líquidas imponibles o ventas netas anuales superiores a UF 1.200 (mil doscientas Unidades de Fomento) y que no excedan de UF 100.000.- (cien mil Unidades de Fomento).

Empresas que vendan menos de UF 1.200 (mil doscientas Unidades de Fomento), que desarrollen actividades económicas clasificadas en los rubros agricultura y/o ganadería y del rubro turístico.

Empresas con un tiempo de operación inferior a un año, en la medida que su proyección de rentas líquidas imponibles o ventas netas permita establecer el cumplimiento de las rentas o ventas precedentemente señaladas.

*Todos los documentos que se necesitan descargar, están en la pestaña “Bases y descargables”.

Financiamiento:

Monto: Hasta \$3.500.000

Los montos máximos de cofinanciamiento serán según lo siguiente:

El cofinanciamiento total para la implementación de cada documento normativo no podrá exceder a \$3.500.000.- (tres millones quinientos mil pesos).

El cofinanciamiento total para la certificación de cada documento normativo no podrá exceder a \$1.000.000.- (un millón de pesos).

Con estos recursos podrán cofinanciarse todas aquellas actividades necesarias para la implementación (consultoría, asistencia técnica y capacitación); y para la certificación (auditorías y certificados).

Resultados Esperados:

Incorporar mejoras con la implementación de técnicas de sistemas de gestión y de productos o protocolos.

Pueda acceder a mercados más atractivos o de exportación.

Voucher de Innovación – Aceleración: Se busca que empresas medianas o grandes se vinculen con MiPymes en la solución de desafíos de productividad y/o competitividad en un servicio donde las Mipyme piloteen soluciones innovadoras que hayan desarrollado anteriormente con apoyo de CORFO.

Beneficiario:

Empresa Postulante (Beneficiario):

1. Tener iniciación de actividades en 1ra categoría de impuesto a la Renta (empresas y personas naturales constituidas en Chile).
2. Ser empresa mediana o grande (según SII en ventas anuales).
3. Se excluyen aquellas personas jurídicas cuyo único objeto social sea la capacitación y a las Universidades, Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica.

Prestador del servicio piloto:

1. Ser empresa micro, pequeña o mediana (según SII en ventas anuales).
2. Debe ser parte del proyecto desde su formulación, y poseer la experiencia; las capacidades técnicas, e infraestructura necesarias para el servicio piloto.
3. El servicio que será parte del piloto debe desprenderse o corresponder a algún proyecto financiado anteriormente por CORFO o cualquiera de sus comités (como beneficiarios directos).

Financiamiento:

Monto: Hasta \$20.000.000

Este cofinanciamiento cubre, según tamaño empresa, hasta el 75% del costo del proyecto. El monto restante debe ser aportado por el beneficiario en dinero.

Algunas actividades financiables son:

- Contratación de servicio piloto a ser realizado por el prestador, para llevar a cabo:

* Implementación y/o adecuación de servicios y/o soluciones innovadoras a los desafíos de la empresa.

* Pilotaje y rediseño de prototipos.

- Costos financieros de garantías.

Resultados Esperados:

A) Se vincule con instituciones proveedoras de conocimiento.

B) Incorpore de mayores capacidades tecnológicas y de innovación.

C) Desarrolle o mejore procesos, productos o servicios con impacto en su productividad/competitividad.

Subvención a la Prima del seguro agrícola: Con esta subvención se busca proteger los cultivos en caso de condiciones o siniestros naturales que puedan afectar las cosechas de los productores agrícolas. No importa el tamaño o tipo de la producción, ni la región en la que esté ubicado, CORFO quiere que las empresas trabajen tranquilas y seguras.

Beneficiarios:

Empresas o empresarios individuales que:

- Sean productores agrícolas

- Contribuyan al IVA.
- Hayan iniciado actividades en el Servicio de Impuestos Internos (SII). Si no han iniciado actividades, pueden participar si son clientes de crédito en el INDAP, Banco Estado, Cooperativas de ahorro y crédito u otras instituciones que participen con CORFO.

Anexo II: Extracto de Reforma de Educación (Gratuidad Educación Superior)

Gracias a la Gratuidad, las familias correspondientes al 60% de menores ingresos de la población, cuyos miembros estudien en instituciones adscritas a este beneficio, no deberán pagar el arancel ni la matrícula en su institución durante la duración formal de la carrera.

Para definir la clasificación socioeconómica de los estudiantes se considera la información entregada por los jóvenes a través del Formulario Único de Acreditación Socioeconómica (FUAS) al Ministerio de Educación, datos que son validados con las bases de distintos organismos del Estado.

Las instituciones en las que los alumnos de menores ingresos del país podrán estudiar gratis son aquellas declaradas elegibles según los requisitos establecidos en la ley y que acepten formalmente ingresar a esta política pública. A continuación se resumen las condiciones de elegibilidad:

Universidades

- Estatales
- Privadas no estatales comprendidas en el art. N° 1 del DFL N°4 de 1981.
- Privadas que estén acreditadas al 31 de diciembre de 2017 por al menos cuatro años, que estén constituidas como personas jurídicas sin fines de lucro y, en caso de tener controlador o controladores, que éstos sean personas naturales o jurídicas sin fines de lucro.

Todas estas instituciones deberán contar con al menos el 80% de sus estudiantes de primer año, matriculados en programas de licenciaturas no conducentes a título, o carreras profesionales con licenciatura, con un puntaje PSU ponderado promedio igual o mayor a 450 puntos, entre la prueba de selección universitaria de Lenguaje y Comunicación, la prueba de selección universitaria de Matemáticas, el puntaje de Notas de Enseñanza Media y el puntaje de Ranking de Notas, los que se considerarán en idéntica proporción.

Las universidades no estatales comprendidas en el art. N°1 del DFL N°4 de 1981, y las privadas no incluidas en dicha categoría, deben además encontrarse adscritas al Sistema Único de Admisión (SUA), o contar con un sistema de admisión transparente, objetivo y que no implique discriminaciones

arbitrarias, basado en el mérito de los estudiantes. Dicho sistema deberá encontrarse publicado en su página web al 1 de diciembre de 2017.

Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica

- Estar acreditados al 31 de diciembre de 2017 por al menos cuatro años.
- Estar constituidos como personas jurídicas sin fines de lucro o, en caso de tener controlador o controladores, que éstos sean personas naturales o jurídicas sin fines de lucro.
- En el caso de instituciones con fines de lucro, éstas deberán haber manifestado al Ministerio de Educación su compromiso de transformación a entidades sin fines de lucro, de acuerdo a lo que establezca la Ley.

Los IP y CFT deberán además contar con un sistema de admisión transparente, objetivo y pertinente, que no implique discriminaciones arbitrarias, y favorezca a estudiantes egresados de establecimientos de enseñanza media técnico-profesional y a trabajadores del área.

¿Quiénes tendrán derecho a Gratuidad en 2018?

En el año 2018 tendrán derecho a la Gratuidad en la Educación Superior los estudiantes que cumplan los siguientes requisitos:

- 1) Provenir de los hogares pertenecientes al 60% de menores ingresos del país.
 - 2) Matricularse en alguna de las instituciones adscritas a la Gratuidad.
 - 3) No contar con un título profesional previo o un grado de licenciatura terminal, obtenido en alguna institución nacional o extranjera.
- En el caso de los estudiantes con licenciatura, podrán acceder a Gratuidad si optan por cursar un programa conducente a un título de profesor o educador, pero sólo por la duración del plan de estudios de ese programa, que no puede exceder los cuatro semestres.
 - Por otra parte, si el estudiante cuenta con un título técnico de nivel superior, podrá acceder a Gratuidad sólo si se matricula en una carrera conducente a título profesional con o sin licenciatura.

- 4) Si ya es estudiante de Educación Superior, no debe haber excedido la duración formal de la carrera.
- 5) Tener nacionalidad chilena, o bien ser extranjero egresado de enseñanza media en Chile y con residencia definitiva en el país.

¿Qué debe hacer el o la estudiante para acceder a Gratuidad en 2018?

Estudiante nuevo:

- Debe haber completado el **Formulario Único de Acreditación Socioeconómica (FUAS)** durante las fechas informadas en este sitio.
- Revisar la información de Nivel Socioeconómico que el Ministerio de Educación publicará durante el mes de diciembre. En esta etapa, los postulantes podrán saber si pueden ser sujetos de Gratuidad para el próximo año, por cumplir con el requisito socioeconómico para optar al beneficio. Aquellos estudiantes que tengan información inconsistente o incompleta sobre su situación socioeconómica, deberán presentar documentación de respaldo en su institución, al momento de matricularse.
- Matricularse en una institución adscrita a Gratuidad.

Estudiante antiguo (con o sin becas y/o créditos vigentes):

- Debe haber completado el Formulario Único de Acreditación Socioeconómica (FUAS) durante las fechas informadas en este sitio.
- Revisar la información de Nivel Socioeconómico que el Ministerio de Educación publicará durante el mes de diciembre para saber si pueden ser sujetos de Gratuidad para 2018. Aquellos estudiantes que tengan información inconsistente o incompleta sobre su situación socioeconómica, deberán presentar documentación de respaldo en su institución.
- Matricularse en una institución adscrita a Gratuidad.

Estudiante antiguo con Gratuidad:

- Debe matricularse en su institución o en otra casa de estudios adscrita a Gratuidad, para mantener su derecho.
- Debe encontrarse estudiando dentro de la duración formal de su carrera.

Anexo III: Información línea de base de Evaluación de Impacto Ambiental

El Servicio de Evaluación Ambiental (SEA) administra un sistema de información de líneas de bases de los proyectos sometidos al SEIA, georreferenciado y de acceso público.

La línea de base consiste en la descripción detallada del área de influencia de un proyecto o actividad, en forma previa a su ejecución. Constituye, además, uno de los contenidos mínimos exigidos por la Ley N° 19.300, sobre Bases Generales del Medio Ambiente, para la elaboración de Estudios de Impacto Ambiental, lo cual permite evaluar los impactos que pudiesen generarse o presentarse sobre los elementos del medio ambiente.

Los elementos del medio ambiente que debe considerar una línea de base son, en síntesis, los siguientes, de acuerdo a lo establecido en el artículo 12 literal f), del Reglamento del SEIA:

El medio físico, incluyendo, entre otros, la caracterización y análisis del clima, geología, geomorfología, hidrogeología, oceanografía, limnología, hidrología, edafología y recursos hídricos.

El medio biótico, incluyendo una descripción y análisis de la biota.

El medio humano, incluyendo información y análisis de sus dimensiones geográfica, demográfica, antropológica, socioeconómica y de bienestar social, poniendo especial énfasis en las comunidades protegidas por leyes especiales.

El medio construido, considerando, entre otros, su equipamiento, obras infraestructura y descripción de las actividades económicas.

El uso de los elementos del medio ambiente comprendidos en el área de influencia del proyecto o actividad, incluyendo, entre otros, una descripción del uso del suelo.

Los elementos naturales y artificiales que componen el patrimonio cultural, incluyendo la caracterización de los Monumentos Nacionales.

El paisaje, incluyendo, entre otros, la caracterización de su visibilidad, fragilidad y calidad.

Las áreas de riesgos de contingencias sobre la población y/o el medio ambiente, con ocasión de la ocurrencia de fenómenos naturales, el desarrollo de actividades humanas, la ejecución o modificación del proyecto o actividad, y/o la combinación de ellos.

Mapa de proyectos EIA con Líneas de Bases

La aplicación “**Mapa de proyectos EIA con Líneas de bases**”, responde a la necesidad de implementar un sistema de acuerdo a lo establecido en el artículo 81 de la Ley N° 19.300, modificada por la Ley N°20.417:

c) Administrar un sistema de información de líneas de bases de los proyectos sometidos al Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental, de acceso público y georeferenciado.

La aplicación cuenta con las siguientes funcionalidades:

1. Incluye sólo Estudios de Impacto Ambiental (EIA)

2. Incluye todos los proyectos:

EIA Aprobados: Proyectos o actividades (EIA) que cuentan con Resolución de Calificación Ambiental (RCA) favorable.

EIA En Calificación: Proyectos o actividades (EIA) que se encuentran en trámite de evaluación ambiental.

EIA Rechazados: Proyectos o actividades (EIA) que cuentan con Resolución de Calificación Ambiental (RCA) desfavorable.

EIA en otros estados

3. Cada proyecto o actividad se mostrará con el símbolo de bandera, diferenciado por colores de acuerdo al estado en que se encuentre.

4. Al hacer click sobre la bandera desplegará información general del proyecto incluyendo el acceso directo a la información de línea de base asociada al proyecto (si esta existiera).

Importante:

La información cartográfica (punto representativo del proyecto o actividad) desplegada en esta aplicación está en Datum WGS84 y es de carácter referencial, puesto que no corresponde a información generada por el Servicio de Evaluación Ambiental.

Recomendaciones:

Utilizar última versión de los navegadores (browser)

a. Sistema operativo Windows 7:

Google Chrome 22.0 (última versión)

Mozilla Firefox 16.0 (última versión)

Internet Explorer 9.0 (última versión)

Opera 12.02 (última versión)

Safari 5.1 (última versión)

b. Sistema operativo Red Hat 5:

Mozilla Firefox 3.6 (versión antigua)

Mozilla Firefox 10.0 (última versión)

Anexo IV: UNITEC Technology

Desde el diseño de tecnología hasta el servicio posventa, en Unitec se trabaja en estrecha colaboración con sus clientes para ofrecer soluciones tecnológicas fiables y eficaces en todas las fases de elaboración de la fruta y la verdura fresca, desde el vaciado y el calibrado hasta la confección.

En Unitec aspiran a alcanzar la excelencia en el diseño y la creación de líneas, plantas y máquinas para el procesado de frutas y hortalizas frescas. Su objetivo común es trabajar en estrecha colaboración con el cliente para lograr una eficiencia y una calidad máxima, y contribuir a su éxito en el proceso de frutas y verduras. Su mayor satisfacción es la sonrisa del cliente cuando consigue sus objetivos a través de los resultados obtenidos por sus tecnologías y profesionalidad.

Esta empresa cuenta con un equipo de profesionales dedicado a desarrollar tecnologías realmente vanguardistas, concebidas, diseñadas y creadas “a medida” conforme a los requisitos específicos de cada uno de nuestros clientes y de cada tipo de fruta y hortaliza que elaboramos.

Hoy en día cuenta con una nueva tecnología llamada Cherry Vision 3.0, que aumenta los márgenes operativos y reduce los costos de procesamiento considerablemente y abre nuevos mercados con una oferta de productos de calidad absolutamente homogénea.

- Máxima Fiabilidad: Clasificación de la calidad de las cerezas más fiable que nunca.
- Automatización total: Visión de toda la superficie del fruto sin la selección manual.
- Cero desperdicios: Nueva tecnología inteligente que reduce los costes de producción considerablemente y añade valor a las cerezas.

Cherry Vision 3.0, La nueva plataforma de lanzamiento internacional para los distintos negocios.

Unitec maximiza el proceso productivo de las centrales hortofrutícolas.

La innovadora tecnología de Unitec garantiza total fiabilidad para satisfacer a la Gran Distribución Organizada y al consumidor final.

Imágenes de Cherry Vision 3.0



Características de Cherry Vision 3.0:

- 1) Clasificación de la calidad de la fruta más fiable que nunca.
- 2) Inspección de toda la superficie de cada fruta.
- 3) Clasificación con resultados de calidad homogéneos.
- 4) Tecnología inteligente, totalmente automática.
- 5) Sin selección manual.

- 6) Ausencia de posibles errores humanos.
- 7) Reducción de los costos de procesamiento.
- 8) Cero desperdicios.
- 9) Inexistencia de reclamaciones debidas a errores de clasificación.
- 10) Garantía para el cliente en cada suministro.
- 11) Mejora de la credibilidad e imagen de la empresa.
- 12) Proyección hacia nuevos mercados.

Anexo V: Reforma Tributaria

La Reforma Tributaria creó dos nuevos regímenes de renta que entraron en vigencia el 1 de enero de 2017: el sistema de renta atribuida y el sistema semi integrado. Los contribuyentes debían optar por uno de los dos regímenes a partir del 1 de junio de 2016 hasta el 31 de diciembre de 2016.

Sistema de Renta Atribuida:

En este régimen general de tributación, los dueños de las empresas deberán tributar en el mismo ejercicio por la totalidad de las rentas que generen las mismas, independiente de las utilidades que retiren.

Los socios, accionistas o comuneros tendrán derecho a utilizar como crédito imputable contra sus propios impuestos, la totalidad del Impuesto de Primera Categoría pagado por tales rentas.

Al entrar en vigencia el 1 de enero de 2017 afecta a las rentas obtenidas a contar de esa fecha.

Al sistema de renta atribuida pueden acogerse los siguientes contribuyentes:

- Empresas Individuales.
- Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada.
- Sociedades de personas (excluidas las sociedades en comandita por acciones) y comunidades, conformadas exclusivamente por personas naturales con domicilio o residencia en Chile y/o contribuyentes sin domicilio ni residencia en Chile.
- Sociedades por Acciones (SPA) conformadas exclusivamente por personas naturales con domicilio o residencia en Chile, y/o contribuyentes sin domicilio ni residencia en Chile.
- Contribuyentes del artículo 58 N° 1 de Ley de la Renta (establecimientos permanentes situados en Chile).

No pueden optar por el sistema de renta atribuida:

- Las sociedades anónimas, abiertas o cerradas.

- Las sociedades en comandita por acciones.
- Toda sociedad que tenga entre sus socios, accionistas o comuneros a otra empresa o sociedad domiciliada en Chile.

Plazo para acogerse

- Los contribuyentes que han iniciado actividades antes del 1 de junio de 2016 pueden acogerse desde el 1 de junio hasta el 31 de diciembre de 2016.
- Los contribuyentes que inicien actividades entre el 1 de junio de 2016 y el 31 de diciembre de 2016, pueden optar por este régimen en el plazo mayor entre los 2 meses siguientes a aquel en que comiencen sus actividades y el 31 de diciembre de 2016. De esta forma, la opción podría eventualmente presentarse hasta el último día de febrero de 2017.
- Los contribuyentes que inicien actividades a contar del 1° de enero de 2017, deberán ejercer la opción durante los 2 meses siguientes a aquel en que comiencen sus actividades, de acuerdo a lo establecido en el artículo 68 del Código Tributario.

Formalidades:

Para acogerse al sistema de renta atribuida se deben cumplir las siguientes formalidades:

- Los Empresarios Individuales, Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada, y contribuyentes del artículo 58 N°1, lo harán mediante la presentación de una declaración al SII o mediante la aplicación disponible en la página web del SII.
- Las comunidades, ejercerán la opción mediante una declaración suscrita por el total de los comuneros, quienes deben adoptar la decisión por unanimidad. También pueden ejercer la opción mediante la aplicación disponible en la página web del SII.
- Las sociedades de personas y las Sociedades por Acciones (SpA), ejercerán la opción mediante una declaración suscrita por el representante, debiendo acompañar una escritura pública en que conste el acuerdo unánime sobre la opción, de la totalidad de los socios o

accionistas. También pueden ejercer la opción mediante la aplicación disponible en la página web del SII, en cuyo caso, igualmente deben contar con la escritura pública correspondiente.

- Las SpA, al ejercer la opción del sistema atribuido, deben cumplir con el requisito de que sus accionistas sean exclusivamente personas naturales con domicilio o residencia en el país y/o contribuyentes sin domicilio ni residencia en Chile, y con el requisito de que su pacto social no contenga una estipulación expresa que permita un quórum distinto a la unanimidad de los accionistas para aprobar la cesibilidad de sus acciones a cualquier persona o entidad que no sea una persona natural con domicilio o residencia en Chile.

Si no se opta por ningún sistema, ¿qué contribuyentes quedarán dentro del régimen de renta atribuida?

La ley establece ciertas reglas en caso que los contribuyentes no hayan optado por un régimen de tributación dentro de los plazos establecidos:

- 1) El Empresario Individual, la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, las Comunidades, las Sociedades de Personas (excluidas las Sociedades en Comandita por Acciones) pasan automáticamente al sistema de Renta Atribuida.
- 2) Las sociedades anónimas (abiertas o cerradas), las sociedades en comandita por acciones, las sociedades por acciones (SpA) o, en general, cualquier sociedad que tenga uno o más socios personas jurídicas domiciliadas en Chile, pasan automáticamente al régimen semi integrado.

Permanencia:

El período mínimo de permanencia en el sistema de renta atribuida es de 5 años comerciales consecutivos.

Aun cuando no haya transcurrido el plazo señalado, el contribuyente podrá cambiarse al régimen simplificado del artículo 14 ter o al régimen de renta presunta, en la medida que cumpla con los requisitos para acogerse a cada uno de estos.

Impuesto:

Las empresas que se acojan al sistema de renta atribuida deben pagar Impuesto de Primera Categoría con tasa de 25%.

Los contribuyentes deben determinar su renta líquida imponible de acuerdo a lo establecido en los artículos 29 al 33 de la ley sobre Impuesto a la Renta.

Los socios, accionistas o comuneros con domicilio o residente en Chile deberán pagar el Impuesto Global Complementario con una tasa progresiva que va entre el 0% y el 35%. En el caso de las personas con domicilio o residencia en el exterior, se debe pagar el Impuesto Adicional cuya tasa es de 35%.

En ambos casos, los socios, accionistas o comuneros podrán imputar como crédito la totalidad del impuesto de Primera Categoría pagado por tales rentas.

Registros:

- Rentas atribuidas propias (RAP)
- Diferencias entre la depreciación normal y acelerada (FUF)
- Registro de Rentas exentas e ingresos no constitutivos de renta (REX)
- Saldo acumulado de créditos (SAC)

Formas en que se atribuye la Renta a los Socios, Accionistas o Comuneros:

- a) Empresas con un único propietario o accionista: Se atribuye el total de la renta respectiva al dueño o accionista.
- b) Empresas con más de un comunero, socio o accionista: La atribución deberá efectuarse en la forma en que los socios, accionistas o comuneros hayan acordado repartir las utilidades. Para que proceda esta última forma de atribución, deberán cumplirse los siguientes requisitos:
 - El acuerdo sobre la forma en que se efectuará el reparto de utilidades debe constar expresamente en el contrato social o en los estatutos de la sociedad, y en el caso de comunidades en una escritura pública que se otorgue al efecto.

- Que se haya informado al Servicio de Impuestos Internos en la forma y plazo en que se establezca mediante resolución.

Si no se cumplen los requisitos para atribuir las rentas de común acuerdo o no se informa al SII oportunamente, las rentas deberán ser atribuidas en la misma proporción en que los socios o accionistas hayan suscrito y pagado o enterado efectivamente el capital de la sociedad, negocio o empresa. Si sólo algunos de los socios o accionistas han pagado a la sociedad la parte del capital al que se han obligado, la atribución de rentas se efectuará sólo respecto de los socios o accionistas que hayan suscrito o pagado todo o una parte de su aporte, en la proporción que hayan efectivamente pagado o enterado el capital.

En caso que no pueda aplicarse esta regla, las rentas se atribuirán en la proporción en que se haya acordado enterar el capital.

Caso en que los contribuyentes dejan de cumplir los requisitos:

- Si el incumplimiento se debe al tipo jurídico, es decir, dejan de ser contribuyentes que puedan acogerse al sistema atribuido, como por ejemplo una sociedad de personas que se transforma en una sociedad anónima, se debe abandonar el régimen a contar del mismo ejercicio en que se verifique el incumplimiento, debiendo dar aviso al Servicio de Impuestos Internos entre el 1 de enero y el 30 de abril del ejercicio comercial siguiente.
- Si se debe a su conformación societaria, por ejemplo, que el contribuyente pase a tener un socio persona jurídica domiciliada en Chile, se debe abandonar el sistema de renta atribuida a contar del 1 de enero del ejercicio comercial siguiente, debiendo dar aviso al Servicio de Impuestos Internos entre el 1 de enero y el 30 de abril en que ello ocurra.

Incentivo:

Los contribuyentes que cuenten con un promedio anual de ingresos de su giro igual o inferior a 100 mil UF en los últimos tres años comerciales pueden optar por efectuar una deducción de su Renta Líquida Imponible gravada con Impuesto de Primera Categoría hasta por un monto equivalente al

50% de la renta líquida imponible que se mantenga invertida en la empresa. El monto tope de dicha deducción es de 4 mil UF.

Sistema Semi Integrado:

El sistema semi integrado es un régimen de tributación en que los dueños de las empresas deben tributar sobre la base de los retiros efectivos de utilidad que realizan desde éstas. Sin embargo, y a diferencia del régimen de renta atribuida, los socios, accionistas o comuneros tendrán derecho a imputar como crédito un 65% del impuesto de Primera Categoría pagado por la empresa respectiva. Este sistema, al igual que el de renta atribuida, comienza a regir a contar del 1 de enero de 2017, y en consecuencia, afecta a las rentas obtenidas a contar de esa fecha.

Al régimen semi integrado pueden acogerse todos los contribuyentes del Impuesto de Primera Categoría.

Los que quedan excluidos son aquellos que, no obstante obtener rentas afecta al Impuesto de Primera Categoría, carecen de un vínculo directo o indirecto con personas que tengan la calidad de propietarios, comuneros, socios o accionistas. Es el caso de Corporaciones y Fundaciones y de empresas en que el Estado tenga el 100% de su propiedad.

Este sistema es obligatorio para:

- Sociedades anónimas abiertas o cerradas
- Sociedades en comandita por acciones
- Y, en general, aquellos contribuyentes en los cuales al menos uno de sus propietarios, comuneros, socios o accionistas no sean personas naturales con domicilio o residencia en el país y/o contribuyentes sin domicilio ni residencia en Chile.

Plazo:

Los contribuyentes que han iniciado actividades antes del 1 de junio de 2016 pueden acogerse al sistema semi integrado desde el 1 de junio hasta el 31 de diciembre de 2016.

Mientras que los contribuyentes que inicien actividades entre el 1 de junio de 2016 y el 31 de diciembre de 2016, pueden optar para acogerse al régimen semi integrado entre el plazo mayor entre los 2 meses siguientes a aquel en que comiencen sus actividades y el 31 de diciembre de 2016. De esta forma, la opción podría eventualmente presentarse hasta el último día de febrero de 2017.

En tanto, los contribuyentes que inicien actividades a contar del 1° de enero de 2017, deberán acogerse al sistema semi integrado durante los 2 meses siguientes a aquel en que comiencen sus actividades, de acuerdo a lo establecido en el artículo 68 del Código Tributario.

Formalidades:

Las formalidades a cumplir para acogerse al sistema semi integrado son las siguientes:

- Los Empresarios Individuales, EIRL, y contribuyentes del artículo 58 N°1, lo harán mediante la presentación de una declaración al SII o mediante la aplicación disponible en la página web del SII.
- Las comunidades, ejercerán la opción mediante una declaración suscrita por el total de los comuneros, quienes deben adoptar la decisión por unanimidad. También pueden ejercer la opción mediante la aplicación disponible en la página web del SII.
- Las sociedades de personas y las Sociedades por Acciones (SpA), ejercerán la opción mediante una declaración suscrita por el representante, debiendo acompañar una escritura pública en que conste el acuerdo unánime sobre la opción, de la totalidad de los socios o accionistas. También pueden ejercer la opción mediante la aplicación disponible en la página web del SII, en cuyo caso, igualmente deben contar con la escritura pública correspondiente.

Si no se opta por ningún régimen de renta, pasan automáticamente al semi integrado:

- Las Sociedades Anónimas (abiertas o cerradas)
- Las Sociedades en Comandita por Acciones
- Las Sociedades por Acciones y los contribuyentes del artículo 58 N°1 de la Ley sobre Impuesto a la Renta (Agencias, Establecimientos Permanentes, etc.)

Para estos efectos, se considerará la organización jurídica que tenga la empresa al 1 de enero del 2017.

Asimismo, en el caso de las empresas que inicien actividades a contar de esa fecha y que no hayan ejercido la opción dentro del plazo de 2 meses que establece el artículo 68 del Código Tributario, se considerará la organización jurídica que hayan tenido al momento de iniciar actividades.

Permanencia:

El período mínimo de permanencia en el sistema semi integrado es de 5 años comerciales consecutivos.

Aun cuando no haya transcurrido el plazo señalado, el contribuyente podrá cambiarse al régimen simplificado del artículo 14 ter o al régimen de renta presunta, en la medida que cumpla con los requisitos para acogerse a cada uno de estos.

Impuesto:

Este tipo de empresas deben pagar Impuesto de Primera Categoría con tasa de 25,5% durante el año comercial 2017 y con tasa de 27% a partir del año comercial 2018 en adelante.

Los socios, accionistas o comuneros que sean personas naturales con domicilio o residencia en Chile deberán pagar el Impuesto Global Complementario con una tasa progresiva que va entre el 0% y el 35%. En el caso de las personas con domicilio o residencia en el exterior, se debe pagar Impuesto Adicional con tasa de 35%.

En ambos casos, los socios, accionistas o comuneros podrán imputar como crédito un 65% del impuesto de Primera Categoría pagado por la empresa.

Registro:

Los contribuyentes que se acojan al sistema semi integrado deberán llevar los siguientes registros:

- Rentas Afectas a Impuestos Global Complementario o Adicional (RAI)
- Diferencias entre la depreciación normal y acelerada (FUF)

- Registro de rentas exentas e ingresos no constitutivos de renta (REX)
- Saldo acumulado de créditos (SAC)

Incentivo:

Los contribuyentes que cuenten con un promedio anual de ingresos de su giro igual o inferior a 100 mil UF en los últimos tres años comerciales pueden optar por efectuar una deducción de su renta líquida imponible equivalente al 50% de la renta líquida que se mantenga invertida en la empresa. El monto tope de dicha deducción es de 4 mil UF.

Anexo VI: Cliente Yidu de Zhengzhou.

El primer importador chino, Yidu, lanzó su nueva instalación de envasado y distribución en el aeropuerto de Zhengzhou, para brindar frutas frescas al retail y el comercio de venta en línea de China.

La instalación es parte de un nuevo proyecto de logística de cadena de frío de una sola parada en el aeropuerto de Zhengzhou, en el centro de China, diseñado para convertirse en un centro global de importación y exportación de alimentos de ese país.

El Yidu-Zhengzhou Airport Cold Chain Co es un ambicioso proyecto que abarca una superficie total de 230.000 m². La mayor parte de esta área es ocupada por una terminal de carga y logística para aterrizaje y descarga de vuelos chárter. La iniciativa también incluye áreas para la descarga y la inspección; cuarentena y muestreo; enfriamiento por aire forzado; almacenamiento; embalajes de arándanos y cerezas; temperatura-controlada , y el envío y la distribución express. La nueva zona de procesamiento pretende capitalizar los enlaces de transporte y la ubicación de Zhengzhou para convertirse en un centro de distribución para China central.

El proyecto es financiado, conjuntamente por Henan Province Airport Construction Group, Dalian Port Co y Dalian Yidu Group.

Para Yidu, que ya tiene grandes instalaciones de distribución en el norte de China, en Shenyang y Dalian, la apertura de la operación de Zhengzhou es un paso estratégico clave en su objetivo de desarrollar una red nacional de cadena de frío.

"Zhengzhou se encuentra justo en el centro de China, lo que lo convierte en un centro muy importante para la logística, incluyendo tierra, aire y ferrocarril", dice el ingeniero de I + D, Kevin Wang. "Como parte del servicio de la cadena de frío de Yidu, las instalaciones de Zhengzhou tienen como objetivo conectar todas las otras ciudades importantes y completar el mapa".

Cabe destacar además que la instalación de embalaje y distribución de Yidu también refuerza los servicios al comercio minorista en China, con embalajes personalizados para empresas de venta

electrónica y supermercados. "En los últimos 20 años, la venta al por mayor ha sido el negocio principal de Yidu, pero el equipo directivo no quiere renunciar al mercado minorista, ya que, tenemos recursos tan buenos que brindar", explica Wang. "Con el fin de satisfacer las necesidades del mercado minorista, debíamos ampliar nuestra capacidad de procesamiento, y cumpliremos este objetivo con las instalaciones de Zhengzhou".

Yidu lanzó su propia marca de comercio electrónico Truenjoy el año pasado, que comercializa paquetes de frutas más pequeños directamente a los clientes a través de WeChat, así como el suministro a otras empresas de comercio electrónico como JD.com.

Cerezas Chilenas

Después de su apertura oficial a principios de noviembre, la fábrica de embalaje de Yidu ha estado ocupada procesando envíos de Chile para clientes minoristas.

Junto con China Eastern Airlines, Yidu , fue pionero en apoyar los envíos aéreos de cerezas de Chile a China, manejando el primer envío en 2013. Wang comentó que la compañía está en camino de manejar alrededor de 70 envíos chárter esta temporada, trabajando con Atlas Air y otros Portadores.

"Cada chárter lleva alrededor de 100-120 toneladas de cerezas y arándanos", dice Wang. "Esto equivale aproximadamente a uno o dos charter todos los días hasta el 10 de diciembre".

Con una superficie de 2.160 m², la nueva operación de embalaje está equipada con tecnología de clasificación automatizada y líneas de envasado para procesar frutas en formatos adaptados al cliente.

"En la actualidad, tenemos siete líneas de procesamiento, incluyendo dos líneas de embalaje, cuatro líneas de clasificación manual y una línea de clasificación automatizada", dice Wang. "La fruta se entrega por vía aérea al aeropuerto de Zhengzhou y luego re-empacamos en pequeños paquetes con nuestra marca".

Actualmente, estima que alrededor del 70 por ciento de la fruta envasada se envía a los supermercados, y el 30 por ciento restante se envía a los canales de comercio electrónico.

Yidu planea desarrollar más instalaciones con capacidades similares en el futuro, con las próximas planeadas para Guangzhou y Chongqing, dice Wang.

Fuente: SimFRUIT según Asiafrut.