



**SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA UNA EMPRESA
EXPORTADORA DE FRUTA FRESCA**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGISTER EN CONTROL DE GESTIÓN

Alumno: Julio Alejandro Muñoz Castro

Profesor Guía: Aldo Caprile Rojas

Santiago, 21 de septiembre 2023

Tabla de contenidos

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. Objetivos del proyecto	6
1.2. Justificación del proyecto	7
1.3. Metodología	7
1.4. Alcances y limitaciones.....	8
1.5. Organización del documento	9
CAPÍTULO 2: CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN Y NEGOCIO	10
2.1. Descripción de la organización	10
2.2. Descripción de la Unidad Estratégica de Negocio	10
2.3. Caracterización del Negocio	13
2.4. Composición del Contexto	15
2.5. Declaraciones Estratégicas	26
2.6. Definición de Creencias	29
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS ESTRATÉGICO	31
3.1. Análisis del entorno	32
3.2. Análisis interno	33
3.3. Análisis FODA Cuantitativo	35
3.4. Posicionamiento estratégico de la empresa	39
CAPÍTULO 4: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	45
4.1. Análisis de la curva de valor	46
4.2. Selección de atributos de la propuesta de valor	48
4.3. Declaración de la Propuesta de Valor	49
4.4. Descripción de la estrategia de la empresa.....	50
4.4.1. Estrategia general del negocio.....	51
4.4.2. Objetivos principales de la organización	53
4.5. Desarrollo de la estrategia, Relación entre atributos, procesos y recursos.....	53
4.6. Modelo de Negocio	58
4.6.1. Descripción del modelo de negocio	58

4.6.2.	Descripción y análisis del modelo de negocio	60
4.6.3.	Relación entre el Modelo de Negocio y la Propuesta de Valor	69
4.6.4.	Análisis de Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio	71
4.7.	Problemas de Control de Gestión	73
CAPÍTULO 5: SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO.....		75
5.1.	Definición de objetivos estratégicos	76
5.2.	Mapa estratégico de la Unidad Estratégica de Negocio	77
5.3.	Diccionario de objetivos del Mapa estratégico	81
5.4.	Definición de iniciativas estratégicas	84
5.5.	Diseño del Sistema de Medición del Desempeño	88
5.6.	Vinculación entre objetivos estratégicos e indicadores de desempeño	89
5.7.	Cuadro de Mando integral de la Exportadora de Frutas DDC	91
5.8.	Consideraciones de los Indicadores del Cuadro de Mando integral.....	93
5.9.	Indicadores asociados a las Iniciativas Estratégicas	94
5.10.	Justificación del sistema de medición propuesto	95
CAPÍTULO 6. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA		97
6.1.	Explicación de las funciones de la UEN	98
6.2.	Flujo de actividades	99
6.3.	Selección de las funciones a analizar	100
6.4.	Metodología de Despliegue de la Estrategia	102
6.5.	Definición de los desempeños de las unidades funcionales.....	102
6.6.	Influencia de las Unidades Funcionales en los Objetivos Estratégicos	103
6.7.	Objetivos de las Unidades Funcionales	105
6.8.	Cuadro de Mando Integral de las Unidades Funcionales	111
6.9.	Despliegue de Tableros de Control en las Plantas de producción	113
6.10.	Justificación de la Propuesta de CMI por Gerencia y Tableros de Control	116
CAPÍTULO 7. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESQUEMA DE INCENTIVOS .		117
7.1.	Descripción de los esquemas de incentivos actuales	119
7.2.	Identificación de los desempeños claves a recompensar	120
7.3.	Propuesta de esquemas de incentivos.....	123

7.4.	Justificación del esquema de incentivos	128
CAPÍTULO 8. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO		129
8.1.	Modelo de Análisis del Desempeño	129
8.2.	Reporte del Desempeño	132
8.3.	Proceso de análisis y revisión del desempeño	140
8.4.	Justificación del Modelo de Análisis de Desempeño.....	141
CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES		143
CAPÍTULO 10. BIBLIOGRAFÍA		145

Lista de Figuras

Figura 1.	Cadena de valor de DDC, empresa exportadora de fruta.	66
Figura 2.	Mapa de Stakeholders de la empresa exportadora.	23
Figura 3.	Curva de Valor del cliente (Distribuidor o Minorista).	47
Figura 4.	Lienzo del Modelo de Negocios de la Exportadora de Frutas.....	59
Figura 5.	Mapa Estratégico de la exportadora de frutas DAVID DEL CURTO SA.	79
Figura 6.	Flujo de actividades entrega de atributo diferenciador Propuesta de Valor.	100
Figura 7.	Objetivos de la unidad funcional - Gerencia de Operaciones	106
Figura 8.	Objetivos de la unidad funcional Gerencia de Programas Frutales.....	108
Figura 9.	Resumen las etapas del proceso de empaque en las plantas productivas:	114
Figura 10.	Modelo general de análisis del KPI: Entregas OTIF.....	130
Figura 11.	Entregas OTIF – Resultados Semanas 34 a 39.....	133
Figura 12.	Entregas OTIF – Resultados por Mercado y Trimestre.....	134
Figura 13.	Entregas OTIF – Resultados por País.....	135
Figura 14.	Entregas OTIF – Resultados por Variable.....	136
Figura 15.	Entregas OTIF – Desempeño por Función alto nivel.....	137
Figura 16.	Entregas OTIF – Indicadores por Función.	137
Figura 17.	Entregas OTIF – Gerencia de Operaciones y Tablero de Plantas	138

Figura 18. Entregas OTIF – Desempeño de Macro procesos	139
--	-----

Lista de Tablas

Tabla 1. Análisis de las 5 fuerzas competitivas en el sector de exportación de fruta fresca.	19
Tabla 2. Grupos específicos de stakeholders.	24
Tabla 3. Principales intereses de los stakeholders de la exportadora.	25
Tabla 4. Resumen de oportunidades y amenazas.....	32
Tabla 5. Resumen de fortalezas y debilidades.....	34
Tabla 6. Confrontación de oportunidades con fortalezas y debilidades.	36
Tabla 7. Confrontación de amenazas con fortalezas y debilidades.	37
Tabla 8. Matriz FODA cuantitativa.	38
Tabla 9. Estrategias generales resultantes del análisis de cuadrantes FODA.	45
Tabla 10. Notas otorgadas a los atributos para cada exportadora de fruta.	46
Tabla 11. Focos estratégicos y desafíos asociados.	51
Tabla 12. Relación entre atributo, proceso y recurso clave.	54
Tabla 13. Relación entre el modelo de negocio y la propuesta de valor.	69
Tabla 14. Problemas que justifican el diseño de un sistema de control de gestión.	73
Tabla 15. Relación entre el modelo de negocio y el mapa estratégico.	76
Tabla 16. Objetivos estratégicos de la exportadora.	80
Tabla 17. Relaciones causa - efecto entre los objetivos estratégicos de la exportadora.	81
Tabla 18. Iniciativas estratégicas propuestas para la exportadora.	85
Tabla 19. Indicadores asociados a cada objetivo estratégico de la exportadora.	89
Tabla 20. Influencia de las Gerencias en los Objetivos estratégicos.	104
Tabla 21. Responsabilidades principales y variables de desempeño por Gerencia.	122
Tabla 22. Desempeños clave e Indicadores de las Gerencias.....	123

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

El sector frutícola nacional produce cerca de 5 millones de toneladas de fruta, de las cuales se exportan 2,6 millones como fruta fresca, generando ingresos por más de US\$ 4.000 millones anuales. Chile es el primer exportador frutícola del hemisferio sur, en la actualidad cuenta con 26 acuerdos comerciales en 64 mercados y es líder exportador mundial de uva de mesa y arándanos, además destaca en la exportación de manzanas, kiwis y paltas.

En Chile, el sector exportador está conformado por 7.800 productores y 518 empresas exportadoras de fruta, algunas de estas multinacionales y otras con presencia nacional o regional, además de grandes productores nacionales que exportan directamente sus productos.

El objeto de estudio del presente proyecto de grado es la exportadora DAVID DEL CURTO SA. (DDC), empresa pionera en la exportación de fruta fresca, que en los últimos años ha pasado por una serie de cambios que la han llevado a replantearse su estrategia competitiva y transformar sus procesos de negocio, estructura organizacional y tecnología.

1.1. Objetivos del proyecto

Objetivo general:

Desarrollar una propuesta de sistema de control de gestión (SCG) que ayude a DDC a dirigir y enfocar los esfuerzos de la compañía hacia el cumplimiento de sus objetivos de negocio. DDC es considerada en este documento como la unidad estratégica de negocio (UEN).

Objetivos específicos:

- Revisar y proponer mejoras en las declaraciones estratégicas de la empresa.
- Identificar fortalezas y debilidades internas, así como amenazas y oportunidades presentes en el sector industrial donde participa la exportadora.
- Determinar la propuesta de valor hacia el cliente.
- Formular una estrategia y definir objetivos estratégicos que permitan a la unidad de negocio competir con éxito en el sector de exportación de frutas frescas.
- Diseñar un sistema de medición del desempeño para la unidad negocio.
- Proponer un esquema de incentivos que permita alinear los desempeños individuales.
- Desarrollar un modelo de análisis de desempeño.

1.2. Justificación del proyecto

El diseño e implementación de un sistema de control de gestión para DDC se justifica al considerar los siguientes problemas que influyen en los resultados de la empresa:

- **Alta incertidumbre:** el rubro de la exportación de fruta fresca está inmerso en un ambiente cambiante con múltiples variables que la empresa no puede controlar (clima, volatilidad de precios, tipo de cambio, entre otros), lo que demanda una retroalimentación y coordinación interna permanente para gestionar aquellos factores que sí están en control de la empresa.
- **Falta de alineamiento interno:** la falta de coordinación entre el área comercial y los programas frutales para estimar los volúmenes de fruta a cosechar y maximizar el retorno por kilo exportado, contraposición de objetivos entre productores terceros y comercio exterior, y una gestión por silos en las plantas productivas, son algunos de los problemas de alineamiento que aquejan a la empresa.
- **Deficiente control y seguimiento del desempeño:** la cultura de la empresa incluye una gestión informal del desempeño, las metas se establecen a nivel comercial, pero no existe un seguimiento sistemático de su cumplimiento, por otro lado, las plantas productivas se encargan de procesar la fruta, pero no tienen objetivos específicos de productividad.
- **Resultados financieros negativos:** las utilidades de la empresa el último año estuvieron por debajo del promedio de la industria, mientras que en los 4 años previos la empresa registró pérdidas netas. Esta realidad económica establece restricciones presupuestarias y supone una carga que impactará los estados financieros futuros.

1.3. Metodología

La metodología utilizada en el proyecto se basa en el modelo de sistema integrado de gestión de Kaplan & Norton (2008), del cual se abordan las siguientes etapas:

Etapas 1: corresponde al desarrollo de la estrategia. Se realiza un análisis crítico de las declaraciones estratégicas, así mismo, se realiza un análisis estratégico de los factores externos e internos que incluyen en la empresa. Para el análisis de los factores externos se utiliza el marco de cinco fuerzas competitivas (Porter M. , 2008) y la herramienta PESTEL (Fahey, 1986). El análisis de los factores internos se realiza con un enfoque de cadena de valor (Porter M. , 2008) en conjunto con el análisis de recursos y capacidades (Thompson A., 2012). El resultado del análisis estratégico

se sintetiza en una herramienta FODA (Wellurich, 1982), la cual aporta información para formular la estrategia competitiva. Un elemento central para crear la estrategia es la propuesta de valor, la cual se desarrolla siguiendo el modelo de curva de valor (Kim, 2004).

Etapa 2: corresponde a la planificación de la estrategia. La estrategia formulada para DDC se traslada a objetivos estratégicos representados en un mapa estratégico y posteriormente se establecen los indicadores y metas en un cuadro de mando integral (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral, 1996). Además, se define un portafolio de iniciativas estratégicas que son acciones complementarias para lograr los objetivos estratégicos de la compañía.

Etapa 3: corresponde a alinear a la organización con la estrategia. Para lograr este fin, se realiza el despliegue del CMI estratégico a nivel de dos unidades funcionales de la exportadora. Además, se propone un esquema de incentivos (Gibbs, 2004) que busca alinear los objetivos personales con los objetivos de las unidades funcionales, y a su vez, con los objetivos estratégicos corporativos.

Etapa 4: corresponde a la planificación de las operaciones. Habiendo alineado a las unidades funcionales y empleados con la estrategia, se define un programa de mejora de procesos alineado con la estrategia, se elabora un pronóstico de ventas y un plan de capacidad de recursos, finalmente se construyen los presupuestos de OPEX/CAPEX. Esta etapa no está considerada en el proyecto.

Etapa 5: corresponde al monitoreo de resultados y aprendizaje. Se inicia la ejecución de los planes estratégico y operacional, monitoreo de los resultados y se realizan acciones para mejorar la estrategia y las operaciones en base a nueva información y el aprendizaje acumulado. Para esta etapa se realiza un modelo de análisis de desempeño de un indicador clave de desempeño.

Etapa 6: corresponde a probar y adaptar la estrategia. Se emplea información que proviene del CMI y los tableros de control e información del entorno competitivo para probar si los supuestos estratégicos fundamentales siguen siendo válidos. Incluye análisis de rentabilidad, correlaciones de la estrategia y estrategias emergentes. Esta etapa no está considerada en el proyecto.

1.4. Alcances y limitaciones

El alcance del proyecto corresponde al diseño de un sistema de control de gestión para la UEN.

De acuerdo con Anthony & Govindarajan (2008), un sistema de control de gestión se conforma de siete elementos, el sistema propuesto en este documento considera en su alcance tres de esos elementos: planeación estratégica, medición del desempeño y evaluación y recompensas.

De los problemas mencionados en la sección 1.2 del presente documento, se tratan los siguientes:

- **Con respecto a la falta de alineamiento interno:** el despliegue de la estrategia mediante un sistema de medición del desempeño para las unidades funcionales permite un alineamiento de objetivos. Además de lo anterior, se propone un modelo de incentivos que fomenta la colaboración entre áreas para alcanzar objetivos transversales.
- **Con respecto al deficiente control y seguimiento del desempeño:** Se establece un sistema de medición del desempeño compuesto de objetivos estratégicos, CMI a nivel empresa y por unidad funcional y modelo de análisis de desempeño, lo que permite realizar un seguimiento del desempeño a varios niveles de la organización.

Los otros problemas no se abordan en el proyecto ya que no son problemas de control de gestión.

Principales limitaciones:

- a) El sistema de control de gestión diseñado no incluye la elaboración de presupuestos, asignación de recursos, designación de centros de responsabilidad y fijación de precios de transferencia entre las empresas del grupo empresarial.
- b) En lo que corresponde a la definición de la estrategia, no se incluye la estimación de la inversión requerida para su ejecución en el corto y mediano plazo.
- c) Se dispone de acceso limitado a información financiera de la empresa, dada su naturaleza confidencial, por lo solo se cuenta con ciertos datos y métricas financieras del negocio.

1.5. Organización del documento

El informe contiene ocho capítulos en los que se desarrolla la propuesta de sistema de control de gestión para la UEN y posteriormente un capítulo de conclusiones, finalizando con bibliografía y anexos. En los capítulos del 1-3 se caracteriza el negocio de UEN, se proponen ajustes a las declaraciones estratégicas actuales y se analizan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del entorno. En los capítulos 4 y 5 se formula la estrategia competitiva basada en la propuesta de valor para el cliente, la cual se traslada a objetivos estratégicos y posteriormente a un sistema de medición del desempeño. Entre los capítulos 6 y 8 se desarrolla un despliegue de la estrategia a nivel de unidades funcionales, se propone un esquema de incentivos para gerencias clave de la empresa y se define un modelo de análisis de desempeño considerando un indicador clave de negocio. Finalmente, en el capítulo 9 se entregan las conclusiones del presente informe.

CAPÍTULO 2: CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN Y NEGOCIO

2.1. Descripción de la organización

DAVID DEL CURTO S.A. pertenece a un grupo empresarial propiedad de Inversiones Corso, uno de los *family office* más activos del país. El grupo está presente en la industria agroalimentaria, participando en ámbitos diversos, tales como: viveros, producción agrícola, exportación de fruta, servicios logísticos y administración inmobiliaria.

DAVID DEL CURTO es una sociedad anónima de capital chileno y su administración está a cargo de un Gerente General quien reporta al Directorio del grupo. A continuación, se detallan las empresas que forman parte del grupo empresarial:

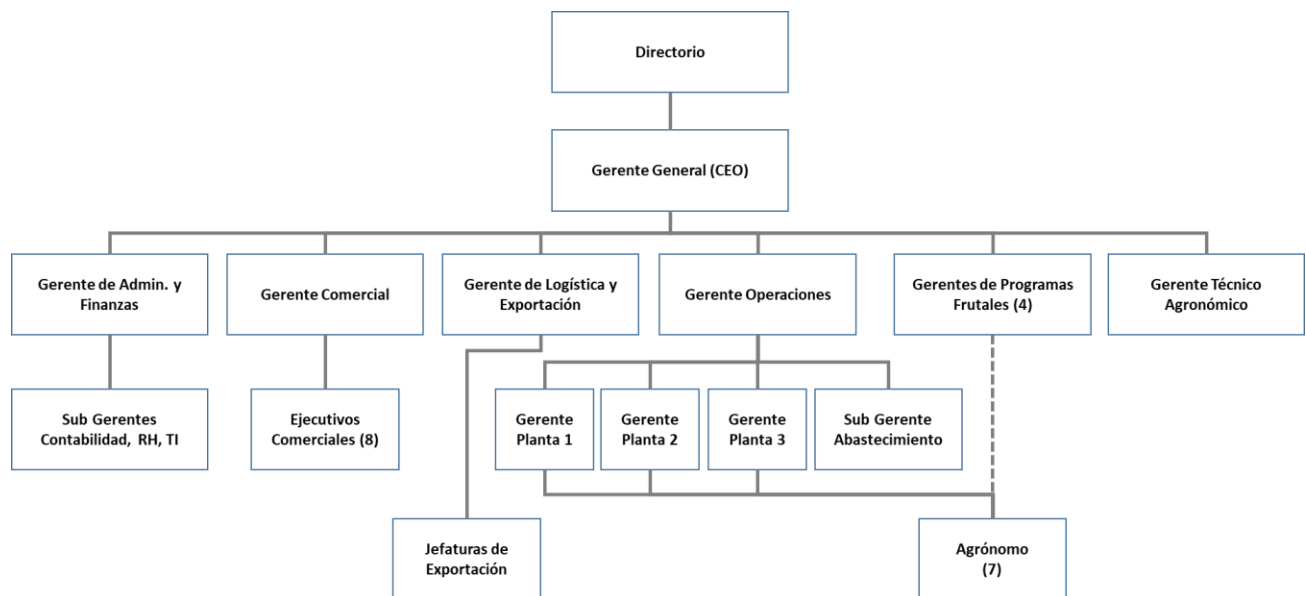
Empresa	Descripción
David del Curto SA.	Exportadora de fruta fresca, comercializa y procesa la fruta que proviene de los predios propios y de productores terceros.
Southern Fruit	Exportadora de fruta, comercializa la fruta que compra a productores locales. Esta empresa fue adquirida por DDC.
Agrícola Copequén	Producción agrícola, cosecha diversas frutas que entrega a DDC como cliente único para su comercialización.
Agrícola Buenaventura	Producción agrícola, cosecha diversas frutas que entrega a DDC como cliente único para su comercialización.
Viveros Copequén	Producción de plantas, abastece de plantas frutales de óptima calidad en el momento oportuno al grupo de empresas David Del Curto S.A.
Inversiones Del Curto (Apóstoles, PSA)	Empresas relacionadas con el rubro agroindustrial en las cuales DDC tiene una participación accionaria. PSA es una empresa de inspección de calidad.
Unimesa	Empresa relacionada con servicios vinculados al transporte terrestre, en la cual DDC tiene una participación accionaria.
Inmobiliaria Del Curto	Empresa dedicada a la construcción, venta, arriendo y administración de las propiedades del grupo.

2.2. Descripción de la Unidad Estratégica de Negocio

DDC cuenta con oficinas comerciales en Santiago y plantas de producción en la zona centro y centro-sur del país. Emplea a 200 personas de forma permanente y a más de 1.000 trabajadores en temporada agrícola. Sus ventas son cercanas a los US\$300 millones anuales y al 2012 cuenta con 3,75% de la participación de mercado en el sector exportador de fruta.

DAVID DEL CURTO S.A., mencionada en este documento de forma indistinta como “Unidad estratégica de negocio (UEN)”, “DDC”, “la empresa” o “la exportadora”, es líder en el negocio de exportación de fruta. Gracias a su historia y tradición, desde 1953 es sinónimo de prestigio y calidad en los mercados más importantes del mundo. Pionera en fruticultura nacional, posee un profundo conocimiento de la geografía, climas y productos del país. Está presente en los principales valles productivos del país, participando en la cadena completa de procesos que involucra la exportación de fruta.

La estructura organizacional de la empresa tiene a la cabeza al Gerente General, un equipo de Gerentes de primera línea, personal administrativo centralizado y descentralizado y el personal operativo de las plantas de producción. A continuación, un organigrama de alto nivel de la UEN.



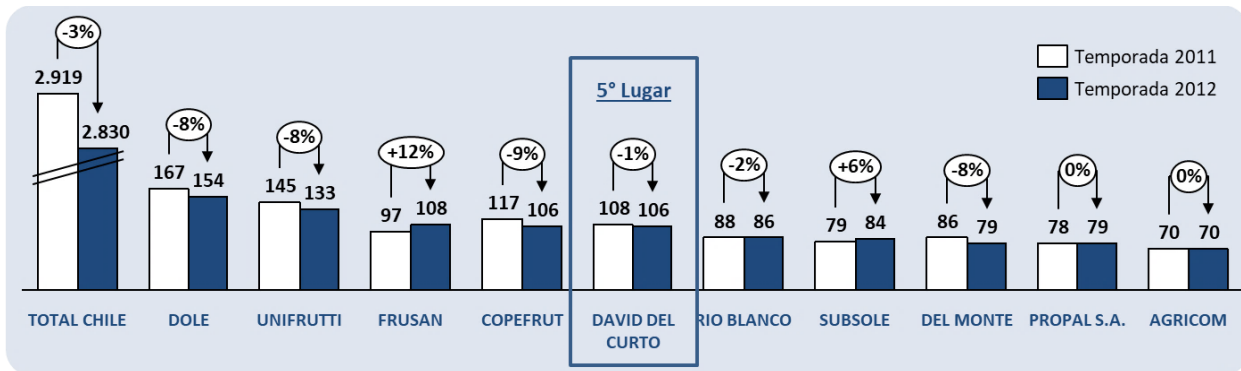
El catálogo de productos de la empresa se compone de once especies de fruta: manzanas y peras (grupo de pomáceas), cerezas, ciruelas, nectarines, damascos y duraznos (grupo de carozos), uvas de mesa, arándanos, kiwis y clementinas. A su vez, cada especie se subdivide en variedades, ej. en la especie manzanas, algunas variedades son: royal gala, Pink Lady o Granny Smith. Cada uno de los productos cuenta con una especie y variedad de fruta, así como un formato de embalaje determinado, ej. el producto MR009 se constituye de manzanas royal gala en una caja de cartón de 600 x 400 x 90 (mm) con 1 bandeja y peso neto de 6,5 kg.

La infraestructura productiva de la empresa consiste en tres plantas de producción, también llamadas “centrales frutícolas” o “packing”, equipadas con tecnología de punta (especialmente para las cerezas) y frigoríficos, localizadas entre las localidades de Paine y Retiro.

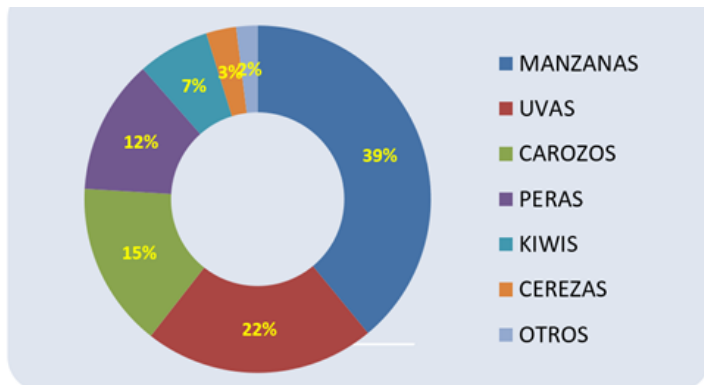
Los clientes de la exportadora son distribuidores/mayoristas y supermercados multinacionales que compran grandes volúmenes de fruta. DDC exporta fruta a los mercados de Asia (30%), Europa (29%), Norteamérica (24%), Latinoamérica (14%) y Medio Oriente (3%).

En la temporada agrícola 2012, DDC ocupó el quinto lugar nacional en términos de volumen de fruta exportada con aprox. 10 millones de cajas base, las principales frutas exportadas corresponden a manzanas, uvas y carozos que en conjunto representan cerca del 80% de la fruta comercializada.

Volumen exportado (miles de toneladas) temporada 2011 y temporada 2012.



Volumen de exportaciones (% cajas base) temporada 2012.



Nota. La “caja base” es una unidad de medida que se utiliza en la exportadora para homologar distintos formatos de embalaje de la fruta mediante un peso estándar de caja.

2.3. Caracterización del Negocio

Descripción general del modelo de negocio

La mayoría de las frutas de exportación pueden considerarse “*commodities*” agrícolas, es decir, materia prima o producto uniforme, que tiene un bajo nivel de diferenciación. Lo anterior genera una competencia global intensa, ya que, a los ojos del comprador, una manzana de la variedad “royal gala” chilena no es tan diferente a una manzana de la misma variedad producida en otro país. Es aquí donde aparece la ventaja comparativa de Chile, pues al estar ubicado en el hemisferio sur, cosecha y produce fruta cuando ésta no se produce (o en menor cantidad) en el hemisferio norte, donde se encuentran los principales compradores de fruta fresca. Un factor distintivo del negocio es que las frutas frescas son productos perecibles, por lo que su ciclo de vida es sumamente corto, si bien, existen algunos factores post cosecha que pueden controlarse para extender su ciclo de vida como la respiración, transpiración, control de la humedad, entre otros.

En términos generales, el negocio de una exportadora de fruta consiste en maximizar los ingresos provenientes de sus stocks de fruta embalada y balancear sus costos, mediante un costo de materia prima (fruta a granel) competitivo y una alta eficiencia en sus costos unitarios de producción, de forma que pueda generar utilidades. La comercialización de la fruta se realiza en diversas modalidades de venta (precio fijo, precio variable, precio spot), mientras que los principales costos de producción son la materia prima (fruta producida en campos propios o fruta comprada a productores terceros), mano de obra, energía eléctrica y costos de servicios logísticos. Para lograr que el negocio sea rentable se necesita obtener el mayor retorno por kilo de fruta vendido, esto implica colocar los stocks de fruta en un mix de mercados masivos y de nicho, mientras que los costos por la compra de fruta deben minimizarse mediante asociaciones de largo plazo con productores o una mayor producción en campos propios, además se requiere de una eficiente gestión de las operaciones (planificación, producción / embalaje y logística de salida).

La calidad del producto final, expresada en atributos como tamaño, color, turgencia, sabor y otros es un factor crítico de éxito, por lo que al inicio del proceso productivo se separa de los lotes de materia prima aquella fruta con calidad de exportación y el resto corresponde a producto secundario denominado “fruta comercial”. Llegar con algún problema de calidad de la fruta al mercado destino puede generar que los compradores castiguen el precio de compra y en el peor escenario se podría rechazar el producto generando un perjuicio económico para la exportadora.

Cadena de Valor de la industria

El negocio de exportación de fruta fresca forma parte de la industria agrícola en lo particular del rubro de fruta fresca, que incluye a diversos participantes:

Producción agrícola	Procesamiento y exportación	Distribución y venta al detalle
<ul style="list-style-type: none">• Productores de fruta pequeños, medianos y grandes.• Asesores de agronomía.• Proveedoras insumos agrícolas.• Proveedores de bins, cajas de cartón, maquinaria y herramientas.	<ul style="list-style-type: none">• Empresas exportadoras de fruta fresca.• Frigoríficos, empresas de bodegaje.• Compañías de transporte terrestre (traslado de la fruta del campo - planta - puerto).• Compañías de transporte de exportación (navieras, carga aérea, transporte terrestre).	<ul style="list-style-type: none">• Compañías de inspección de calidad en destino.• Compañías de re-embalaje en el mercado destino.• Distribuidores de fruta.• Venta minorista de fruta.
Organismos públicos (Aduana de Chile, Servicio Agrícola y Ganadero).		

Medición de indicadores en la industria

El sector de la exportación de fruta tiene la particularidad de medir los resultados de forma mensual y también de forma acumulada (YTD) por temporada. Otra situación distintiva de la industria es que una parte de los ingresos por venta se ajustan una vez que los pedidos han sido pagados por el cliente, esto para las modalidades de precio variable, el precio final se determina en función del precio de venta que haya logrado el cliente en el mercado destino.

Entre los principales indicadores que se utilizan para medir los resultados de las empresas exportadoras de fruta, están la cantidad de cajas base exportadas, precio promedio de venta y costo promedio de producción.

Categorización de las empresas exportadoras

Las exportadoras de fruta fresca pueden categorizarse por tamaño, alcance geográfico y variedad de productos. En cuando al tamaño, se puede medir en ton. exportadas o en monto de ventas. El alcance geográfico tiene que ver con los países donde mantiene operaciones, algunas operan sólo en Chile y otras son multinacionales, así mismo, pueden comercializar solo una fruta como es el caso de la uva, o ser multi-producto exportando distintas especies y variedades de fruta.

2.4. Composición del Contexto

Macroentorno

A continuación, se describen los factores PESTEL (Fahey, 1986) del macroentorno que revisten una importancia estratégica para la exportadora de frutas:

Políticos:

- **Relaciones diplomáticas con países compradores:** para el sector es relevante que el gobierno mantenga excelentes relaciones con países como USA, China y la Unión Europea, de forma que no se interrumpa el comercio exterior.
- **Conflictos laborales de gran escala:** el surgimiento de huelgas nacionales puede impactar negativamente al negocio, principalmente aquellas relacionadas con los gremios del transporte de carga o la operación de los puertos marítimos.
- **Programas de apoyo al sector exportador:** el gobierno destina recursos a través de CORFO para apoyar la innovación y la competitividad, así como fortalecer el capital humano y las capacidades tecnológicas de las empresas exportadoras de fruta.

Económicos:

- **Crecimiento del comercio internacional de frutas:** “El mercado de la fruta fresca sigue creciendo, principalmente fuera de Estados Unidos y la Unión Europea. El aumento de las exportaciones de fruta ha crecido a un ritmo de 7% anual durante la última década. Algunos factores que están conduciendo el crecimiento del comercio internacional son: mejoras en el acceso a los mercados, cambios en las preferencias de los consumidores, un ambiente de negocios más profesional, mayor poder de compra y mejoras en la logística e instalaciones de almacenamiento y cadena de frío”. (Fedefruta, 2018).
“La disponibilidad de fruta, producción e importación en Estados Unidos sigue creciendo, sin embargo, no se observa una disminución de precios, por el contrario, la fuerte demanda de los consumidores parece estar impulsando un sano crecimiento de los precios de los *commodities* de fruta” (USDA/ ERS, 2018).
- **Tratados comerciales o acuerdos económicos con países importadores:** Chile tiene 29 acuerdos comerciales con 65 mercados, que representan el 67% de la población mundial y el 88% del PIB global (ministerio de agricultura, 2017), sin embargo, hay países de alta

demanda de fruta fresca con quienes aún se están negociando acuerdos comerciales, por ejemplo: India y Corea del Sur (Prochile, 2019).

- **Producción global de *commodities* agrícolas:** los stocks de fruta disponibles a nivel mundial tienen un efecto en el precio, por ejemplo: si Nueva Zelanda experimenta una baja de producción de Kiwi, la disposición a pagar de los compradores globales aumentará.
- **Efectos del tipo de cambio:** el tipo de cambio (peso/dólar, euro, otro) tiene una repercusión financiera importante, puesto que, al recibir el pago de los clientes en dólares y tener costos de producción en pesos, un dólar más fuerte favorece al sector exportador.
- **Encarecimiento de los costos:** se identifican “tendencias de largo plazo que han hecho subir los costos de empleo para los agricultores, y que con mucha probabilidad continuarán presionando al alza el costo del trabajo en agricultura”. Informe de la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA): agricultura chilena, reflexiones y desafíos al 2030. “...Dado que la actividad agrícola es marcadamente estacional, le significa al sector pagar tarifas altas asociadas a su mayor consumo eléctrico requerido en el periodo punta de sus faenas”. (Revista el Agro, 2017).
- **Incremento en el precio de la tierra (campos agrícolas):** "El campo chileno se modernizó con una fuerte inversión en tecnología, con nuevas especies y variedades, lo que se tradujo en mejores producciones y calidades, más el ingreso de nuevos actores, generó buenos resultados a los inversionistas, y presión al aumento de la demanda por suelos y, por ende, a los precios" (El mercurio Campo, 2015).

Sociales:

- **Cambios en las preferencias de los consumidores finales:**

Los consumidores están adoptando una alimentación más sana, la cual incluye el consumo de fruta fresca, además existen tendencias en las preferencias de consumo:

“...En particular, en el caso de los llamados “súper alimentos”, que son percibidos como alimentos extra sanos, están al alza. Para poder tener arándanos, paltas y otros tipos populares de frutas disponibles durante todo el año, la mayor parte de los países del mundo tienen que importarlos...”. (Revista del Campo, 2018). “...Los alimentos orgánicos están ganando participación de mercado en todo el mundo. Generalmente, la participación de

mercado de la fruta orgánica es mayor en los países más ricos, en comparación con las economías en desarrollo”. (Revista del Campo, 2018).

- **Cultura y tradición de los mercados asiáticos:** En China la cereza simboliza fortuna y prosperidad. Es considerado un artículo de lujo, que se regala en ocasiones especiales y que ha logrado conquistar a las clases media-alta y alta de ese país.
- **Dificultades para contratar y retener mano de obra:** El sector agrícola tiene la particularidad de que la gran mayoría de empleados trabajan por temporada. Según datos obtenidos de distintos estudios sobre mano de obra realizados por la PUC para ODEPA y el Ministerio de Agricultura de Chile, la escasez y alto costo de la mano de obra está incidiendo en la estructura productiva de la fruticultura exportadora.
- **Sustentabilidad y comercio justo:** El comercio justo se presenta como uno de los pilares de una nueva agricultura sustentable, está basado en los principios de: condiciones laborales justas y salarios adecuados; no explotación laboral infantil; equidad de género y respecto al medio ambiente. Por lo tanto, el comercio justo plantea relaciones labores y productivas basadas en este triple balance: económico, social y ambiental, esencial para un desarrollo sostenible. (Portal Frutícola, 2021).

Tecnológicos:

- **Maquinaria para automatización de la producción:** en el sector de la fruta se dispone de líneas de selección, calibración y embalaje de fruta modernas, que permiten aumentar los volúmenes de producción, mejorar la calidad de la fruta y reducir los costos de producción de forma estructural con efectos en el mediano y largo plazo.
- **Nuevas tendencias en empaques (formatos de embalaje):** “...buena parte de la industria viene incorporando envases con mayor tecnología, en los últimos años, presionada por las nuevas exigencias de los consumidores, cada vez busca con más fuerza alternativas para incorporar materiales más sustentables, que faciliten el reciclaje y la degradación de sus envases” (El Mercurio suplemento Campo, 2018).
- **Sistemas de información y gestión empresarial:** cada vez más empresas del sector están adoptando software de gestión empresarial (ERP), así como soluciones de analítica de datos que les permiten tener un mayor control de sus operaciones, registros contables, administración de costos y mejorar sus procesos de toma de decisiones.

- **Tecnología de cosecha y postcosecha de fruta:** para mantener la calidad de la fruta se requiere una adecuada gestión de la cadena de frío, desde el uso de sensores para registrar temperatura de postcosecha, a una mayor infraestructura de cámaras de enfriamiento y frigoríficos. Los productores y exportadores tienen la opción de utilizar cámaras frigoríficas de atmósfera controlada para ralentizar la maduración de la fruta y despachar a los mercados globales cuando existan condiciones comerciales apropiadas.

Ambientales:

- **Cambios en las condiciones climáticas:** expertos de la Universidad de Chile, observan que las sequías a nivel nacional podrán ser más prolongadas como consecuencia del calentamiento global. Se afirma que la disminución de las precipitaciones va asociada a un aumento de la temperatura que es más acentuado en la cordillera. En otras regiones las lluvias y granizos inesperados generan daños y pérdidas en los cultivos.
- **Recursos hídricos restringidos:** especialistas señalan que “muchas comunidades son abastecidas por camiones aljibe, no sólo en las zonas áridas del norte, sino también al centro y sur del país, lo cual es un indicador preocupante. Esto impacta en las actividades forestales y agropecuarias”. El estrés hídrico es plausible especialmente en el valle de Copiapó donde la producción de la uva se ha visto fuertemente impactada.
- **Fortalecimiento de controles fitosanitarios:** el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) es un organismo del estado encargado de establecer los protocolos fitosanitarios para la producción y exportación de fruta. Para ello establece programas de control de plagas y enfermedades, programas de monitoreo de cultivos, entre otros.

Legales:

- **Leyes de comercio internacional:** existen acuerdos comerciales firmados entre Chile y otros países, así como su afiliación a organismos internacionales, tales como la Organización Mundial del Comercio, donde se establecen las normas jurídicas que regulan la actividad comercial de la empresa.
- **Normativas SAG:** para exportar productos vegetales se requiere una certificación sanitaria, la cual garantiza el cumplimiento de normas y estándares internacionales.

- **Ley orgánica de aduanas:** regula las relaciones jurídicas entre el Estado y las empresas que comercializan mercancías más allá del territorio nacional. El Servicio Nacional de Aduanas es un servicio público, que ejerce la función aduanera.

Microentorno

Se utiliza el marco de las cinco fuerzas competitivas (Porter M. , 2008) para entender la intensidad competitiva que existe en el sector de exportación de fruta fresca, la cual condiciona los niveles de rentabilidad de la industria, afectando a su vez, las finanzas futuras de la exportadora DDC.

El sector de la fruta fresca se encuentra en una etapa de madurez visto desde el ciclo de vida de una industria (Porter M. E., 1985), donde existen mercados saturados, productos estándar y rivales que compiten en precio. Por otro lado, los compradores tienen un buen conocimiento del producto y sus sustitutos, lo que es más distintivo de una industria en declive. Se puede considerar como una estructura de industria del tipo competencia oligopólica, donde existen rivales de tamaño similar, lo que causa una menor estabilidad y una ventaja competitiva de menor duración. Esto lleva a una competencia más intensa (Thompson A., 2012).

En la tabla 1 se presenta el análisis del nivel de intensidad de las cinco fuerzas competitivas del sector que afectan a DDC, se considera una intensidad débil, moderada o fuerte.

Tabla 1. Análisis de las 5 fuerzas competitivas en el sector de exportación de fruta fresca.

Fuerza	Intensidad	Observaciones
Rivalidad entre competidores existentes	Fuerte	En Chile existen aproximadamente 500 exportadoras de fruta fresca, sin embargo, los principales competidores de DDC son empresas multinacionales y regionales de tamaño grande que exportan diversas especies y variedades de fruta. Los principales competidores de la exportadora son: Dole Chile, Exportadora Subsole, Exportadora Unifrutti Traders, Exportadora Río Blanco y Del Monte Fresh. Algunas de esas empresas compiten con mayor fuerza en productos específicos, otras en el catálogo completo de frutas, mientras que en ciertas especies como la cereza o arándanos se cuenta con competidores de nicho. Eventualmente las exportadoras realizan

		<p>acciones competitivas incorporando a su catálogo de productos especies de frutas que no comercializaban en el pasado.</p> <p>Las principales empresas exportadoras de fruta en Chile han invertido en campos agrícolas en el sur del país, o se han asociado con productores de fruta en Perú y México buscando extender el periodo de comercialización de la fruta durante todo el año calendario.</p> <p>En cuanto al enfoque en los mercados, algunas exportadoras entregan productos de bajo costo a grandes distribuidores y otras se posicionan en mercados de nicho con productos de mayor calidad.</p> <p>Es posible que cambiar de exportadora represente un “bajo costo” para el comprador del exterior, sin embargo, en esta industria se privilegian las relaciones de largo plazo donde se busca lograr un abastecimiento confiable y recurrente.</p>
<p>Productos o servicios sustitutos</p>	<p>Débil</p>	<p>Se consideran productos sustitutos la fruta congelada y fruta procesada, ambos productos se están ganando un espacio en el mercado, pero aún no representan una amenaza mayor para la fruta fresca.</p> <p>Un informe del sector señala que “En los mercados maduros, las preferencias de los consumidores parecen estar moviéndose hacia frutas que se producen de forma más natural y con una imagen fresca, incluyendo a la fruta congelada. Durante la última década, la demanda mundial por fruta congelada se ha incrementado a tasas de 5% anual. La popularidad de los berries, una de las principales frutas congeladas, definitivamente es una de las razones que ha impulsado esta tendencia. Al mismo tiempo, la demanda por fruta procesada se ha mantenido estable a nivel global y ha decaído en torno a 1% al año en mercados como Europa, Australia y Estados Unidos”. (FEDEFRUTA, 2018).</p> <p>Otro informe señala que “Chile es el segundo exportador mundial en frutas congeladas en términos de valor, aunque en términos de volumen representa 6% del total de exportaciones”. (Informe CHILEALIMENTOS A.G. 2014).</p>

<p>Nuevos entrantes a la industria</p>	<p>Moderada</p>	<p>Algunos grandes productores de fruta (+100 hectáreas) están exportando directamente por lo que se convierten en competidores, aunque a menor escala. Estos nuevos entrantes debieran tener un bajo crecimiento en los próximos años dado que la barrera de entrada es media/alta, un productor requiere obtener diversas capacidades para estar en posición de exportar directamente sus productos, entre otras: capacidades comerciales, de producción y de logística.</p> <p>Estos nuevos entrantes son productores de uva y manzana, especies donde los volúmenes de producción son altos, también está presente en las cerezas con algunos productores que se asocian a nivel nacional o internacional para compartir activos y conocimientos.</p>
<p>Poder de negociación de los Proveedores</p>	<p>Fuerte</p>	<p>La empresa exportadora obtiene su principal materia prima (fruta a granel) desde dos fuentes: a) empresas agrícolas del grupo empresarial con +1.600 Ha. y b) Red de productores terceros con quienes mantiene acuerdos de asociación (+100 productores medianos y pequeños ubicados desde la región de Coquimbo a la región de Aysén).</p> <p>Los productores terceros tienen un poder elevado de negociación, dado que existe una gran competencia entre las exportadoras por comprar su fruta. Según un estudio (ASOEX, 2015) la oferta se está encareciendo también por el incremento de costos de producción agrícola y necesidad de minimizar el riesgo.</p> <p>Anteriormente la exportadora compraba la fruta a libre consignación, es decir, que pagaba un precio de compra en función del valor al que se logró vender la fruta, pero actualmente varias especies se compran a precio fijo y con pago en menos de 90 días.</p> <p>Por otro lado, al comprar fruta a +100 productores, resulta complejo obtener una calidad homologada, así como lograr un suministro en tiempo y forma según las estimaciones de cosecha.</p> <p>Comprar tierra agrícola y arrendar predios agrícolas a largo plazo, son algunas de las opciones que evalúan las exportadoras para lograr un menor costo de producción y obtener una calidad homologada en la fruta. Sin duda, la segunda opción representa menor inversión.</p>

		<p>Otro proveedor estratégico son las compañías navieras, quienes en el pasado entregaban incentivos (rebates) por el cumplimiento a metas de fletes marítimos, pero las alianzas y fusiones que ha vivido este rubro ha llevado a un ajuste en las tarifas, logrando un mayor control de precios tanto para transporte de contenedores como cámaras de frío.</p> <p>Los proveedores de insumos como material de embalaje, cajas, pads, etiquetas y bolsas plásticas tienen un poder de negociación menor dado que existen varios oferentes en el mercado.</p>
Poder de negociación de los compradores	Fuerte	<p>Los clientes de DDC son distribuidores/mayoristas que compran grandes volúmenes de fruta, así como cadenas minoristas con múltiples puntos de venta, por lo que su poder de negociación es elevado.</p> <p>El cliente de la exportadora es un intermediario para llegar al consumidor final, transmite las necesidades de los consumidores quienes cada vez son más exigente en ámbitos como sustentabilidad ambiental, atributos de la fruta (orgánica), entre otros.</p> <p>Al finalizar la temporada de algunas especies de fruta se realiza un procedimiento llamado “liquidación”, donde el cliente declara los precios a los que vendió la fruta, se restan los descuentos por problemas de calidad y se define el precio de compra final que se pagará a la exportadora. Esto deja a la exportadora en una posición vulnerable donde sus ingresos dependen de factores que no controla.</p> <p>En otros casos el precio de venta se establece desde un inicio y el cliente está comprometido a pagar a lo menos un valor mínimo garantizado. El mejor de los casos, pero también el menos frecuente, es una venta a un precio fijo que el cliente paga a todo evento.</p>

El análisis realizado permite identificar tres fuerzas competitivas de la industria que tienen una intensidad relativa fuerte, siendo estas:

1. Rivalidad entre competidores existentes: La competitividad de una empresa se reduce cuanto mayor sea el número de organizaciones que ofrecen productos similares en el mercado
2. Poder de negociación de los proveedores: Todas las empresas dependen de varios proveedores, pero estos pueden suponer una amenaza para la rentabilidad de las organizaciones.

3. Poder de negociación de los compradores: La rentabilidad de la empresa también puede verse afectada si los clientes se asocian entre ellos para acordar un precio máximo o mayor calidad.

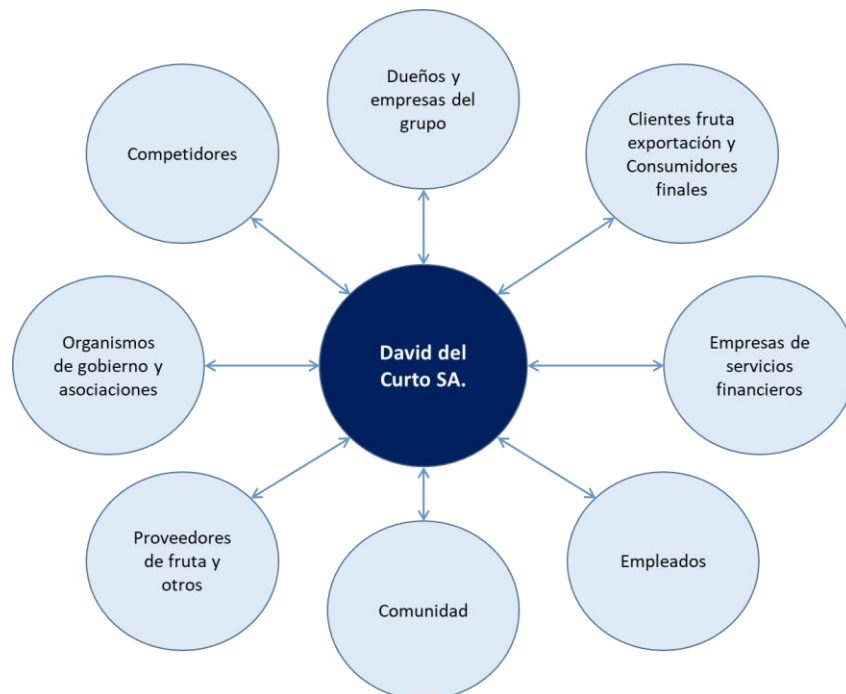
Estas fuerzas s tienen un impacto significativo en la rentabilidad futura de la exportadora DDC por lo que deberán ser tomados en cuenta en la formulación de la estrategia competitiva.

Análisis e identificación de Stakeholders

Un *stakeholder* o parte interesada, es cualquier grupo o individuo que pueda afectar o se vea afectado por el logro del propósito de una organización. Se trata de personas, grupos u organizaciones que con su participación directa o indirecta influyen en los resultados obtenidos y en el éxito del negocio, con la esperanza de obtener frutos de esa contribución (Jones & Wicks, 1999). El éxito de toda empresa depende de la participación de las partes interesadas y, por ello, es necesario asegurar que los directivos tomen en cuenta sus expectativas y demandas que, por lo general, incluyen la satisfacción de necesidades, la compensación financiera o el comportamiento ético (Chiavenato & Sapiro, 2010).

Para describir a las partes interesadas de la exportadora se utiliza el marco de gestión de stakeholders (Edward, 2010).

Figura 1. Mapa de Stakeholders de la empresa exportadora.



En la siguiente tabla se describen los grupos de stakeholders de la exportadora de fruta.

Tabla 2. Grupos específicos de stakeholders.

<u>Dueños y empresas del grupo</u>	<u>Clientes fruta exportación</u>	<u>Consumidores finales</u>
Dueños: <ul style="list-style-type: none"> • Inversiones Corso • Socios minoritarios Empresas del grupo: <ul style="list-style-type: none"> • Agrícola Copequén • Agrícola Buenaventura • Otras 	Distribuidores o Mayoristas <ul style="list-style-type: none"> • Jac Vandenberg • Giumarra companies • Otros Cadenas minoristas <ul style="list-style-type: none"> • Tesco UK • Wal-Mart US • Otros 	Son los clientes de diversos segmentos socioeconómicos que consumen el producto en el mercado destino.
<u>Servicios financieros</u>	<u>Empleados</u>	<u>Comunidades</u>
Bancos Otros acreedores Compañías de seguros	Alta Gerencia Ejecutivos Comercio Exterior Gerentes Programas Frutales Agrónomos Personal de la Planta (packing) Personal de Logística y export. Otros.	Comunidades en las que están ubicadas las plantas de packing y que generan beneficios para los habitantes: <ul style="list-style-type: none"> • Requínoa (VI región) • Curicó (VII región) • Retiro (VII región)
<u>Proveedores de fruta y otros</u>	<u>Gobierno y asociaciones</u>	<u>Competidores</u>
Proveedores de fruta: <ul style="list-style-type: none"> • Empresas agrícolas relacionadas. • Productores terceros, típicamente empresas familiares ubicadas en regiones específicas. Compañías navieras y de transporte terrestre/aéreo. Proveedores de material de embalaje, insumos y servicios Otros.	Gobierno: <ul style="list-style-type: none"> • Aduana de Chile • SAG • Ministerio del Trabajo y Previsión Social • CORFO • Otros Asociaciones y certificaciones: <ul style="list-style-type: none"> • ASOEX • Empresas de genética • Global GAP • Otras 	Principales competidores de la exportadora DDC: <ul style="list-style-type: none"> • Dole Chile • Exportadora Subsole • Exp. Unifruitti Traders • Exportadora Río Blanco • Del Monte Fresh.

Para asegurar la sustentabilidad del negocio en el largo plazo DDC debe satisfacer de forma simultánea y equilibrada las demandas de las principales partes interesadas. En la tabla siguiente se detallan los intereses de los principales stakeholder de la exportadora de fruta.

Tabla 3. Principales intereses de los stakeholders de la exportadora.

Productores terceros	Empleados
<ul style="list-style-type: none"> - Precio de compra competitivo. - Compra de sus distintas especies. - Obtención de alto % de exportación de la fruta procesada en la planta. - Asesoría agronómica para producir mejores frutas. - Acceso a materiales e insumos agrícolas a un precio económico. - Acceso a nuevas variedades de fruta, cotizadas en los mercados internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Seguridad laboral. - Remuneraciones competitivas. - Bonos anuales por resultados. - Flexibilidad de horarios. - Beneficios de salud. - Apoyo en el traslado. - Servicios de alimentación. - Capacitación. - Otros.
Clientes de la exportadora	Consumidores finales
<ul style="list-style-type: none"> - Recibir fruta de acuerdo a las especificaciones solicitadas. - Abastecimiento continuo de fruta - Confiabilidad en las entregas - Precios competitivos - Distintas opciones de fruta a elegir - Relaciones de confianza y cercanía 	<ul style="list-style-type: none"> - Fruta que cumpla con los atributos valorados por el consumidor. - Participar de una cadena de valor que considere la sustentabilidad ambiental - Cercanía del vendedor - Precios competitivos - Distintas opciones de fruta a elegir - Frutas favoritas todo el año

Fuente: información obtenida mediante encuestas aplicadas en 2014.

Tensiones entre stakeholders

En la operación de la empresa existen situaciones que generan una tensión permanente entre los stakeholders y que deberán ser considerados para el diseño del modelo de control de gestión:

- **Tensión entre productores terceros y plantas productivas:** cuando la fruta pasa por la línea de producción, se realiza una selección de aquella fruta que cumple con los parámetros de fruta de exportación, el resto se clasifica como “fruta comercial”, la cual será vendida en el mercado local a un menor precio. El resultado del proceso en cuanto al % de exportación obtenido por cada lote de fruta es monitoreado continuamente por el productor tercero quien puede no estar de acuerdo con los criterios de la planta.
- **Tensión entre productores terceros y gerentes de programas:** se presenta cuando la modalidad de compra de fruta es “libre consignación”, lo que significa que el precio de compra de la fruta se ajustará en función del precio de venta en los mercados destino.

Cuando se entrega un retorno (precio de compra) muy bajo a los productores esto genera a la exportadora un riesgo de una potencial pérdida de fruta para el próximo año.

- **Tensión entre comercio exterior y gerentes de programas:** sucede debido a que los programas se comprometen a entregar un volumen de fruta de ciertas especies, variedades y calidad. Los pedidos que comercio exterior compromete con sus clientes están sujetos a que se cumplan los volúmenes de fruta pronosticados. Cuando eso no sucede, el equipo de comercio exterior debe bajar pedidos y administrar un posible descontento del cliente.
- **Tensión entre los clientes y comercio exterior:** existen principalmente dos instancias de tensión que se pueden presentar con los clientes, primero lo referente a la gestión de cobranza y segundo y más relevante cuando existen reclamos de los clientes por fruta que no llega en la calidad o condición comprometida y que ameritará un descuento en el precio.

2.5. Declaraciones Estratégicas

Las declaraciones estratégicas corresponden a la misión, valores y visión de una organización, su definición formal entrega diversos beneficios, entre ellos se destacan: enfoque, alineación del esfuerzo de las personas y grandes lineamientos para la asignación de recursos. Según Collins, “Definir con claridad por qué existe la organización (misión), en qué cree la organización y cómo se comporta (valores), y qué es lo que quiere ser (visión) constituye los elementos básicos de la declaración de estrategia” (David J. Collis, 2008).

DDC cuenta con declaraciones estratégicas formales, por lo que, en esta sección, se realiza un análisis crítico de las mismas y se propone una versión actualizada incorporando elementos de valor adicionales. Se emplea la metodología propuesta por Cancino C. (2019) para realizar el análisis crítico mediante preguntas para cuestionar la completitud y precisión de la misión y visión, por otro lado, complementar los valores utilizando la declaración actualizada de misión.

Análisis y definición misión de la UEN

La misión de una empresa define la razón por lo que esta existe, es decir, cual es su propósito y función en la sociedad. De esta manera, la misión de una empresa conforma la base para su plan de negocios y permite generar estrategias coherentes para lograr las metas futuras. La misión describe el negocio de la organización, tanto en el presente como proyectándose hacia el futuro. Su objetivo es dar un foco a la Gerencia y al resto del personal (Kenny, 2014).

A continuación, se presenta la declaración actual de misión, las preguntas para su análisis crítico y a partir de ello se propone una versión actualizada de la misma:

Declaración actual: Misión: “Producir y abastecer fruta fresca y de calidad, de manera conveniente e innovadora basados en relaciones de cercanía y confianza”.

Análisis crítico de la misión:

Pregunta 1: ¿Qué hacemos?

Indica que se dedica a la producción y abastecimiento de fruta fresca y de calidad, sin embargo, no menciona las funciones que resultan críticas en el negocio y asume como propia la producción, cuando son empresas del grupo las que producen la fruta, o en su caso se compra a terceros.

Pregunta 2: ¿Cuáles son nuestros productos y servicios?

El producto se menciona de forma genérica como fruta fresca, si bien el portafolio de especies y variedades de fruta es amplio, no se precisa en la misión alguna especie en particular a la quisieran dar mayor importancia (uvas, manzanas o arándanos, por ejemplo). Por otro lado, si bien la empresa presta algunos servicios de frío, estos no se consideran parte central del negocio, por lo que es comprensible no se mencionen.

Pregunta 3: ¿Quiénes son nuestros clientes?

No están claros los mercados y clientes a los que está orientada la exportadora. En definitiva, puede precisarse mejor a los clientes, aunque se debe ser cuidadoso en no revelar mayor detalle sobre los segmentos de mercado en lo que mantiene negocios.

Pregunta 4: ¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?

En el enunciado no se hace referencia a la geografía donde participa la empresa. Se podría agregar el alcance geográfico en términos del abastecimiento.

Propuesta de nueva misión:

<p>Misión: “Abastecer de fruta fresca y de calidad a los mercados globales, de manera conveniente e innovadora, basados en relaciones de cercanía y confianza, tanto con nuestros productores locales como con nuestros clientes en el exterior”.</p>
--

Esta nueva declaración de misión describe mejor el negocio mencionando el abastecimiento y eliminando la Producción, además dimensiona la geografía en la que participa la empresa, finalmente incorpora a los productores, quienes son parte importante del modelo de negocio.

Análisis y definición visión de la UEN

La visión de una empresa señala hacia dónde se dirige la compañía y cuáles son sus metas a largo plazo. Típicamente se define por el personal ejecutivo o alta dirección de la empresa de forma que se tenga una perspectiva más allá de las actividades diarias del negocio. Una visión eficaz debe encarnar a la ideología central de una organización, la que a su vez está formada por dos componentes distintivos: los valores centrales, es decir el sistema de doctrinas y principios rectores, y el propósito central, o sea la razón de ser fundamental de la organización (Porrás, 1996).

A continuación, se presenta la declaración actual de visión, las preguntas para su análisis crítico y se propone una versión actualizada de la misma.

Declaración actual: Visión: “Fruta fresca todos los días a todo el mundo”.

Análisis crítico de la visión:

Pregunta 1: ¿Es medible?

Sí, podría medirse la frecuencia del envío y el número de países a los que se exporta, sin embargo, para lograr una medición objetiva sería necesario establecer algunos supuestos, por ejemplo, que la frase “fruta fresca” se refiere al menos una especie de fruta (manzana, pera, etc.), etc.

Pregunta 2: ¿Se direcciona al futuro?

Debido a lo descomunal de la declaración, se entiende que solo podría lograrse en el futuro, pero no establece con claridad un horizonte de tiempo.

Pregunta 3: ¿Es viable?

En la práctica es inviable, la empresa no podría comercializar fruta en todos los países del mundo ya que hay países que por sus condiciones de mercado no resultan atractivos para la exportadora.

Pregunta 4: ¿Es fácil de recordar?

Sí, es fácil de recordar ya que es un mensaje corto y está cargado de audacia.

Pregunta 5: ¿Es ambigua o incompleta?

Resulta ambigua dado que es muy amplia, se podría pensar en acotarla, sin embargo, empresas como Google también establecen una visión muy amplia. Por otro lado, en la misma industria alimentaria existen gigantes como Dole, Carrefour y Whole Foods que no tienen una visión formal y se rigen por la misión y valores corporativos.

Pregunta 6: ¿Su lenguaje es demasiado general?

Sí, es muy general en cuanto a su alcance y no está acotada por aspectos como precio accesible, frutas frescas preferidas por los consumidores, entre otros.

Pregunta 7: ¿Es sosa o poco inspiradora?

La visión es sin duda inspiradora ya que busca un objetivo audaz y muy ambicioso.

Pregunta 8: ¿Es genérica?

Medianamente genérica ya que, si cambias el producto “fruta fresca” por cualquier otro, podría ser aplicable para múltiples mercancías de exportación.

Pregunta 9: ¿Es demasiado extensa?: No, son menos de diez palabras.

Propuesta de nueva visión:

Visión: “Ser líder nacional en la exportación de fruta fresca y un socio estratégico de nuestros productores, contando con las capacidades de negocio necesarias para comercializar fruta en mercados rentables, durante los 365 días del año”.

Esta nueva declaración de visión es más acotada en cuanto al mercado objetivo, refuerza el propósito central del negocio y mantiene la audacia de una comercialización continua del producto, además incorpora a los productores, quienes son parte importante del modelo de negocio.

2.6. Definición de Creencias

Las creencias o “...valores centrales son los principios esenciales y perdurables de una organización. Como pequeño conjunto de principios guía atemporales, los valores centrales no necesitan una justificación externa; tienen una importancia intrínseca para quienes forman parte de la organización” (Porrás, 1996).

La exportadora no cuenta con una declaración expresa de sus valores centrales, aunque si resalta tres características distintivas de la empresa: esfuerzo, calidad y emprendimiento. Entendiendo que

los valores centrales son principios que guían todas las acciones de la empresa y que no deben comprometerse por motivos de conveniencia o ganancias económicas en el corto plazo, se propone establecer cinco valores centrales, tres de los cuales provienen de las características distintivas de la empresa y dos valores adicionales extraídos desde la misión.

Propuesta de Valores Centrales:

Esfuerzo: es fundamental en el sector agroindustrial ya que está asociado a actividades físicas demandantes (cosecha, faenas, otros), además se debe asociar al concepto de productividad para posicionarse entre los líderes nacionales.

Calidad: consideramos la calidad como el cumplimiento de los atributos esperados por el cliente en el producto final, logrando así que la fruta fresca sea bien recibida en el mercado destino.

Emprendimiento: señala la orientación de la empresa para llevar a cabo acciones innovadoras que puedan favorecer tanto los ingresos como la eficiencia operativa, un ejemplo claro es el desarrollo de nuevos productos mediante programas genéticos por especie.

Cercanía: es indispensable en ambos extremos de la cadena de valor, tanto de cara a los productores locales, incluyendo a los productores externos y a las empresas filiales del grupo, como a los clientes en el mercado de destino.

Confianza: este valor tiene muchas aplicaciones, desde la confianza de los clientes, en que recibirán sus pedidos completos y a tiempo, hasta la confianza que se debe generar con los productores locales de que su fruta será bien aprovechada y recibirán un pago razonable.

Para asegurar que los valores propuestos cumplen las características descritas sobre los mismos se realizan una serie de preguntas de validación:

Pregunta 1: ¿son principios esenciales y perdurables?

Sí, estos principios son esenciales dada la naturaleza de la labor agrícola, y a su vez son necesarios para el adecuado funcionamiento del negocio. Los cinco principios son perdurables en el tiempo ya que podrían mantenerse de forma indefinida en el quehacer de la organización.

Pregunta 2: ¿permiten guiar las acciones de la empresa?

Sí, permiten guiar las acciones de la empresa a nivel transversal, aunque algunos de ellos están más orientados más a ciertas funciones del negocio, por ejemplo: calidad a la labor productiva y cercanía a la relación comercial o las relaciones con los productores terceros.

Pregunta 3: ¿debieran ser comprometidos o quebrantados?

No, ya que al hacerlo se estaría atentando contra la identidad de la compañía y poniendo en riesgo la continuidad del negocio. El no cumplimiento de estos valores generaría afectaría de distinta forma la operación del día a día de la empresa.

En base al análisis crítico desarrollado, se considera que las nuevas definiciones de misión, visión y valores centrales fortalecen el sistema de creencias, permitiendo mantener o alterar patrones de actividad de la organización (Simons, 1994), es decir, direccionando el comportamiento de los empleados y además permitiendo a la empresa lo siguiente:

1. Comunicar de mejor forma el propósito, ambición y principios de la empresa.
2. Fortalecer las bases para el desarrollo de la estrategia competitiva.
3. Clarificar la dirección que seguirá la compañía en los próximos años.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En esta sección se desarrolla un análisis FODA (Wellurich, 1982) para identificar las principales fortalezas y debilidades de la exportadora, así como las oportunidades y amenazas existentes en la industria de le que forma parte la exportadora de frutas.

Según Ponce, H. (2006) el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. Es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

Mediante una matriz FODA se buscan las diferentes combinaciones entre los factores internos, es decir, los recursos y capacidades capaces de generar fortalezas o de presentar debilidades, y los

aspectos externos, reveladores de amenazas, pero también de oportunidades existentes en el entorno competitivo. El resultado de la confrontación de estos cuatro aspectos da pie a la definición de estrategias que se agrupan de la siguiente forma: estrategias del tipo FO que buscan combinar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades del mercado, estrategias del tipo DO que intentan superar las debilidades internas actuando en campos en los que las oportunidades son amplias, las estrategias del tipo FA que aprovechan las fortalezas internas para contrarrestar o evitar las amenazas externas y por último las estrategias del tipo DA son meras tácticas defensivas que intentan disminuir la debilidad interna frente a las amenazas.

3.1. Análisis del entorno

En la tabla 4 se resumen las principales oportunidades y amenazas en la industria, identificadas a partir del análisis de los factores PESTEL (Fahey, 1986) y el enfoque de las fuerzas competitivas de Michael Porter (Porter M. , 2008) desarrollados con anterioridad en la sección de composición de contexto. Además, se consideran los resultados de un taller estratégico realizado con los directores y principales ejecutivos de la empresa.

Identificación de Oportunidades y Amenazas

Una oportunidad se refiere a alguna condición del entorno que podría ayudar a la organización a realizar su intención estratégica (Chiavenato & Sapiro, 2010). Por otro lado, las amenazas son situaciones que aparecen como resultado de cambios en el entorno, y que podrían impedir que la organización mantenga su superioridad competitiva o inclusive que la pierda (Ülgen, 2010).

Tabla 4. Resumen de oportunidades y amenazas.

ID	Oportunidad	Identificado en:	Fuente
O1	Exportación de fruta durante todo el año como resultado de una demanda global creciente	PESTEL (económico)	Informe Fedefruta.
O2	Irrupción de mercados emergentes y mercados alternativos con alto potencial de negocio	PESTEL (económico)	Prochile.
O3	Asociación o arriendo de tierras de productores con fruta de buena calidad y bajo costo.	Poder de negociación de los Proveedores	Taller con ejecutivos, juicio experto.
O4	Desarrollo de canales de venta para llegar lo más cerca del consumidor final.	Poder de negociación de los compradores	Taller con ejecutivos, juicio experto.

O5	Redefinición de áreas productivas con mano de obra y buenas tierras en el sur de Chile.	PESTEL (económico)	El mercurio Campo
O6	Incremento de precios en productos y mercados específicos por escasez en la oferta global.	PESTEL (económico)	USDA / ERS
O7	Elaboración de derivados de fruta aprovechando el aumento en la demanda de fruta procesada	Productos o servicios sustitutos	Chilealimentos AG

ID	Amenaza	Identificado en:	Fuente
A1	Incremento del número de exportadores podría disminuir los precios de venta.	Rivalidad entre competidores	Taller con ejecutivos, juicio experto.
A2	Encarecimiento de costos de producción: energía, mano de obra, entre otros.	PESTEL (económico)	ASOEX/ ODEPA
A3	Aumento de las exigencias del cliente en cuanto a especificaciones y calidad del producto.	Poder de negociación de los compradores	Taller con ejecutivos, juicio experto.
A4	Disminución progresiva de los rebates entregados por las compañías navieras.	Poder de negociación de los Proveedores	Taller con ejecutivos, juicio experto.
A5	Perdida de productores externos, quienes pueden entregar su fruta a otras exportadoras.	Poder de negociación de los Proveedores	Taller con ejecutivos, juicio experto.
A6	Incremento de costos de la tierra de cultivo.	PESTEL (económico)	El mercurio Campo
A7	Encarecimiento en el precio de la materia prima (fruta a granel) y restricciones en la compra.	Poder de negociación de los Proveedores	ASOEX

3.2. Análisis interno

En la tabla 5, se resumen las principales fortalezas y debilidades identificadas a partir del análisis de la cadena de valor de la empresa exportadora y el análisis de recursos/capacidades descrito en la sección de composición de contexto. Además, se consideran los resultados de un taller estratégico realizado con ejecutivos de la empresa y un informe de evaluación de eficiencia operativa desarrollado por una empresa de consultoría en el año 2012.

Identificación de Fortalezas y Debilidades

Una fortaleza es algo en lo que la organización es particularmente buena en realizar, o un atributo que eleva su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una organización dependen de sus recursos y capacidades. Una debilidad o deficiencia competitiva es una insuficiencia interna, algo de lo que carece una organización o lo ejecuta de una forma pobre, esto es un pasivo competitivo (Thompson A., 2012). Las debilidades al igual que las fortalezas son características inherentes de la organización relacionadas con las personas, recursos, sistemas y procesos.

Tabla 5. Resumen de fortalezas y debilidades.

ID	Fortaleza	Identificado en:	Fuente
F1	Campos agrícolas del grupo son productivos, donde se cosecha fruta de alta calidad.	Análisis de recursos y capacidades	Informe evaluación de eficiencia consultora
F2	Amplio catálogo de productos permite abastecer fruta durante gran parte de la temporada.	Análisis de recursos y capacidades	Estadísticas de comercio exterior, SNA.
F3	Planta con tecnología de punta para el procesamiento de cerezas.	Análisis de recursos y capacidades	Informe evaluación de eficiencia consultora
F4	Área comercial cuenta con una red de clientes fidelizada y en mercados relevantes.	Análisis de recursos y capacidades	Reporte histórico de ventas
F5	Patentes genéticas que permiten comercializar variedades únicas de fruta.	Análisis de recursos y capacidades	Summerland Research Station (Canada)
F6	Prestigio de la marca en los mercados destino.	Análisis de recursos y capacidades	Encuestas a clientes
F7	Excelentes relaciones con las navieras y en los puertos marítimos para agilizar los despachos.	Análisis cadena de valor	Taller con ejecutivos, juicio experto.

ID	Debilidades	Identificado en:	Fuente
D1	Situación financiera deteriorada debido a malos resultados obtenidos en años previos.	Análisis cadena de valor	Estados financieros
D2	Dificultad para captar mano de obra que trabaje en las plantas de producción.	PESTEL (sociales)	DEA - PUC
D3	Dependencia de la fruta suministrada por los productores externos.	Análisis cadena de valor	Informe evaluación de eficiencia consultora

D4	Plantas productivas y frigoríficos operando por debajo de la capacidad instalada.	Análisis cadena de valor	Informes de producción por planta
D5	Producción de fruta propia en campos agrícolas ubicados sólo en Chile.	Análisis de recursos y capacidades	Informes de trazabilidad de la fruta
D6	Problemas de calidad en destino han generado reclamos y pérdida de valor del producto.	Análisis cadena de valor	Informe evaluación de eficiencia consultora
D7	Áreas de la empresa trabajan en silos lo que no permite capturar sinergias internas.	Análisis cadena de valor	Informe evaluación de eficiencia consultora

3.3. Análisis FODA Cuantitativo

Utilizando la matriz de análisis FODA cuantitativo (Cancino, 2012) se confrontan las variables del análisis del entorno (oportunidades y amenazas) con las variables del análisis interno (fortalezas y debilidades), de forma que se identifiquen aquellas capacidades y debilidades que son críticas para la exportadora de fruta.

De acuerdo con Cancino, lo que se intenta desarrollar a través de la Matriz FODA es confrontar los factores endógenos de una organización con los factores exógenos de la misma, esto con el fin de identificar cómo se puede tomar ventaja de las oportunidades y enfrentar las amenazas del entorno. Para cuantificar el impacto de cada fortaleza y cada debilidad en relación con las oportunidades y amenazas, éstas se califican con una nota del 1 al 7, donde, 1 es el menor valor y 7 el mayor valor posible. Las notas se promedian para identificar la influencia que tienen las fortalezas y debilidades sobre las variables del entorno.

La matriz FODA entrega cuatro cuadrantes que permiten el análisis de las relaciones entre variables para la definición de estrategias:

1. Fortalezas vs. Oportunidades (FO)
2. Debilidades vs. Oportunidades (DO)
3. Fortalezas vs. Amenazas (FA), y
4. Debilidades vs. Amenazas (DA).

Tabla 6. Confrontación de oportunidades con fortalezas y debilidades.

Oportunidad en la industria	Fortalezas aplicables	Debilidades aplicables
O1: Exportación de fruta durante todo el año como resultado de una demanda global creciente.	F4: Área comercial cuenta con una red de clientes fidelizada y en mercados relevantes. F6: Prestigio de la marca en los mercados destino habilita la venta y logro de mejores precios. F7: Excelentes relaciones con las navieras y en los puertos marítimos para agilizar los despachos.	D3: Dependencia de la fruta suministrada por los productores externos. D5: Producción de fruta propia en campos agrícolas ubicados sólo en Chile. D6: Problemas de calidad en destino han generado reclamos y pérdida de valor del producto.
O2: Irrupción de mercados emergentes y mercados alternativos con alto potencial de negocio.	F2: Amplio catálogo de productos permite abastecer fruta durante gran parte de la temporada. F6: Prestigio de la marca en los mercados destino habilita la venta y logro de mejores precios. F5: Patentes genéticas que permiten comercializar variedades únicas de fruta.	D3: Dependencia de la fruta suministrada por los productores externos. D5: Producción de fruta propia en campos agrícolas ubicados sólo en Chile. D6: Problemas de calidad en destino han generado reclamos y pérdida de valor del producto.
O3: Asociación o arriendo de tierras a productores de fruta	F1: Campos agrícolas del grupo son productivos, donde se cosecha fruta de alta calidad.	D1: Situación financiera deteriorada debido a malos resultados obtenidos en años previos.
O4: Desarrollo de canales de venta para llegar lo más cerca del consumidor final.	F2: Amplio catálogo de productos permite abastecer fruta durante gran parte de la temporada. F6: Prestigio de la marca en los mercados destino habilita la venta y logro de mejores precios.	D5: Producción de fruta propia en campos agrícolas ubicados sólo en Chile. D6: Problemas de calidad en destino han generado reclamos y pérdida de valor del producto.
O5: Redefinición de áreas productivas con mano de obra y buenas tierras en el sur de Chile.	F1: Campos agrícolas del grupo son productivos, donde se cosecha fruta de alta calidad. F5: Patentes genéticas que permiten comercializar variedades únicas de fruta.	D1: Situación financiera deteriorada debido a malos resultados obtenidos en años previos. D7: Áreas de la empresa trabajan en silos lo que no permite capturar sinergias internas.
O6: Incremento de precios en productos y mercados específicos por escasez en la oferta global.	F6: Prestigio de la marca en los mercados destino habilita la venta y logro de mejores precios.	D6: Problemas de calidad en destino han generado reclamos y pérdida de valor del producto.
O7: Elaboración de derivados de fruta aprovechando el aumento en la demanda de fruta procesada.	F6: Prestigio de la marca en los mercados destino habilita la venta y logro de mejores precios.	D1: Situación financiera deteriorada debido a malos resultados obtenidos en años previos. D3: Dependencia de la fruta suministrada por los productores externos.

Tabla 7. Confrontación de amenazas con fortalezas y debilidades.

Amenaza del entorno	Fortalezas aplicables:	Debilidades aplicables:
A1: Incremento de exportadores y la composición de oferentes podría disminuir precios de venta.	F4: Área comercial cuenta con una red de clientes fidelizada y en mercados relevantes. F6: Prestigio de la marca en los mercados destino habilita la venta y logro de mejores precios.	D3: Dependencia de la fruta suministrada por los productores externos.
A2: Encarecimiento de los costos de producción: energía, mano de obra, entre otros.	F1: Campos agrícolas del grupo son productivos, donde se cosecha fruta de alta calidad.	D2: Dificultad para captar mano de obra en localidades con presencia de otras industrias.
A3: Aumento de las exigencias del cliente en cuanto a especificaciones y calidad del producto.	F3: Planta con tecnología de punta para el procesamiento de pomáceas y carozos. Otra fortaleza es contar con las certificaciones referentes a sustentabilidad y buenas prácticas agrícolas.	D3: Dependencia de la fruta suministrada por los productores externos. D6: Problemas de calidad en destino han generado reclamos y pérdida de valor del producto.
A4: Disminución progresiva de los rebates entregados por las navieras.	F7: Excelentes relaciones con las navieras y en los puertos marítimos para agilizar los despachos.	D8: Bajo poder de negociación que se tiene actualmente con las navieras, dadas las fusiones que se están dando en ese rubro.
A5: Pérdida de productores externos, quienes pueden entregar su fruta a otras exportadoras.	F3: Planta con tecnología de punta para el procesamiento de pomáceas y carozos. F5: Patentes genéticas que permiten comercializar variedades únicas de fruta.	D6: Problemas de calidad en destino han generado reclamos y pérdida de valor del producto.
A6: Incremento de costos de la tierra de cultivo.	F1: Campos agrícolas del grupo son productivos, donde se cosecha fruta de alta calidad.	D1: Situación financiera deteriorada debido a malos resultados obtenidos en años previos.
A7: Encarecimiento en el precio de la materia prima (fruta a granel) y restricciones en la compra.	F1: Campos agrícolas del grupo son productivos, donde se cosecha fruta de alta calidad. F5: Patentes genéticas que permiten comercializar variedades únicas de fruta.	D3: Dependencia de la fruta suministrada por los productores externos. D5: Producción de fruta propia en campos agrícolas ubicados sólo en Chile.

Tabla 8. Matriz FODA cuantitativa.

		Oportunidades				Amenazas					
		O1	O2	O3	O5	Prom.	A1	A2	A5	A7	Prom.
Fortalezas	F1	4	4	3	2	3.25	3	3	4	7	4.25
	F6	3	7	6	2	4.5	7	3	3	2	3.75
	F5	6	6	3	2	4.25	4	2	2	3	2.75
	F3	3	7	4	3	4.25	3	6	3	3	3.75
	Prom.	4.0	6.0	4.0	2.25		4.25	3.5	3	3.75	
Debilidades	D5	6	4	2	2	3.5	2	7	3	2	3.5
	D6	6	6	3	2	4.25	6	2	5	3	4.0
	D3	5	5	2	2	3.5	2	2	3	7	3.5
	D2	4	5	2	3	3.5	2	7	2	2	3.25
	Prom.	5.25	5.0	2.25	2.25		3.0	4.5	3.25	3.5	

Los resultados se analizan desde la perspectiva de los cuatro cuadrantes:

a) **Fortaleza v/s Oportunidades:** Se identifica que las fortalezas en su conjunto favorecen a la empresa para perseguir la oportunidad “Irrupción de mercados emergentes y mercados alternativos con alto potencial de negocio” (O2). Por otro lado, la fortaleza “Prestigio de la marca en los mercados destino” (F6) es la que ejerce mayor influencia en la captura de oportunidades, en lo particular, en la oportunidad antes mencionada. Otras fortalezas que habilitan fuertemente la oportunidad descrita son “Planta con tecnología de punta para el procesamiento de cerezas” (F3) y “Patentes genéticas que permiten comercializar variedades únicas de fruta” (F5).

b) **Debilidades v/s Oportunidades:** la principal debilidad que impide capturar oportunidades es “Problemas de calidad en destino han generado reclamos y pérdida de valor del producto” (D6). En su conjunto las debilidades impiden en mayor medida capturar la oportunidad “Exportación de fruta durante todo el año como resultado de una demanda global creciente” (O1), donde una de las debilidades que destaca es “Dependencia de la fruta suministrada por los productores externos” (D3). Se puede resaltar como la segunda oportunidad más afectada por las debilidades el “Irrupción

de mercados emergentes y mercados alternativos con alto potencial de negocio” (O2), lo que viene a equilibrar de cierta forma el beneficio generado por las fortalezas para este caso.

c) **Fortalezas v/s Amenazas:** las fortalezas en su conjunto impiden en mayor medida que se presente la amenaza “Incremento de exportadores y la composición de oferentes podría disminuir precios de venta” (A1), aunque también resultan claves para defenderse en cierta medida de la amenaza “Encarecimiento en el precio de la materia prima (fruta a granel) y restricciones en la compra” (A7). La fortaleza que más desactiva amenazas es “Campos agrícolas del grupo son productivos, donde se cosecha fruta de gran calidad” (F1), siendo la segunda fortaleza en relevancia “Planta con tecnología de punta para el procesamiento de cerezas”.

d) **Debilidades v/s Amenazas:** las debilidades en su conjunto favorecen que se active la amenaza “Encarecimiento de los costos de producción: energía, MOD, fletes, agua, otros” (A2), donde las debilidades (D4) y (D2) relacionadas con las plantas de producción, inciden en gran medida para no lograr costos de producción competitivos. Nuevamente, la debilidad “Problemas de calidad en destino han generado reclamos y pérdida de valor del producto” (D6) resulta en un pasivo, pero en esta oportunidad contribuye enormemente para que las amenazas se manifiesten.

3.4. Posicionamiento estratégico de la empresa

En este apartado se describe el posicionamiento estratégico actual de la exportadora, para lo cual se toman en cuenta los recursos y capacidades de la empresa, el entorno competitivo en el que se desenvuelve y las declaraciones estratégicas. Además, se desarrollan estrategias para fortalecer dicha posición con base en el análisis FODA realizado en la sección anterior.

La exportadora cuenta con recursos y capacidades similares a las de sus competidores, aunque sobresale en el conocimiento experto en ámbitos agronómicos, un porcentaje de tierra propia cultivable (empresas agrícolas del grupo empresarial) y el acceso a patentes genéticas que le permiten comercializar variedades únicas de fruta. Por otro lado, entre sus puntos de dolor se encuentran sistemas informáticos obsoletos, red de productores externos con alto costo de adquisición de la fruta, baja adherencia a los programas de entrega y variabilidad en la calidad de la fruta, por último, procesos de control de calidad en destino tercerizados con bajos niveles de servicio respecto al producto que llega al mercado destino.

En lo que corresponde al entorno competitivo, DDC es la quinta exportadora de fruta en Chile en términos de volumen exportado, sin embargo, sus resultados financieros han estado por debajo del promedio de la industria en los últimos años, por lo que los dueños de la empresa han realizado un aporte de capital importante y se están impulsando iniciativas de transformación operativa para que la empresa vuelva a generar utilidades. Los segmentos de mercado que busca atender la exportadora son los mismos a los que apuntan otras exportadoras de tamaño grande y con un catálogo similar de productos, por lo que atributos diferenciadores en el servicio son muy relevantes. De cara a los clientes, DDC es considerada una marca de prestigio y calidad, que tiene un alto grado de confiabilidad en cuanto a la entrega de los pedidos en los plazos comprometidos. Si bien, se cumple en gran medida con lo comprometido con el cliente, los costos asociados pueden ser determinantes para explicar los malos resultados financieros de la empresa, otro variable relevante es la estrategia comercial, que se estima con algunos ajustes podría generar mayores ingresos a partir del stock de fruta disponible. Lo anterior es difícil de determinar dado que la labor comercial no cuenta con sistemas de soporte, procedimientos y datos que permitan monitorear la ejecución. Como se explicó anteriormente, el precio de venta del producto en muchos casos es variable, mientras que el precio de compra de la fruta tiene un valor mínimo garantizado o se compra a valor fijo. Una actividad crítica para DDC consiste en negociar con los productores terceros de fruta, el tipo de fruta y los volúmenes que entregarán durante la temporada agrícola, la disputa por la materia prima es intensa en el sector y otras exportadoras buscarán hacerse de la fruta de los mismos productores con los que trata DDC, aunque son proveedores recurrentes, no tienen un contrato de exclusividad. Esta condición de precios de venta inciertos y precios de compra fijos, colocan a la exportadora en una situación financiera vulnerable, asumiendo riesgos, que pueden llevar a un deterioro de los márgenes financieros y a una situación de baja liquidez.

En cuanto a sus declaraciones estratégicas, DDC se visualiza como líder nacional en la exportación de fruta fresca, manteniendo una relación cercana con los productores terceros, con foco en la calidad del producto terminado y siendo confiable para los clientes en cuanto a la entrega del producto. En este sentido, existen brechas entre la posición actual y la deseada en términos del volumen de fruta exportada, el cual debiera incrementarse para llegar a ser líder del sector, mientras que se identificaron debilidades en los procesos de control de la calidad.

Mediante el análisis de los cuadrantes de la matriz FODA se identificaron puntos de dolor o ámbitos de preocupación, así como estrategias que podrían generar nuevas ventajas competitivas.

1) Cuadrante Fortaleza v/s Oportunidades (FO):

Las fortalezas de la exportadora favorecen la búsqueda de la oportunidad “Irrupción de mercados emergentes y mercados alternativos con alto potencial de negocio” (O2). Aprovechar esta oportunidad supondría un incremento en los ingresos de la exportadora dado que una parte del stock de fruta disponible se comercializaría en segmentos de mercado no tradicionales que están dispuestos a pagar un precio mayor por ciertas especies y variedades de fruta. Estos mercados compran mayormente en modalidad spot y sólo en algunas ocasiones se establecen compromisos de compra a mediano o largo plazo. En el caso de China, que es el principal mercado emergente, existe una alta demanda de cereza y uva de mesa, la cual puede ser cubierta de buena forma por DDC al contar con fruta producida en campos propios y de las variedades demandadas por ese mercado, mientras que las plantas de producción están equipadas con tecnología de punta para el procesamiento de cereza, habilitando altos niveles de productividad y calidad del producto. Además de los factores productivos, las marcas de la exportadora cuentan con un gran prestigio en el mercado chino lo que favorecería las ventas.

El otro mercado emergente es Latinoamérica, que demanda un tipo de fruta distinto al que se comercializa en el mercado asiático, los países de la región aceptan frutos de menor tamaño y con características similares a las requeridas en el mercado local, esto permite direccionar parte de la fruta que podría considerarse como producto secundario a un mercado de exportación obteniendo así mayores ingresos por ese stock de fruta. Colombia, Brasil e incluso Argentina, podrían ser un buen destino para la fruta siempre y cuando se logren mitigar los riesgos comerciales.

Los mercados alternativos que incluyen a la India, Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudita y Corea del Sur constituyen una oportunidad para ciertas variedades de fruta donde se estima que los retornos serían mayores en comparación con los mercados tradicionales. DDC tiene ventajas para exportar frutos como las cerezas, uvas y manzanas, dado que se producen en campos propios y cuenta con maquinaria de punta para lograr una producción de calidad y de bajo costo, sin embargo, son mercados poco desarrollados que se encuentran en exploración por parte de los exportadores chilenos en general y DDC en particular con pequeños envíos de fruta.

En base a lo señalado anteriormente, una de las estrategias que podría adoptar la exportadora es aumentar progresivamente los envíos de cerezas a China en detrimento de los envíos de fruta a mercados tradicionales, esto en la búsqueda de mayores ingresos. Otra estrategia sería fortalecer el programa de despachos a países de Latinoamérica, esto permitiría exportar distintas especies de fruta que un principio se habría clasificado como fruta comercial para venta a nivel local. Dada la situación económica en la región, sería clave elegir correctamente a los clientes y llevar un control estricto respecto a las condiciones de pago. Una tercera estrategia sería asignar un volumen de fruta para venta spot en los mercados alternativos que compran en mejores precios y desarrollar relaciones comerciales con clientes confiables y bien posicionados en sus respectivos países.

2) Cuadrante Debilidades v/s Oportunidades (DO):

Las debilidades internas de la exportadora afectan de forma significativa la búsqueda de dos oportunidades, siendo estas “Exportación de fruta durante todo el año como resultado de una demanda global creciente” (O1) y el “Irrupción de mercados emergentes y mercados alternativos con alto potencial de negocio” (O2). Para ambos casos una de las debilidades más influyente es “Problemas de calidad en destino han generado reclamos y pérdida de valor del producto” (D6), además en el caso la primera oportunidad, también afecta en gran medida la debilidad “Producción de fruta propia en campos agrícolas ubicados sólo en Chile.” (D5).

Para que DDC pueda exportar fruta todo el año necesita producir durante los meses de septiembre y octubre, esto implica abastecerse de fruta propia o de terceros y es allí donde se hace manifiesta la debilidad dado que en esas fechas las empresas agrícolas del grupo no producen fruta y al no tener predios agrícolas en otros países tampoco puede producir variedades tempranas de frutas que están partiendo su temporada de cosecha o variedades tardías como los cítricos. La fruta a granel debe ser comprada por tanto a productores externos, esto supone un encarecimiento de la materia prima y posibles problemas operativos relacionados con la adherencia al programa de cosecha y la variación de calidad entre los lotes comprados a distintos productores.

Una de las estrategias que podría implementarse es la homologación de los sistemas de producción agrícola entre las empresas del grupo y productores calve con los que se realizarían asociaciones de largo plazo. Primero se selecciona un grupo de productores terceros considerados como clave y se establece una serie de beneficios, procedimientos y controles que les permitan entregar fruta

dentro de estándares de calidad y cumpliendo con los plazos de cosecha definidos. La debilidad de problemas de calidad (D6) también se puede abordar desde una estrategia de adopción de tecnologías que permitan un control riguroso de la cadena de frío en las distintas etapas del proceso productivo, seguido de un enfoque centrado en el aseguramiento de calidad, incluyendo el rediseño de los mecanismos de muestreo y control de calidad de la materia prima y producto terminado en planta de producción y en el proceso de despacho del contenedor a puerto.

3) Cuadrante Fortalezas v/s Amenazas (FA):

Las fortalezas de la exportadora son poco efectivas para desactivar las amenazas del entorno por lo que existe un riesgo de que éstas se materialicen y afecten los resultados de la empresa. En su conjunto, las fortalezas bloquean con cierto éxito la amenaza “Incremento del número de exportadores podría disminuir los precios de venta” (A1) pero sirven de muy poco para enfrentar dos grandes amenazas para la empresa, las cuales son “Pérdida de productores externos, quienes pueden entregar su fruta a otras exportadoras” (A5) y “Encarecimiento de los costos de producción: energía, mano de obra, entre otros” (A2). Una estrategia para enfrentar la amenaza de pérdida de productores sería incrementar gradualmente la producción de fruta propia, disminuyendo de esta manera compara a productores externos de fruta. Dado el volumen de producción anual establecido como objetivo, no sería posible dejar de lado a los terceros, por lo que una segunda estrategia tendría que ver con elegir un grupo de productores y establecer asociaciones de largo plazo que involucren beneficios técnicos y económicos para ellos. Respecto a la amenaza de mayores costos, los costos de producción o de explotación se dividen principalmente en tres categorías: Costo de fruta, costo de materiales y gastos de producción, para efectos del análisis de amenazas y por la relevancia del costo de la fruta, ésta se analiza como una amenaza por separado. Los costos de materiales corresponden al material de embalaje empleado para empacar la fruta, sean estas cajas de cartón corrugado, canastillas, pads, otros. Los principales gastos de producción corresponden al embalaje de fruta externalizado (27%), mano de obra (20%), arriendo de frío (18%), fletes (16%) y energía eléctrica (5%). Diversas estrategias pueden emplearse para mitigar el aumento de costos, la primera estrategia enfocada en reducir los costos de materiales consiste en reducir el catálogo de productos de forma que se requieran menos tipos de materiales. En paralelo, podrían revisarse los diseños de los empaques para encontrar formas de reducir los costos mediante la eliminación de componentes de las cajas, sustitución de materiales, cambio de dimensiones, entre otros.

4) Cuadrante Debilidades v/s Amenazas (DA):

Las debilidades de la exportadora permiten que se manifiesten las amenazas relacionadas con el incremento de costos, tanto costos de fruta (A7) como de materiales y gastos de producción (A2). El foco inicial estaría en dos debilidades: “Plantas productivas y frigoríficos operando por debajo de la capacidad instalada” (D4) y “Dificultad para captar mano de obra que trabaje en las plantas de producción” (D2). En el primer caso, una estrategia para aumentar el uso de la capacidad instalada tiene que ver con establecer un programa de producción integral centralizado que considere a todos los activos (plantas de producción) como disponibles, esto en contra posición a la planificación de la producción en silos donde cada planta planifica por su cuenta. Una estrategia adicional sería la desinversión en ciertos activos como plantas de producción o frigoríficos que no puedan lograr niveles de utilización óptimos debido a su ubicación geográfica (distante de los campos agrícolas) o a un posicionamiento de sus competidores en ciertas zonas o regiones.

En el caso de la segunda debilidad, una estrategia sería automatizar las actividades productivas para productos con alta demanda, lo que implica agregar equipos y tecnología a las líneas de producción, o en su caso, la inversión en nuevas líneas de producción reduciendo de esa forma la necesidad de personal y de contratación de mano de obra que ha encontrado oferta laboral en otras industrias localizadas en las mismas comunidades donde se ubican las plantas de la exportadora.

Adoptar una estrategia de excelencia operacional que permita la reducción sistemática de costos podría complementar las estrategias anteriores cubriendo ámbitos como el consumo de energía, gastos en infraestructura y transporte. En secciones anteriores de este documento se han expuesto estrategias para reducir los costos de materia prima (fruta para proceso), las cuales se podrían resumir en dos opciones estratégicas, la primera, aumentar el suministro de fruta propia y una segunda opción relacionada con la asociación con productores terceros de forma que se logren mejores precios en el mediano plazo y fruta de mejor calidad.

En la tabla 9 se resumen las estrategias generales expuestas en el análisis previo, las cuales apuntan a capturar las oportunidades existentes y bloquear las amenazas del entorno, dichas estrategias se convierten en un insumo importante para el proceso de formulación de la estrategia ya que definen algunos cursos de acción que podrían retribuir a la exportadora en el logro de sus objetivos.

Tabla 9. Estrategias generales resultantes del análisis de cuadrantes FODA.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento progresivo de los envíos de cerezas y uvas a China • Fortalecimiento del programa de despachos a países de América Latina • Asignación de un volumen de fruta determinado para venta spot en los mercados alternativos 	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Homologación de los sistemas de producción agrícola entre las empresas del grupo y productores terceros • Adopción de tecnologías que permitan un control riguroso de la cadena de frío • Enfoque centrado en el aseguramiento de la calidad del producto terminado
Amenazas	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento gradual de la producción de fruta propia • Asociación de largo plazo con productores terceros seleccionados • Reducción del catálogo de productos disminuyendo significativamente las versiones y presentaciones 	<p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de una programación integral y centralizada de la producción • Desinversión en ciertos activos como plantas de producción o frigoríficos • Automatización de las actividades productivas para fruta con alta demanda

CAPÍTULO 4: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Michael Porter (1985) señala que la estrategia competitiva es sobre ser diferente. Esto significa, elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para entregar una mezcla de valor única. Lo que se busca al formular una estrategia es establecer una dirección o rumbo que permita a la empresa competir de forma exitosa y lograr los objetivos establecidos por la organización.

Para formular la estrategia competitiva de DDC se recogen los resultados del análisis de posicionamiento estratégico y se valoran las condiciones de la industria que fueron identificadas mediante el análisis de las cinco fuerzas competitivas. Estos elementos constituyen el punto de partida para una adecuada aproximación a la estrategia competitiva que tiene como el elemento central la propuesta de valor al cliente. En esta sección se define una propuesta de valor que busca diferenciar a la exportadora de sus competidores. El primer paso para definir la propuesta de valor

consiste en entender las variables y atributos valorados por los clientes, para ello se utiliza el análisis de la curva de valor donde se definen y priorizan un conjunto de factores competitivos que están estrechamente vinculados con las preferencias de los clientes. Posteriormente, se seleccionan los atributos que serán parte de la propuesta de valor y se elabora una declaración que sintetiza la oferta de valor hacia los clientes de la exportadora.

4.1. Análisis de la curva de valor

Siguiendo la metodología de Strategy Canvas (Kim, 2004), se elabora un listado de los factores que los clientes consideran al momento de elegir un proveedor de fruta fresca, estos son atributos del producto, criterios de compra o condiciones excluyentes asociadas a alguna regulación.

Para la definición de factores, se realizaron entrevistas con el área de comercio exterior, quienes tienen relación directa con clientes y se utilizaron datos de estudios de mercado. Se consideraron nueve factores: 1) Fruta de calidad (atributos como el color, tamaño, etc.), 2) Suministro continuo, entendido como el despacho de producto a lo largo de la temporada agrícola, 3) Precio de venta, que es el precio final que pagará el cliente, 4) Entrega en tiempo, asociado al cumplimiento de las fechas comprometidas con los clientes para satisfacer los pedidos, 5) Diversidad de productos, catálogo de frutas ofertado durante el año, 6) Trazabilidad, se refiere a mantener un registro del origen de la materia prima empleada para la elaboración del producto, 7) Inocuidad, referente al cumplimiento de las normativas de seguridad alimentaria, 8) Tecnologías de embalaje, se refiere a los empaques que contienen la fruta fresca y 9) Servicio postventa, que se refiere al soporte que se presta al cliente después de entregado el producto.

Para la comparación, además de DDC se incluyen dos competidores directos en varios mercados. En la Tabla 10 se presenta la evaluación de cada factor según el desempeño observado de las empresas, esto permite entender el posicionamiento relativo de DDC respecto a la competencia. Las notas tienen una escala del 1-5, donde 1 es el menor valor y 5 el mayor valor posible.

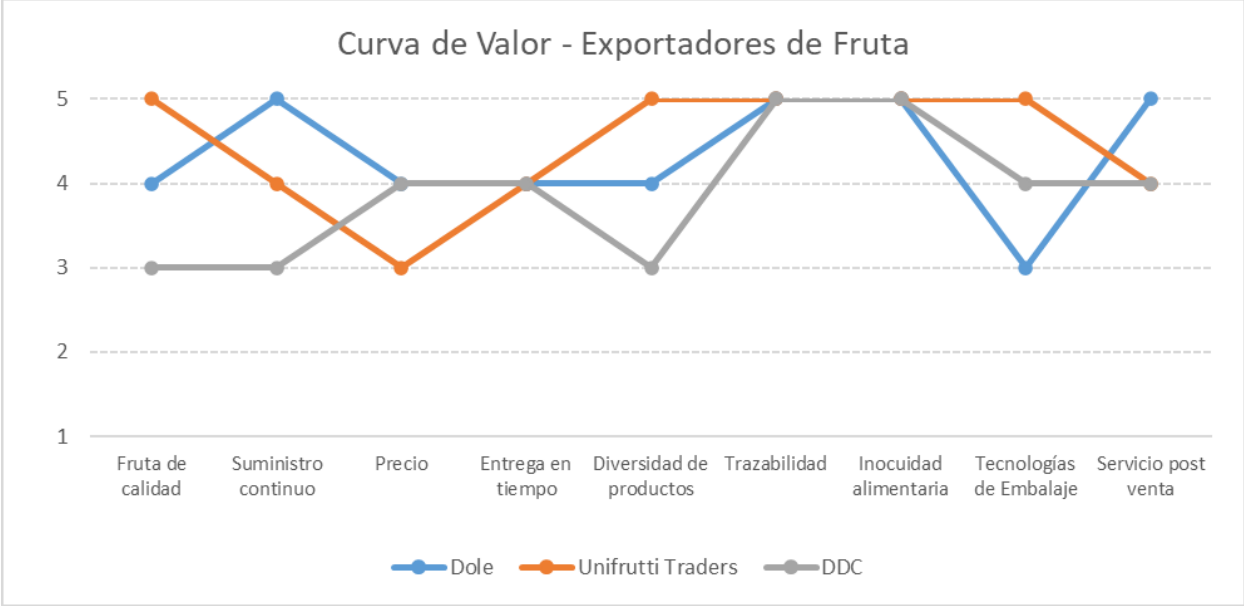
Tabla 10. Notas otorgadas a los atributos para cada exportadora de fruta.

Factor Competitivo	DOLE	UNIFRUTTI	DDC
Fruta de calidad	4	5	3
Suministro continuo	5	4	3
Precio de venta	4	3	4

Entrega en tiempo y forma	4	4	5
Diversidad de Productos	4	5	3
Trazabilidad	5	5	5
Inocuidad alimentaria	5	5	5
Tecnologías de embalaje	3	5	4
Servicio Postventa	5	4	4

En la Figura 3, se muestra una gráfica donde cada línea representa a una empresa exportadoras de fruta fresca, además de DDC se incluye a dos competidores directos que son líderes de la industria en Chile, como son Dole y Unifrutti Traders.

Figura 2. Curva de Valor del cliente (Distribuidor o Minorista).



En la gráfica se observa que DDC tiene una brecha importante en tres factores competitivos: fruta de calidad, suministro continuo y diversidad de productos. Respecto al factor “Precio”, se observa que DDC está bien valorado, por otro lado, en lo que corresponde a las entregas de pedidos en tiempo DDC tienen la misma nota que sus competidores, lo anterior se repite en los factores de trazabilidad e inocuidad alimentaria, pero en este caso no sorprende ya que son requisitos mandatorios por regulación en los principales mercados de destino de la fruta. Por su parte las tecnologías de embalaje están en un punto intermedio respecto a los competidores y se observa un espacio para mejorar en lo referente al servicio postventa.

4.2. Selección de atributos de la propuesta de valor

Se emplean dos criterios para seleccionar los atributos de la propuesta de valor, por un lado, se busca cerrar la brecha en aquellos factores competitivos donde DDC se encuentra por debajo de sus competidores y por otro lado sobrepasar a sus competidores en algún factor competitivo que sea primordial para el cliente, de esa forma, la propuesta de valor tendrá en su conjunto un atractivo superior. Los factores donde deben cerrarse brechas son tres: fruta de calidad, suministro continuo y diversidad de productos, por lo que la propuesta debe hacerse cargo de todos ellos en alguna medida. Para elegir el atributo primordial para el cliente se realizó una priorización o ranking de los factores competitivos según la importancia que le otorgan cuatro clientes de la exportadora ubicados en los principales mercados, como son Estados Unidos, China y Europa. Se solicitó a cada cliente clasificar los factores en importancia baja, media o alta de forma que se facilitara el ejercicio y se lograra un entendimiento de los factores más relevantes. Además de lo recabado directamente con los clientes mediante entrevista telefónica, se incorpora el juicio experto de la gerencia de comercio exterior. El ranking de factores competitivos se determina al asignar un puntaje, alta = 5, media = 3 y baja = 1 el resultado de la priorización se presenta a continuación:

Factor Competitivo	Cliente 1	Cliente 2	Cliente 3	Cliente 4	Puntaje
Trazabilidad	Alta	Alta	Alta	Alta	20
Inocuidad alimentaria	Alta	Alta	Alta	Alta	20
Fruta de calidad	Alta	Alta	Alta	Alta	20
Entrega en tiempo y forma	Alta	Alta	Alta	Alta	20
Suministro continuo	Alta	Alta	Media	Alta	18
Precio de venta	Alta	Media	Alta	Media	16
Servicio Postventa	Alta	Alta	Media	Media	16
Tecnologías de embalaje	Media	Media	Media	Alta	14
Diversidad de Productos	Media	Media	Media	Baja	10

Se seleccionan como atributos de la propuesta de valor los tres atributos que obtuvieron un mayor puntaje, sin considerar los atributos de trazabilidad e inocuidad alimentaria ya que son aspectos

regulatorios que no generan una diferenciación respecto a los competidores. Por consiguiente, los atributos seleccionados son: fruta de calidad, entrega en tiempo y forma y suministro continuo.

4.3. Declaración de la Propuesta de Valor

Basados en los factores competitivos analizados en la curva de valor del cliente y la priorización de atributos que considera la importancia otorgada por el cliente, así como la opinión de los expertos de la empresa, se plantea la siguiente propuesta de valor para la exportadora:

“David del Curto exporta las mejores frutas durante todo el año cumpliendo con los compromisos de entrega establecidos con nuestros socios comerciales de forma que puedan satisfacer las necesidades de sus clientes de manera excepcional”.

A continuación, se describen los atributos de la propuesta de valor:

Fruta de calidad: calidad entendida como cumplimiento a las especificaciones solicitadas por el cliente, teniendo presente que los requerimientos varían en función de los mercados y clientes específicos. DDC cuenta con las principales certificaciones de seguridad alimentaria, además de excelentes procesos de control de calidad en las plantas de producción. Implementa buenas prácticas agrícolas en sus campos y asesora a los productores terceros buscando una calidad uniforme en todas las especies que comercializa. Está claro que al no contar con una producción al 100% de fruta propia, siempre existirá variabilidad de calidad en cuanto a la fruta que compra a terceros, lo que podría impactar en la satisfacción de los clientes.

Confiabilidad en las entregas (entrega en tiempo y forma): los clientes valoran en gran medida el cumplimiento de los programas de entrega, tanto en la fecha establecida (tiempo) como en la cantidad acordada (forma). Al ser un intermediario en el mercado destino, el cliente mantiene a su vez compromisos de entrega con sus clientes (consumidores finales o minoristas), por lo que un proveedor confiable les permite cumplir con sus planes logísticos y comerciales. En el caso de los supermercados o cadenas minoristas (retail) multinacionales, las exigencias de cumplimiento son mayores, y la falla en los programas de entrega pueden generar multas, reducción en los volúmenes de compra futuros y en una última instancia la terminación de la relación comercial.

Suministro continuo: los distribuidores y minoristas prefieren proveedores que pueden entregar fruta fresca durante todo el año, esto genera un mayor vínculo y potencia la relación comercial. Actualmente DDC dispone de un portafolio de productos diverso de forma que participa en

diversas ventanas de mercado, y entrega fruta de manera importante durante 10 meses del año (noviembre-agosto). El desafío en este atributo es lograr extender su temporada productiva, para lo cual podría ampliar su catálogo de productos, por ejemplo, comercializando frutas cítricas (naranjas, mandarinas, otras) durante los meses de septiembre y octubre, o en su caso, producir las frutas actuales en otras latitudes, lo que le permitiría extender las semanas de comercialización.

Atributo diferenciador:

El atributo de “Confiabilidad en las entregas” reviste una importancia superior para los clientes dado que les permite disponer de la fruta en el mercado destino en los plazos acordados, y así poder cumplir con sus planes de comercialización y oferta de fruta a los consumidores finales.

DDC cuenta con producción agrícola en campos propios que le permite controlar un 40% del volumen total exportado (empresas del grupo), dispone de una red de productores terceros construida durante décadas y que se mantiene mediante un continuo esfuerzo por cumplir sus necesidades técnicas, económicas y eventualmente de financiamiento. Además, cuenta con un gran capital en el área de producción donde existe el conocimiento técnico en cuanto a procesos de cosecha y post cosecha, así mismo, tiene la infraestructura necesaria para procesar la fruta cumpliendo con los plazos de entrega comprometidos con los clientes.

En una industria donde existen múltiples factores externos que no son controlados por la unidad estratégica de negocio y afectan los plazos en los que la fruta puede estar disponible para su comercialización, los recursos y capacidades organizacionales que permitan a la exportadora diferenciarse en el atributo de “Confiabilidad en las entregas”, le otorgan una ventaja competitiva.

4.4. Descripción de la estrategia de la empresa

La estrategia es el curso de acción que la organización elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual (Chiavenato & Sapiro, 2010). En la obra *Competitive Strategy* (Porter M. E., 1985) se presentan las tres estrategias competitivas genéricas, siendo estas: liderazgo en costo, diferenciación y foco. En el caso de las dos primeras están pensadas para un mercado en sentido amplio, es decir, atendiendo distintos segmentos, mientras que la estrategia de foco, se concentra en segmentos específicos o nichos donde se pueden aplicar enfoques de diferenciación o de liderazgo en costos.

4.4.1. Estrategia general del negocio

Después de analizar el entorno donde se desarrolla la empresa exportadora de fruta, se identifican condiciones que hacen atractivo adoptar una estrategia de liderazgo en costo. El sector exportador de fruta fresca presenta características que son compatibles con la estrategia mencionada, entre otras: la competencia de precios es enérgica, los productos de los competidores son esencialmente idénticos, hay pocas formas para conseguir una diferenciación del producto, los compradores tienen un poder significativo para negociar y reducir los precios, entre otras.

Al adoptar una estrategia de liderazgo en costo DDC buscaría tener los costos unitarios más bajos de la industria, incluyendo costos de producción y distribución, generando sus ganancias por medio de grandes volúmenes de venta y una estrategia de precios que puede entregar beneficios de dos formas: a) manteniendo precios promedio del mercado, lo cual al tener un menor costo permitiría lograr una mayor ganancia, o en su caso, b) estableciendo precios por debajo del promedio de la industria lo que permitiría ganar participación de mercado y tener una ganancia razonable dado que tienen menores costos de producción.

La estrategia de liderazgo en costo, por sí misma, no es suficiente para que la exportadora pueda cumplir con la propuesta de valor al cliente por lo que se definen focos estratégicos que conectan con los atributos de la propuesta de valor y abordan las fuerzas competitivas. En la tabla 11 se indican los focos estratégicos acompañados de las ventajas competitivas que debe desarrollar la organización.

Tabla 11. Focos estratégicos, atributo de la propuesta de valor y desafíos asociados.

Foco estratégico	Atributo	Ventajas competitivas que se deben desarrollar
Mejorar la Calidad del producto	Fruta de calidad	<ul style="list-style-type: none">• Automatizar los procesos de selección de fruta y embalado del producto buscando aumentar la calidad y reducir costos• Fortalecer controles de calidad en las distintas etapas de la producción para asegurar cumplimiento a las especificaciones del cliente.• Perfeccionar controles de calidad en mercado destino y mecanismos para aceptar reclamos de calidad interpuestos por los clientes después de recibido el producto terminado.

Asegurar el abastecimiento de fruta (materia prima)	Confiabilidad en las entregas	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con una mayor proporción de fruta producida en campos propios, es decir, de las empresas agrícolas que forman parte del grupo empresarial de DDC. • Recibir la fruta comprada a productores terceros en las semanas establecidas y dentro de los parámetros de calidad del producto. • Establecer relaciones de confianza con los productores terceros y lograr que entreguen la mayoría o totalidad de su fruta a nuestra empresa y no así a otras exportadoras.
Diversificar líneas de productos	Suministro continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un portafolio de productos amplio y atractivo para los clientes • Comercializar fruta en aquellos meses donde existe capacidad de producción disponible • Invertir en campos agrícolas ubicados en países localizados al norte de Chile (Perú, México, ortos)
Comercialización Rentable	Fuerza competitiva del entorno. No aplica a un atributo	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar la producción hacia productos menos personalizados, esto implica optimizar el catálogo de productos ofertado a los clientes y reducir los formatos de embalaje que existen actualmente. • Diversificar las ventas, balanceando las ventas planificadas y la venta spot de forma que se obtengan mayores ingresos por kilo vendido. • Participar en mercados de nicho y mercados emergentes que permitan obtener mayores ingresos.

La estrategia se hacen cargo de abordar las fuerzas competitivas del entorno que erosionan la rentabilidad de la exportadora, siendo estas:

- Poder de negociación de los proveedores: la intensidad de esta fuerza es fuerte y se busca contrarrestar con el foco estratégico de abastecimiento de fruta.
- Poder de negociación de los compradores: la intensidad de esta fuerza es fuerte y se busca contrarrestar con el foco estratégico de comercialización rentable.

Una estrategia competitiva adecuada para la exportadora incluye la oferta de un portafolio de productos diversificado en términos de especies de fruta, logrando así comercializar fruta todo el año y mitigando sus riesgos ya que en ciertos grupos de frutas los resultados podrían ser favorables mientras que otros grupos podrían no lograr las rentabilidades esperadas. Si bien el portafolio sería extenso en términos de especies de fruta, sería poco profundo, es decir, limitado en cuanto a los formatos de embalaje (presentaciones) que se ofertarían a los clientes buscando de esta forma reducir los costos unitarios de producción. Mediante la estrategia de liderazgo de costos y un

enfoque centrado en la calidad sería posible ofrecer precios menores al promedio de la industria entregando productos que cumplen con los requisitos de calidad esperados por los clientes, sin diferenciarse en gran medida de los competidores.

DDC tendría que producir un alto volumen de fruta propia que se complemente con la cosecha de un selecto grupo de productores clave, además de contar con capacidades operativas superiores, tales como procesos de planificación de la producción integrados, operaciones de packing y logística interconectados que permitan entregar los pedidos de los clientes en un plazo menor que la competencia con un alto nivel de confiabilidad en cuanto a las fechas comprometidas.

En base a lo expuesto, se propone la siguiente declaración de estrategia para DDC la cual resume la estrategia elegida por la empresa para competir y lograr los objetivos organizacionales:

Declaración de estrategia:

Exportar grandes volúmenes de fruta durante todo el año, con un catálogo de productos de baja personalización y bajo costo, cumpliendo con los atributos esperados por los clientes. Apalancarse de un suministro de fruta (materia prima) principalmente de campos propios y de infraestructura ubicada en diversos países con plantas productivas de un alto nivel de automatización.

4.4.2. Objetivos principales de la organización

La estrategia propuesta persigue los siguientes objetivos organizacionales de largo plazo:

1. Obtener niveles de rentabilidad superiores al promedio de la industria
2. Estar presentes en los mercados de mayor rentabilidad a nivel global
3. Ser la exportadora de fruta fresca líder en participación de mercado en Chile
4. Profundizar las relaciones comerciales con los clientes
5. Crear un modelo productivo de clase mundial que permita lograr costos unitarios de producción competitivos a nivel global

4.5. Desarrollo de la estrategia, Relación entre atributos, procesos y recursos

Una estrategia intenta consolidar, alcanzar o sostener una ventaja competitiva basándose en sus capacidades y recursos, así mismo, apunta hacia el desarrollo de competencias y habilidades que fortalezcan a la organización frente a cambios en su entorno competitivo (Garrido Buj, 2006).

La estrategia competitiva de la empresa se enfoca en el cumplimiento de la propuesta de valor, así como en acciones estratégicas que permitan capturar oportunidades y mitigar las amenazas del entorno. Para cumplir con la propuesta de valor se requiere contar con procesos clave que generen valor de una forma sostenida y diferenciada de sus competidores. A su vez, la empresa necesita disponer de recursos clave para agregar valor y trasladarlo al cliente.

En el siguiente análisis se demuestra la relación existente entre atributo de la propuesta de valor, los procesos generadores de valor y los recursos clave:

Tabla 12. Relación entre atributo, proceso y recurso clave.

Atributo	Proceso – Recurso Clave
Fruta de calidad	<p><u>Proceso actual:</u></p> <p>El control de calidad de la exportadora se desarrolla en cuatro instancias, tres de ellas dentro de la planta de producción y la última una vez que la fruta llegó al mercado destino. El primer control de calidad se realiza al recibir los camiones de fruta que provienen de los campos de los distintos productores, se toma una muestra de los distintos bins que contienen la fruta (típicamente 100 frutas) y se le realizan mediciones de calibre, condición, acidez, dulzura, turgencia, entre otros. El resultado de la primera inspección determina el mercado en el cual puede ser comercializado el lote de fruta (materia prima). La segunda instancia es la medición de calidad una vez que la fruta fue procesada y embalada, esto se realiza mediante un muestreo del producto terminado. El resultado de la segunda inspección determina si la fruta puede ser almacenada como producto terminado o si requiere un proceso de re-embalaje. La tercera instancia de medición de calidad se realiza en el almacén frigorífico previo al despacho del contenedor, en este caso, se toma una muestra de los lotes de producto terminado y se mide la temperatura, entre otras variables. El resultado de la inspección puede ser que la fruta requiera un mayor enfriamiento o que el lote sea descartado por algún defecto de calidad o potencial enfermedad identificada en la fruta. Por último, los contenedores de fruta que llegan a destino son inspeccionados por una empresa de control de calidad (tercera) que presta servicio a múltiples exportadoras de fruta. Se cuenta con un proceso que permite la trazabilidad del producto terminado, es decir, identificar los lotes de</p>

	<p>materia prima que fueron utilizados para producir cada caja exportada, sin embargo, tiene un bajo soporte sistémico y representa una alta carga operativa.</p> <p><u>Qué hacer diferente:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La calidad del producto terminado depende en gran medida de la calidad de la fruta recibida como materia prima, en este sentido, se debe buscar que los lotes de materia prima tengan una calidad más uniforme. - Se recomienda adoptar un enfoque de calidad integral en la planta, más desde la mirada el aseguramiento de la calidad* y menos desde actividades puntuales de control de calidad. Entre otras medidas deberían actualizarse las metodologías de muestreo y apoyarse en análisis de datos para identificar patrones en la calidad de la fruta entregada por cada productor. - El control de calidad de la fruta en destino debe ser más riguroso y desarrollarse primordialmente por el equipo de calidad de la exportadora o en su caso por una empresa relacionada, de esta forma se asegura que en todo momento se actuará buscando el mejor interés de la exportadora. <p><u>Recursos Clave:</u></p> <p>Para desarrollar lo anterior se requiere de diversos recursos, tales como: asesoría agronómica a productores, pagos anticipados a productores para la compra de insumos, programas de capacitación al personal de la planta, certificaciones de calidad, inversiones para construir una infraestructura de control de calidad en los principales mercados destino de la fruta.</p> <p>Se entiende por aseguramiento de la calidad todas las actividades planificadas y sistemáticas implementadas dentro del sistema de calidad que pueden demostrarse para proporcionar confianza en que un producto o servicio cumplirá los requisitos de calidad. Fuente: <i>American Society for Quality</i>.</p>
<p>Confiabilidad en las entregas (entrega en tiempo y forma)</p>	<p><u>Proceso actual:</u></p> <p>Al final de la temporada de exportación de fruta de la empresa (agosto/septiembre de cada año) se realiza la estimación de cosecha de fruta para la próxima temporada agrícola, se incluye a las empresas relacionadas (Agrícola Copequén y Agrícola Buenaventura) y a la red de productores terceros de fruta. Las estimaciones se realizan por especie y variedad de fruta, desagregando a nivel de los principales atributos de la fruta (calibre, condición, etc.), además se identifica la región de origen del productor y la planta de producción a la cual llegaría la fruta. La</p>

proyección de fruta se calcula para cada semana del año. Una vez que se tiene claridad de los volúmenes de fruta que estarían disponibles y la condición/calidad de esta, se realiza una distribución de esta a los clientes en función de los criterios y priorización del equipo comercial de la empresa. De esta forma se acuerda con el cliente un programa de entrega de fruta durante la temporada que especifica los formatos de embalaje del producto, esto para el caso de aquellos clientes con los que se trabajan contratos de volumen fijo, si bien el programa tiene cierta flexibilidad y actualizaciones durante la temporada, los clientes esperan que se cumplan los volúmenes de fruta comprometidos. Asignados los volúmenes de fruta que se estima serán comprados por la exportadora y haciendo definido los productos que serán fabricados se ejecutan los procesos de planificación de la producción a nivel de cada planta productiva y se desarrolla el requerimiento de materiales de embalaje (cartón, zunchos, pads, etc.) los cuales se reciben en directamente en las plantas y en los plazos que correspondan para satisfacer los requerimientos de producción. Finalmente, el equipo de logística y exportación planifica en dos tiempos las necesidades de transporte, por un lado, realizando reservas con las navieras y líneas aéreas para garantizar se cuente con los espacios para enviar los contenedores al exterior, y por otro lado planificando los requerimientos de contenedores que llegarán a las plantas para realizar el despacho y enviar la fruta al puerto correspondiente. En el caso de ventas de fruta no planificadas, como pueden ser ventas spot o de oportunidad, se realizarán las solicitudes de despacho en las reuniones de planificación semanal para planificar los recursos requeridos y poder establecer una fecha de despacho al cliente.

Qué hacer diferente:

- El proceso de estimación de cosecha debe modernizarse incluyendo variables en el modelo e incorporando tecnologías que permitan una mayor precisión.
- Habilitar plataformas de comercio electrónico donde los clientes puedan colocar directamente sus pedidos y se realicen ajustes de forma dinámica para adecuarse a la demanda de la fruta
- Optimizar los procesos de planificación de la producción, eliminando el enfoque de silos que tiene cada planta productiva y logrando una mirada integral considerando la capacidad de producción total de la empresa
- Lograr una visibilidad punta a punta para identificar cada pedido a través de la cadena de suministro, desde su fabricación a la llegada al mercado destino

	<p><u>Recursos Clave:</u></p> <p>La organización debe destinar recursos tangibles para fortalecer sus procesos, entre los más importantes están: modelos predictivos basados en analítica de datos que permitan estimar de mejor forma las cosechas, dispositivos móviles que permitan a los agrónomos recabar las variables y datos necesarios para las estimaciones, plataformas tecnológicas de comercio electrónico donde participan los clientes, nuevas técnicas de planificación de la producción tales como el Sales & Operations Planning (S&OP) que optimicen el uso de la capacidad instalada y finalmente tecnologías de información y otras tecnologías novedosas que permiten digitalizar la cadena de suministro logrando una mayor visibilidad de los flujos de producto e información.</p>
<p>Suministro continuo del producto</p>	<p><u>Proceso actual:</u></p> <p>En la actualidad se cuenta con un portafolio de frutas estático que permite comercializar fruta durante diez meses del año (noviembre a agosto). A través del área de comercio exterior es posible identificar los productos que los clientes buscan comprar en las diferentes ventanas comerciales. En la actualidad no existe un proceso formal para canalizar la información del mercado de forma que se puedan actualizar las líneas de productos. Existe un antecedente en el caso de los arándanos, donde se observó una demanda creciente por esta fruta y se propuso al directorio de la empresa incluirla en el portafolio de productos de la exportadora.</p> <p><u>Qué hacer diferente:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer un proceso para adecuar el portafolio de productos incluyendo nuevas frutas producidas en Chile o en otros países para extender las semanas de comercialización. - Desarrollar campos agrícolas en distintas ubicaciones geográficas - Realizar adquisiciones de empresas o asociarse con productores en países del hemisferio norte para producir y comercializar fruta durante todo el año. <p><u>Recursos Clave:</u></p> <p>Para lograr esto se requieren inversiones importantes y el despliegue de recursos a los países donde se expanda el negocio. Dado que la posición financiera de la empresa está deteriorada, los recursos financieros debieran ser aportados por los accionistas o llegar vía las utilidades futuras que genere el negocio. Esta ventaja competitiva deberá ser desarrollada en el largo plazo.</p>

4.6. Modelo de Negocio

El modelo de negocios de una organización establece la lógica económica para generar utilidades dada la estrategia de la organización (Thompson A., 2012), los mismos autores señalan que el tema fundamental en el modelo de negocios es “determinar si puede ejecutar rentablemente su propuesta de valor al cliente”. En una definición más amplia, un modelo de negocios se considera como un conjunto de suposiciones de cómo se desempeñará una organización, creando valor para todos los agentes de que depende, no solo los clientes (Magretta, 2002).

Se presenta el modelo de negocio de la exportadora utilizando la herramienta Lienzo de Modelo de Negocio (Osterwalder A., 2014), la cual describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y capta valor. El lienzo se describe mediante nueve bloques, los cuales cubren las áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.

La descripción del modelo de negocio se complementa con conceptos adicionales a los señalados en el lienzo de modelo de negocio, para finalmente relacionar los diferentes elementos del modelo de negocio y la propuesta de valor de la exportadora.

4.6.1. Descripción del modelo de negocio

El negocio de la exportadora consiste en vender fruta fresca embalada a intermediarios (distribuidores o minoristas) en los mercados internacionales buscando maximizar el precio por kilo, de manera tal, que obtenga ingresos suficientes para cubrir sus costos de operación (principalmente compra de fruta a granel, producción y logística) y los gastos de administración y ventas logrando una ganancia o margen. Además, existen otras fuentes de ingreso como son la prestación de servicios de embalaje y almacenamiento en frigoríficos, venta de fruta en el mercado local y captación de ingresos derivados de negociaciones con las empresas navieras. Así mismo, existen otras fuentes de costos, entre las que destacan los costos de calidad, que se materializan en forma de descuentos otorgados a los intermediarios por problemas de calidad de la fruta en destino.

Para que el negocio sea rentable, la empresa exportadora debe optimizar sus ingresos mediante una estrategia comercial que incluye ventas a precio spot y ventas con contratos a precio fijo, colocando fruta en mercados masivos y de nicho. Por otro lado, los costos de compra de fruta deben minimizarse, esto complementado con un eficiente costo de producción y logística de salida (transporte marítimo, aéreo y terrestre).

Los elementos que componen el modelo de negocio de la exportadora se describen a continuación mediante los nueve bloques del lienzo de modelo de negocio.

Figura 3. Lienzo del Modelo de Negocios de la Exportadora de Frutas

8. Asociaciones Clave - Productores de fruta empresas relacionadas - Productores de fruta terceros - Empresas navieras y transportistas - Proveedores de material embalaje - Aduanas y SAG - Servicios embalaje y frío terceros	7. Actividades Clave - Comercialización - Suministro de Fruta - Operaciones Packing - Logística y Exportación - Gestión Postventa 6. Recursos Clave - Tierra cultivable - Conocimiento experto - Patentes genéticas - Marcas y reputación - Plantas productivas	2. Propuesta de Valor Excelente calidad de fruta embalada: productos conformes a especificaciones establecidas por el cliente. Confiabilidad en las entregas: entrega de los pedidos en tiempo y forma. Continuidad del abastecimiento: entrega de fruta todo el año	4. Relación con cliente - Visitas a clientes - Contacto frecuente por correo y teléfono - Presencia en ferias internacionales 3. Canales - Equipo de Ejecutivos comerciales - Plataforma comercial - Equipo de postventa en mercado destino	1. Segmento de Clientes - Intermediarios (Distribuidor o Cadena Minorista) - Mercados tradicionales - Mercados emergentes - Mercados alternativos
9. Estructura de Costos - Costo de adquisición de la fruta - Costo de Producción (Mano de obra, electricidad, otros) - Costo de Materiales de embalaje - Costo de Servicios logísticos y de transporte - Aplicación de descuentos por problemas de calidad en destino		5. Flujo de Ingresos - Ingresos por venta de la fruta con distintas modalidades de fijación de precios (según producto y mercado) - Ingresos por prestación de servicios de embalaje y frigoríficos - Ingresos por venta de fruta en el mercado local - Ingresos derivados de negociaciones con las empresas navieras.		

Algunos elementos que permiten complementar la descripción del modelo de negocio de la exportadora de fruta son los siguientes:

- Efectos del Tipo de Cambio: la empresa percibe sus ingresos en dólares, mientras que la mayoría de sus costos de operación están en pesos, por lo que la fluctuación del tipo de cambio tiene un impacto financiero relevante.
- El precio de venta final puede ser variable: en algunos productos y mercados específicos, los intermediarios condicionan el precio a pagar por la fruta en función de los precios de venta que ellos logren obtener en su respectivo mercado.
- Costos de la materia prima no determinados al momento de la recepción de la fruta: en algunos casos, el costo que se debe pagar por la fruta a granel (materia prima) está

vinculado con el precio en el que la exportadora logró vender la fruta del productor tercero, el cual se calcula mediante un proceso de liquidación a final de temporada.

4.6.2. Descripción y análisis del modelo de negocio

En base a lo expuesto en el lienzo previo, se describen a continuación los elementos que conforman el modelo de negocio de la Exportadora de Fruta DDC:

Segmento de clientes

La empresa entrega fruta en más de 50 mercados, los cuales tiene características diferentes, algunos son considerados mercados objetivo ya que son más rentables, mientras que otros se consideran mercados secundarios. En todos los mercados la Exportadora vende su fruta a intermediarios (Distribuidor o Minorista), quienes a su vez venden a los consumidores finales. Los segmentos principales se resumen a continuación:

- **Cientes Distribuidor:** se refiere a empresas mayoristas que compran grandes volúmenes de fruta y cuentan con la infraestructura requerida para almacenar, transportar y vender la fruta a empresas minoristas y en algunos casos directo a los consumidores finales.
- **Cientes Minoristas:** son cadenas de supermercados multinacionales, tales como: Wal-Mart, Costco, entre otros. Estos clientes disponen de la inteligencia comercial, funciones de mercadeo y las instalaciones necesarias para almacenar, transportar, reembalar y vender la fruta directamente a los consumidores finales.
- **Mercados tradicionales:** se refiere a mercados en los cuales existen canales de distribución bien establecidos y prácticas de comercialización maduras, donde la demanda se mantiene relativamente estable, típicamente con precios normados por una alta competencia. Algunos ejemplos de estos mercados son los Estados Unidos y la Unión Europa.
- **Mercados emergentes:** estos mercados presentan una demanda creciente en el consumo de fruta, si bien los canales de distribución se encuentran en desarrollo y existen algunos riesgos comerciales, representan una oportunidad importante en términos de precios de venta. Los principales mercados emergentes para la fruta son China y Latino América.
- **Mercados alternativos:** se refiere a mercados spot, donde la fruta es negociada bajo entregas en un corto periodo de tiempo y donde existe una mayor disposición de pago por parte de

los clientes. Algunos países en estos mercados son: India, Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudita, Corea del Sur, entre otros.

Propuesta de valor

La propuesta de valor de DDC hacia sus clientes (intermediarios) se compone de cuatro atributos principales, donde, la confiabilidad en las entregas, expresada mediante el cumplimiento a los programas comerciales acordados con el cliente, es un atributo diferenciador siempre que vaya de la mano con la calidad del producto y un abastecimiento de fruta de forma continuada durante la mayor parte del año. A continuación, los atributos de la propuesta de valor que fueron descritos a detalle en la sección 4.3 del presente documento:

- Excelente calidad de fruta embalada: productos conformes a especificaciones establecidas por el cliente, teniendo presente que los requerimientos varían en función de los mercados.
- Confiabilidad en las entregas: cumplimiento en la entrega de los pedidos (tiempo y forma).
- Suministro continuo de producto: clientes prefieren proveedores con los que puedan hacer negocios durante todo el año, esto genera mayor vínculo y potencia la relación comercial.

Canales

Este bloque describe cómo la propuesta de valor es comunicada y entregada a los segmentos de clientes, a través de canales de comunicación, canales de distribución y canales de venta. En el caso de la exportadora los canales de distribución son muy limitados, puesto que la fruta embalada se produce en la planta y después se embarca hacia el país de destino donde es recibida por el cliente o alguna empresa contratada por el mismo. Respecto a la comunicación con los clientes, esta se desarrolla casi de forma exclusiva entre los Ejecutivos Comerciales y su cartera de clientes, o en su caso, mediante el Gerente Comercial. Respecto al canal de venta, se integra por el equipo comercial ubicado en Chile y las plataformas comerciales que permiten interactuar con los clientes. Además, se cuenta con un equipo de postventa en los principales mercados destino de la fruta.

- Equipo Comercial: se conforma por el Gerente comercial y los ejecutivos de comercio exterior de la exportadora, quienes se encuentran la mayoría del tiempo en Santiago, pero que en las temporadas altas de entrega de fruta visitan a los clientes en sus países.

- Plataforma comercial en internet: la plataforma permite a los clientes hacer sus pedidos y hacer un seguimiento del estado de su pedido. En el caso de DDC la utilización de estas plataformas es muy limitado y la mayoría de los pedidos se realizan por correo electrónico.
- Equipo de postventa en mercado destino: la exportadora contrata a un tercero (PSA) para realizar las inspecciones de calidad en la mayoría de los destinos de la fruta y parte de los servicios de dicha empresa consisten en recibir potenciales reclamos por la calidad de los productos y clarificar los motivos del problema, de forma que se informe a la exportadora.

Relación con clientes

La forma de relacionarse con los clientes es variada y depende de que tan estable sea la relación, en el caso de clientes grandes y antiguos de los mercados tradicionales, el relacionamiento es muy cercano, visitándolos varias veces en el año. Podría diferenciarse un relacionamiento estratégico que se da mediante visitas a las oficinas del cliente, típicamente a inicios de la temporada y, por otro lado, un relacionamiento transaccional que se desarrolla durante todo el año, mediante correos o llamadas telefónicas. Un caso particular son los supermercados multinacionales, a quienes se le recibe una vez al año en Chile para visitar las plantas de producción. En el caso de los clientes spot, el relacionamiento es más transaccional y por canales digitales. Otras instancias clave para relacionarse con los clientes son las ferias internacionales del sector de alimentos frescos. El relacionamiento con los clientes típicamente se genera en las siguientes instancias:

- Visitas a clientes: se visita a los clientes para acordar volúmenes de compra y precios para la próxima temporada, hacer un seguimiento a la llegada de la fruta en el mercado destino y negociar alguna inconformidad del cliente en cuanto a la calidad de los envíos de fruta.
- Contacto frecuente por correo y teléfono: típicamente para planificar las ventas y entregas futuras, recibir pedidos o resolver consultas respecto al estado de los pedidos.
- Ferias internacionales: existen dos ferias que son hitos anuales para todos los exportadores de fruta líderes en sus países, las cuales se realizan comúnmente en Alemania (Fruit Logistic, en Berlín) y en Estados Unidos (PMA Fresh Summit, varias sedes).

Fuentes de ingresos

Los ingresos principales de la exportadora provienen de la venta de fruta embalada a clientes en el extranjero, lo que implica recibir pagos en moneda extranjera, principalmente USD o Euro.

Históricamente DDC ha exportado la mayor cantidad de su fruta a mercados tradicionales bajo contratos que establecen un volumen de fruta fijo y precios que pueden ser variables o estar sujetos a la calidad y condición de la fruta una vez que arriba al mercado destino.

Un aspecto singular de la industria es que existen múltiples esquemas de fijación de precio, los cuales varían en función del mercado en el que se encuentra el cliente. Existen otros ingresos que son secundarios y que dependen de la disponibilidad de capacidad instalada como son la prestación de servicios de embalaje y almacenamiento en frío, también la venta de subproductos, es decir la fruta que fue descartada para exportación, la cual se conoce como “fruta comercial” destinada a la venta en el mercado chileno. Un ingreso adicional, pero que cada vez tiene un menor precio corresponde a los descuentos (rebates) que entregan las navieras.

- Venta de la fruta con distintas modalidades de fijación de precios: en algunos casos la fruta se entrega a “libre consignación”, donde el precio de venta dependerá del precio en que el cliente logró vender el producto dadas las condiciones del mercado destino, otros esquemas son la venta a precio spot con las condiciones de mercado existentes al momento de la venta o una modalidad de precio con mínimo garantizado de retorno, es decir que el cliente se obliga a pagar un cierto precio por kilo, pero que en el caso de que las condiciones del mercado favorezcan los precios, el cliente pagaría un valor superior.
- Ingresos por prestación de servicios de embalaje y frigoríficos: en algunos casos las plantas de producción o de “packing” tienen capacidad instalada disponible, por lo que se prestan servicios a otras exportadoras de fruta, ya sea para el embalaje de fruta de ciertos productores más próximos o para el almacenamiento de fruta a granel o fruta embalada.
- Ingresos por venta de fruta en el mercado local: el productor de fruta tercero puede elegir entre solicitar a la exportadora que le regrese la fruta descartada (no apta para exportación) o en su caso que venda la fruta descartada en el mercado local, en este segundo caso podría representar un ingreso adicional para la empresa.
- Ingresos por descuentos de las compañías navieras: al final de la temporada algunas navieras entregan un descuento acumulado, o bono, por el cumplimiento de las metas de fletes marítimos establecidas. Esta práctica o incentivo está desapareciendo, y su objetivo inicial era garantizar la ocupación total de los espacios de las naves con cámaras frías.

Recursos clave

Se entiende que un recurso es un insumo productivo o activo competitivo, tangible o intangible (Thompson A., 2012), los recursos clave de la exportadora son:

a) Marcas y reputación: DDC ha logrado convertirse en una marca de prestigio y calidad reconocida en los mercados internacionales. Exporta su fruta con distintas marcas, tales como: David's Pride, Kiway, Ambrosia, entre otras.

b) Conocimiento experto: los ejecutivos de DDC son reconocidos por sus pares como expertos en la industria, en ámbitos de agronomía, producción de fruta y comercialización.

c) Amplio catálogo de productos: se compone de 11 especies de fruta fresca (pomáceas, uvas de mesa, carozos, berries, kiwis y clementinas) en diversos formatos de embalaje.

d) Tierra propia cultivable: las empresas del grupo cuentan con 1.600 Ha. de campos agrícolas en Chile, los cuales entregan su producción a DDC. La fruta producida por el grupo es de alta calidad y bajo costo, particularmente las uvas, cerezas y nectarines.

e) Red de productores externos: DDC mantiene acuerdos de asociación con +100 productores de fruta (proveedores) grandes, medianos y pequeños que entregan diversas especies de fruta y están ubicados desde la región de Coquimbo a la región de Aysén.

f) Fruta para proceso (materia prima): entregada por las empresas del grupo o productores externos.

g) Plantas productivas: instalaciones donde se recibe la fruta, se procesa y almacena para su posterior despacho a puerto. DDC tiene cinco plantas ubicadas en Paine (carozos), Calera de tango (multifruta), Requínoa (multifruta), Curicó (manzana, pera y cereza) y Retiro (manzana y arándanos). Las 2 primeras operando por debajo de su capacidad instalada.

h) Frigoríficos y cámaras de frío: la empresa cuenta con almacenes fríos en las plantas de producción para mantener la cadena de frío y funcionan como centros de acopio de fruta para proceso. Además, se cuenta con cámaras de enfriamiento previo a despacho al puerto y cámaras de atmosfera controlada que permiten alargar el ciclo de vida de la fruta.

i) Cartera de clientes: su relación comercial data de muchos años atrás, la empresa cuenta con clientes en +50 mercados, principalmente en Norteamérica, Asia y Europa. Se vende fruta a distribuidores, mayoristas, supermercados y vendedores minoristas.

j) Patentes genéticas: la empresa tiene alianzas con centros de desarrollo genético de frutas, lo que le permite comercializar variedades únicas de uvas, cerezas, manzanas y nectarines.

k) Certificaciones: la empresa cuenta con las principales certificaciones del sector, entre ellas, norma mundial de seguridad alimentaria BRC, HACCP de higiene alimentaria y Global GAP de buenas prácticas agrícolas.

l) Sistemas informáticos: con la reciente implementación del sistema de gestión empresarial ERP, se entrega un mayor soporte tecnológico a los procesos administrativos y se cuenta con mayores datos, aunque todavía existen limitación en la estimación y gestión de costos.

m) Control de calidad en destino: este tipo de control es crítico para la definición del precio que se pagará por la fruta. Para monitorear las condiciones en las que llega la fruta, DDC contrata los servicios de PSA, una empresa relacionada al grupo, dedicada a la inspección de calidad con oficinas ubicadas en los principales mercados de destino de la fruta chilena.

Actividades clave

La cadena de valor (Porter M. E., 1985) describe el conjunto de actividades que permiten a una empresa obtener un beneficio, entendiéndose éste, como la diferencia entre el valor creado y el costo requerido para la creación de dicho valor.

Las actividades centrales de negocio permiten transformar la fruta a granel en un producto terminado de acuerdo con las especificaciones del cliente (calidad de la fruta y tipo de embalaje), además de transportarla hasta el mercado destino para su comercialización. Las actividades de apoyo permiten a la empresa mantener una continuidad operacional, además de cumplir con sus obligaciones laborales, financieras, legales, entre otras.

En el caso de la unidad estratégica de negocio, su cadena de valor se compone de 6 actividades primarias, es decir, aquellas que son fundamentales para la creación de valor y al menos cinco actividades de apoyo, que sirven de soporte para el negocio. Las actividades primarias de la exportadora son: Gestión Comercial, Suministro de Fruta, Operaciones Packing, Logística y Exportación, Gestión Postventa y Control de Calidad. Las actividades de apoyo de la exportadora son: abastecimiento de materiales, gestión de recursos humanos, asesoría agronómica, desarrollo genético, finanzas, soporte tecnológico, entre otros.

Figura 4. Cadena de valor de DDC, empresa exportadora de fruta.



Actividades primarias (centrales del negocio):

1. **Gestión comercial:** se conforma de la planificación comercial, negociación de volúmenes de fruta, fijación de precios y condiciones de entrega, gestión de pedidos, análisis de mercados, búsqueda de nuevos clientes, cobranza y relacionamiento con clientes.
2. **Suministro de fruta a granel:** estimación de cosecha, planificación del suministro, relacionamiento y gestión de productores terceros, negociación de precios y volúmenes de compra. DDC tiene una alta dependencia de fruta (materia prima) de productores externos. Esta situación genera mayores costos de producción y un menor control sobre los volúmenes de fruta que se envían a las plantas, así como de los plazos de entrega.
3. **Operaciones de Packing:** se refiere a la planificación de mano de obra, recepción de la fruta, enfriamiento, selección y embalaje, almacenamiento en frigorífico y despacho a puerto.
4. **Logística y exportación:** planificación y ejecución de despachos (marítimos, terrestres y aéreos), así como la contratación y logística del transporte interno. En esta actividad la empresa se distingue por sus conocimientos sobre los procedimientos aduaneros y las buenas relaciones con el servicio nacional de aduana y los administradores portuarios.
5. **Gestión postventa:** esta actividad nace una vez que la fruta llega a destino, en el caso de que existan problemas de calidad la fruta se deriva a otros compradores, además se realiza

una gestión permanente con los clientes clave para ratificar los precios una vez que la fruta llega a destino, pues al no cumplir con la calidad definida se pueden castigar los precios.

6. Control de calidad: es una actividad que acompaña todo el proceso productivo, desde el control de calidad en la recepción de la fruta (materia prima) en la planta de producción, pasando por los controles de calidad en el embalaje, hasta el control de calidad en destino.

Una actividad para destacar es el Suministro de fruta, debido a que 60% de la fruta proviene de productores terceros quienes no tienen un contrato de entrega exclusiva de fruta a la UEN. Los procesos establecidos en la Gerencia de Programas frutales se orientan a la asesoría y retención de productores terceros, estimación de volúmenes de cosecha y abastecimiento de la fruta.

Actividades de apoyo:

- Abastecimiento de materiales: labores de compra y aprovisionamiento de cajas, clamshell, pads, bins de fruta a granel, pallets, entre otros materiales.
- Recursos humanos: la principal labor es la contratación de mano de obra para las faenas de packing, así como el pago de remuneraciones del personal.
- Asesoría agronómica: orientada a apoyar a los productores en labores de pre-cosecha, cosecha y post-cosecha, además de monitorear volúmenes de compra.
- Finanzas: actividades de contabilidad, costos, tesorería y finanzas que permiten obtener créditos, gestionar la caja y emitir estados financieros. En el ámbito financiero la empresa cuenta con una debilidad notoria en sus flujos de efectivo, primero porque el ciclo de pago de los clientes es extenso, pues se paga una vez que la fruta llega a destino y se ha evaluado las condiciones de la fruta. Por otro lado, los pobres resultados de la empresa la han llevado a financiarse con deuda bancaria llegando a un índice de endeudamiento elevado.
- Soporte tecnológico: se brinda soporte para la correcta operación de los sistemas informáticos, conectividad y redes, apoyo a usuarios, otros.

Asociaciones clave

Las asociaciones clave están dadas principalmente con la red de productores de fruta terceros, además de mantener un vínculo muy estrecho con los productores de fruta que forman parte del grupo empresarial en el que está inserto la UEN. Es importante también estrechar relaciones con las compañías navieras y empresas logísticas. A continuación, las principales asociaciones clave:

- Productores de fruta empresas relacionadas: son las empresas agrícolas del grupo empresarial, quienes entregan fruta de forma exclusiva a la exportadora DDC.
- Productores de fruta terceros: Red de productores pequeños, medianos y grandes ubicados a lo largo del territorio nacional, cada uno de ellos gestionado por el equipo de programas frutales y los agrónomos ubicados en cada planta de producción.
- Empresas navieras y transportistas: socios claves que prestan servicios de logística interna y externa para la transportación de la fruta.
- Proveedores de material embalaje: principalmente son proveedores del extranjero por lo que se debe coordinar con anticipación la compra y recepción de los materiales.
- Aduanas y SAG: organismos gubernamentales que cumplen distintos roles clave como parte del proceso de producción y exportación de los productos.
- Servicios embalaje y frío terceros: en algunos casos DDC contrata a proveedores para que lo apoyen en la producción de fruta, sobre todo pedidos no planificados.

Estructura de costos

Se compone de costos de fruta (materia prima), costo de materiales y gastos de producción de las distintas plantas productivas (mano de obra, arriendo de frío, energía, otros). El costo se mide en distintas dimensiones, siendo el nivel más desagregado el costo por caja producida.

- Costo de la fruta: en el caso de productores terceros se compra a precio fijo o con mínimo garantizado. En el caso de empresas del grupo, el costo es cercano al costo de producción.
- Costo de Producción: es el costo resultante de las operaciones en las plantas de producción, en su mayor parte los costos corresponden a las categorías de mano de obra, electricidad, servicios de transporte para recolección de la fruta a granel o traslado entre plantas.
- Costo de Materiales de embalaje: es el costo pagado por materiales como cajas de cartón, pads, cajas plásticas (clamshell), entre otros que se compran de forma centralizada.
- Costo de Servicios logísticos y de transporte: servicios que permiten el despacho de la fruta al mercado destino, entre otros: fletes marítimos, fletes aéreos o servicios aduaneros.
- Costos de calidad: generados por la aplicación de descuentos en los precios de venta, como resultado de problemas de calidad con la fruta en su llegada a destino. Estos costos se reflejan al final de la temporada y actualmente representan un impacto importante en las finanzas de la exportadora de frutas.

Además de lo expuesto en los nueve bloques del modelo de negocio, se identifican ciertos factores críticos para el éxito de la exportadora los cuales complementan la descripción del modelo de negocio:

- Comercialización y gestión de los clientes: en un entorno de alta incertidumbre y competencia global es fundamental mantener a los clientes satisfechos logrando maximizar los ingresos mediante una adecuada estrategia comercial.
- Calidad y características de la fruta: es fundamental contar con las especies y variedades de fruta que demanda el mercado, así mismo entender las tendencias y preferencias de los consumidores, en términos de calidad cumplir con las especificaciones del cliente.
- Reputación de la empresa: en ciertos mercados, como el asiático, es un factor clave que incide en el volumen de compra y el precio de venta del producto. DDC ha estado presente en los mercados globales por décadas y es reconocida por sus productos.

4.6.3. Relación entre el Modelo de Negocio y la Propuesta de Valor

La Propuesta de valor está basada en un conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes (Osterwalder A., 2014), a su vez, dicha propuesta busca satisfacer los atributos más valorados por los clientes. En este sentido, los distintos elementos del modelo de negocio tienen un efecto sobre los atributos clave de la propuesta de valor.

En la tabla siguiente se analiza la relación entre los elementos del modelo y los atributos clave de la propuesta de valor de la UEN, en el caso del atributo de Precio de venta conveniente, se excluye del análisis al considerar que mantienen una relación directa con el bloque de estructura de costos.

Tabla 13. Relación entre el modelo de negocio y la propuesta de valor.

Bloques del Modelo de negocio	Atributos de la Propuesta de Valor al cliente		
	Fruta de calidad	Confiabledad en las Entregas	Suministro continuo del producto
Asociaciones clave	Como parte de la asociación con los productores de fruta terceros se debe impulsar la asesoría agronómica para obtener mejores cosechas.	Mediante la reserva previa de espacios con compañías navieras y empresas de carga aérea, así como prioridad en casos de contingencia.	Join-venture con productores en el hemisferio norte (México, Perú, otros) que permitan vender fruta en semanas adicionales.

Recursos clave	Contar con líneas de proceso que tengan con calibradores electrónicos y tecnología que permita una mejor selección de la fruta	Aplicar herramientas y conocimiento experto para recibir la fruta a granel en los plazos acordados con los productores.	Tierra propia en países del hemisferio norte que permitan ampliar el catálogo de productos y vender fruta en semanas adicionales.
Actividades clave	Una correcta clasificación de la fruta al ser recibida en la planta permite procesarla para los pedidos adecuados según el mercado y cliente.	Planificar la mano de obra necesaria y desarrollar las faenas de acuerdo con los estándares de producción para cumplir con los plazos.	Contar con un modelo logístico robusto que pueda ampliarse a nuevas rutas nacionales o en su caso ser replicado en otros países.
Relación con clientes	Las visitas de inicio de temporada deben ser una instancia para alinearse en términos de la calidad de fruta que será entregada.	Ejecutivos comerciales como parte de la interacción con clientes deben gestionar los cambios en los programas de entrega.	Identificar a los clientes que necesitan un mayor periodo suministro de la fruta y fortalecer los vínculos comerciales.
Canales	Gestión de los reclamos de calidad por parte de equipos de inspección de calidad en destino, programas frutales, planta y ejecutivo comercial.	Trazabilidad interna de los pedidos y canales digitales que permitan al cliente hacer un seguimiento permanente a su pedido.	Diseño y operación de canales de distribución en otros países donde tenga operación la exportadora.
Segmento de clientes	Foco en los segmentos de clientes que son más afines a la calidad de fruta de la que dispone la exportadora.	Balancear los volúmenes de fruta que se venden a los supermercados, quienes son más susceptibles a los incumplimientos.	Posicionarse en mercados de nicho rentables donde se pueda ser un proveedor principal entregando fruta la mayor parte del año.
Fuentes de ingresos	Entregar fruta de calidad uniforme permite obtener un mayor retorno por kilo vendido, maximizando los ingresos.	Cumplir con los programas que se acuerdan con los clientes permite obtener ingresos futuros y evitar castigos económicos.	Comercializar otras frutas producidas en Chile o producir en el hemisferio norte representará mayores ingresos.

Estructura de Costos	Los reclamos de calidad por parte del cliente deterioran los precios de venta y pueden ser considerados como un costo de calidad.	Los costos de producción y logística pueden incrementarse al cumplir en todo evento con los pedidos de los clientes.	Actualizar modelos de costeo para reflejar con precisión los costos de adquisición y producción de nuevas especies de fruta.
----------------------	---	--	--

4.6.4. Análisis de Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio

En esta sección se analiza el modelo de negocios de la exportadora a fin de identificar potenciales mejoras que generen mayores utilidades. Como punto de partida para capturar una mayor rentabilidad consideraremos la fórmula de utilidades de una organización (Thompson A., 2012), la cual depende de tres elementos básicos: valor entregado a los consumidores (V), el precio de venta (P) y los costos de la organización (C).

En el análisis FODA desarrollado en secciones previas del presente documento se identificaron oportunidades en el entorno de la exportadora de frutas, las cuales permitirían mejorar de forma significativa los resultados del negocio, algunas de ellas pueden capturarse sin mayores cambios, mientras que otras solo podrían capturarse ajustando el modelo de negocio.

Primero, abordaremos mejoras al modelo de negocio orientadas a aumentar el precio de venta (P):

- i. Optimizar la comercialización de la fruta priorizando el retorno:** la exportadora debe aplicar modelos comerciales más complejos que permitan identificar los mercados, países y clientes donde cada especie/variedad de fruta es más valorada. Por ejemplo, si la manzana fuji es mejor pagada en Dubái que en NY, debiera enviarse el mayor volumen posible de esa fruta a Dubái, sin tener la restricción de estar atado a un contrato con volúmenes fijos con clientes de Estados Unidos. Otro ejemplo son frutas de menor tamaño (calibre) y atributos que pudieran estar muy justos para enviarlos a mercados exigentes debieran identificarse en planta y derivarse a mercados emergentes como Latino América, donde el producto cumple con los requisitos solicitados y pudiera representar un mayor ingreso. Una estrategia comercial que podría ser explorada consiste en desarrollar nuevos canales de venta buscando llegar los más cerca del consumidor final de forma que se puedan capturar los mayores retornos posibles, esto se sustenta en que los intermediarios capturan una parte

importante del valor generado y al llegar directo al cliente se pueden obtener mejores precios, aunque eso podría requerir de nuevos recursos y capacidades.

Impacto en otros Bloques del modelo:

El cambio propuesto impactaría a los bloques de recursos clave y actividades clave. En el primer caso se necesitarían tecnologías de analítica de datos o programación lineal que permitan maximizar los ingresos dadas ciertas restricciones, en cuanto a las actividades, sería necesario contar con un proceso de clasificación de la materia prima y producto terminado en la planta, el cual esté alineado con las necesidades de cada segmento de clientes y que además cuente con una interacción permanente con el equipo comercial.

Se sugieren los siguientes cambios al modelo de negocio para reducir los costos (C):

- ii. **Favorecer una producción estandarizada:** la propuesta de valor actual incluye la entrega de productos personalizados a las especificaciones de los clientes, resultando en múltiples productos o SKU, es decir, la misma variedad de manzana puede ser embalada en cajas de distinto tamaño, con o sin perforaciones, en bolsa interna o sin ella, etc. Esta complejidad en la matriz de producción aumenta la variabilidad en los procesos productivos y resulta en última instancia en un incremento en los costos de producción. La recomendación en este sentido es estandarizar la producción lo máximo posible favoreciendo los tiempos de procesamiento y logrando una reducción de los costos de producción.

Impacto en otros Bloques del modelo:

El cambio propuesto impactaría a los bloques de segmentos de clientes y actividades clave. En definitiva, algunos clientes no estarían dispuestos a renunciar a sus especificaciones por lo que sería necesario enfocarse en otros segmentos de clientes, mientras que las actividades afectadas serían principalmente en la planta, donde tendrían que establecerse procesos de planificación y control de la producción que permitan reducir los costos.

- iii. **Aumentar el aprovisionamiento de fruta desde campos propios:**

El modelo actual considera el aprovisionamiento de fruta desde dos fuentes, empresas agrícolas pertenecientes al grupo empresarial de la UEN y productores terceros. Lo anterior tiene dos efectos negativos para la empresa: el primero es que aumenta el costo medio de la materia prima y el segundo que se vuelve más complejo lograr una calidad uniforme en

el producto terminado. El cambio consistiría en reducir el volumen de fruta proveniente de productores terceros y aumentar la fruta suministrada desde campos propios.

Impacto en otros Bloques del modelo:

El cambio propuesto impactaría a los bloques de asociaciones clave y recursos clave. En cuanto a las asociaciones clave, serían necesarios arriendos de largo plazo o algún modelo de asociación con dueños de campos agrícolas. En lo que corresponde a los recursos clave la fruta como materia prima sería producida por empresas relacionadas a la UEN lo que implicaría una mayor cercanía para definir los atributos requeridos por los clientes.

4.7. Problemas de Control de Gestión

Existen problemas específicos en las organizaciones que justifican la implementación de un sistema de control de gestión (Caprile, 2019), los problemas observados en la exportadora de fruta se agrupan en seis categorías y se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 14. Problemas que justifican el diseño de un sistema de control de gestión.

Categoría	Descripción del problema
Alineamiento vertical	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa fue administrada en el pasado por un Gerente General experto en el negocio frutícola, pero que, empoderaba poco a los ejecutivos. A la llegada de los nuevos dueños, se estableció una administración transitoria la cual está posicionándose de cara a la organización. - La empresa tiene procesos de comunicación desestructurados, por un lado, se tiene una comunicación escasa desde las oficinas comerciales de Santiago al resto de la organización y por el otro, existen procesos de comunicación permanente en las plantas de producción (packing).
Alineamiento horizontal	<ul style="list-style-type: none"> - Se evidencia una falta de coordinación entre las áreas de comercio exterior, programas frutales, abastecimiento de materiales, plantas de producción y logística, quienes trabajan en muchas ocasiones en silos, cada una gestionando su propia área. - No existe una formalización de los servicios que presta un área a la otra y de los niveles de servicio (SLA's) comprometidos, más bien se observa una

	gestión informal y la falta de comités o instancias de direccionamiento y coordinación entre áreas donde se definan acuerdos y compromisos.
Diseño organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - La estructura organizacional entrega una gran autonomía a los Gerentes de las plantas de producción, aunque recientemente crearon el cargo de Gerente de Operaciones para articular los esfuerzos de producción. - En cuanto a los Gerentes de los programas frutales, quienes se encargan del aprovisionamiento de fruta fresca a granel, cuentan con un equipo de agrónomos que les reportan de forma matricial pero cuyos jefes siguen siendo los Gerentes de Planta. - Referente a las funciones de apoyo, se observa que el área de RH tiene un enfoque exclusivamente transaccional, y se encarga primordialmente del pago de las remuneraciones, dejando de lado funciones de desarrollo organizacional y comunicación corporativa. En el área de administración y finanzas se cuenta con personal en las plantas que reportan directamente al Gerente de planta y no al Gerente de Finanzas del corporativo.
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Entre los aspectos negativos de la cultura de la exportadora se observa una baja disposición al cambio y una cierta informalidad en cuanto a la planificación, ejecución y seguimiento de las actividades.
Medición del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - Las unidades funcionales realizan una medición deficiente de su desempeño, en algunos casos carecen de indicadores, en otros cuentan con indicadores aislados o tableros de control que no están alineados con la estrategia de la exportadora sino responden a la gestión operacional.
Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - Existe una definición de roles y responsabilidades de los cargos ejecutivos lo que permite entender las fronteras de sus funciones, sin embargo, en los cargos intermedios se tiene poca visibilidad del desempeño de sus funciones y los resultados obtenidos. - El proceso de evaluación del desempeño es informal y se realiza de distinta forma en cada área funcional. La falta de objetivos a nivel individual dificulta una evaluación objetiva del desempeño además de debilitar el alineamiento entre objetivos individuales y organizacionales.

CAPÍTULO 5: SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

Para representar los objetivos estratégicos de la Exportadora se utiliza la herramienta de Mapa Estratégico (Kaplan R. &., Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles, 2004) que permite una representación visual de la estrategia. Un mapa estratégico describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa-efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando integral (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral, 1996).

El Mapa Estratégico entrega un marco metodológico para ilustrar cómo la estrategia vincula los activos intangibles de la organización a los procesos de creación de valor.

El mapa está compuesto por cuatro perspectivas:

- **Perspectiva financiera:** describe los resultados tangibles de la estrategia, expresados en los términos financieros tradicionales. Métricas como ROI, rentabilidad, crecimiento de ingreso, entre otros, son los indicadores que muestran si la estrategia está funcionando.
- **Perspectiva de clientes:** describe las propuestas de valor para los segmentos de clientes. El alineamiento consistente entre las acciones y capacidades organizacionales con la propuesta de valor al cliente es el núcleo central de la ejecución de la estrategia.
- **Perspectiva de los procesos internos:** identifica los pocos procesos críticos que se esperan tengan el mayor impacto en la estrategia. Procesos internos efectivos y alineados determinan como el valor es creado y sostenido en el tiempo.
- **Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento:** identifica los activos intangibles que son más relevantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican cuales tareas (capital humano), cuales sistemas (capital de información), y que tipo de ambiente (capital organizacional) se requieren para soportar los procesos internos de creación de valor.

Las perspectiva financiera y perspectiva de clientes en el mapa estratégico describen los resultados que espera alcanzar la empresa, mientras que las perspectivas de procesos internos y aprendizaje y crecimiento impulsan la estrategia; estas describen como la empresa implementará su estrategia. Los objetivos en las cuatro perspectivas están vinculados a través de relaciones causa-efecto.

5.1. Definición de objetivos estratégicos

En la sección 4.4.2 se declararon los objetivos organizacionales que busca lograr la exportadora al ejecutar la estrategia propuesta, a partir de esos cinco objetivos definiremos los objetivos estratégicos de la UEN, además de complementarlos mediante objetivos derivados del modelo de negocio de la exportadora.

En esta sección realizaremos una vinculación entre los distintos bloques del modelo de negocio y las cuatro perspectivas del Mapa Estratégico para definir los objetivos estratégicos de la UEN y representarlos posteriormente en un mapa estratégico.

Tabla 15. Relación entre el modelo de negocio y el mapa estratégico.

Bloque (CANVAS)	Perspectiva	Objetivos Estratégicos
Asociaciones clave	Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar abastecimiento conveniente y confiable de fruta (materia prima)
Recursos clave	Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un liderazgo efectivo en las plantas • Fortalecer las competencias del personal • Crear un ambiente de alto desempeño
Actividades clave	Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los planes de embalaje y despacho • Garantizar la calidad del producto terminado
	Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar el proceso de toma de decisiones
Propuesta de valor	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar pedidos en el plazo acordado • Cumplir con atributos y calidad solicitada • Suministrar fruta de forma continua
Relación con los clientes y Canales	Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la relación comercial de forma efectiva

Segmentes de cliente	Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un portafolio de productos diverso
Fuente de Ingresos	Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar los ingresos por venta de fruta • Entregar valor a los accionistas
Estructura de costos	Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar la estructura de costos • Incrementar la eficiencia de los activos

5.2. Mapa estratégico de la Unidad Estratégica de Negocio

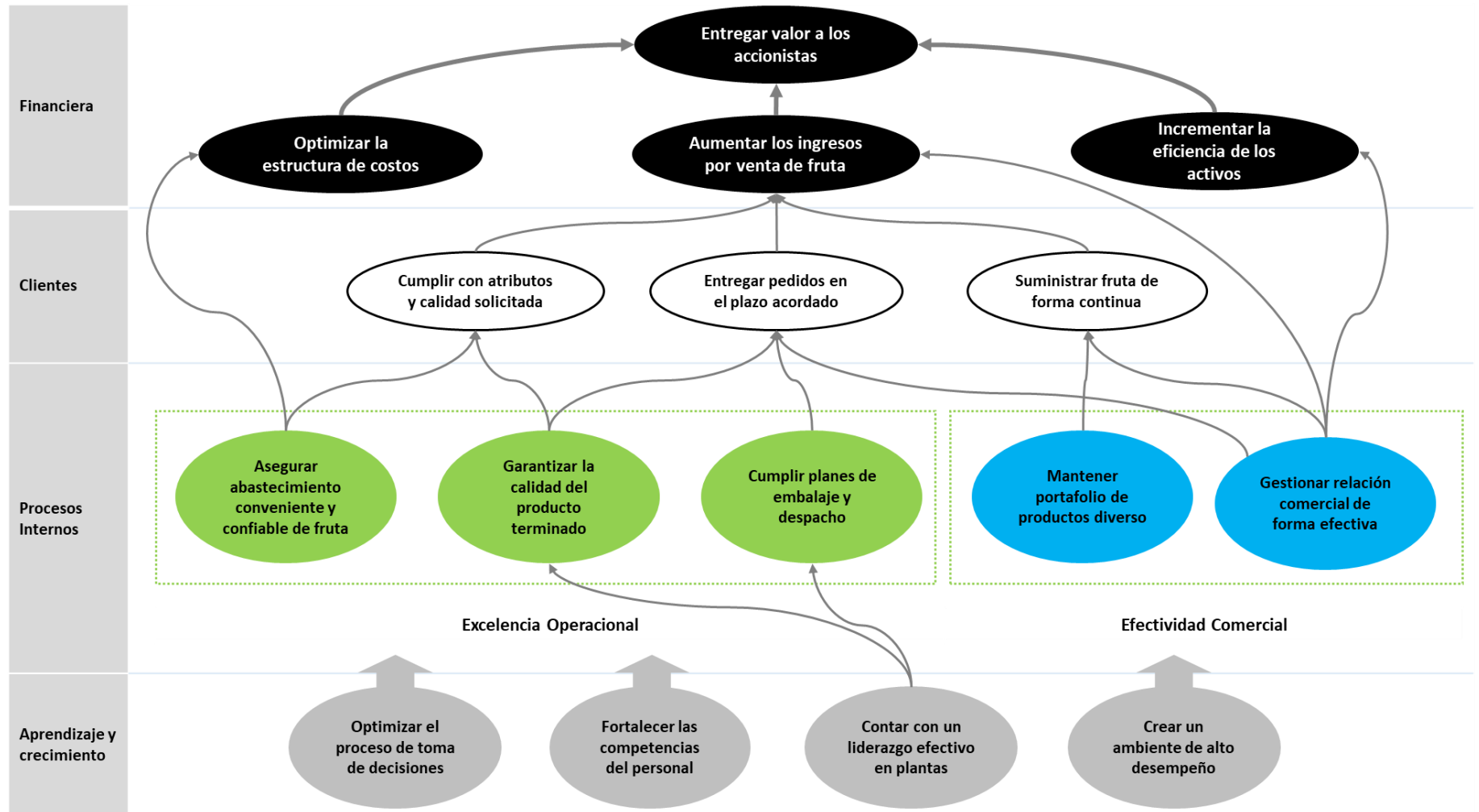
El mapa estratégico diseñado para la Exportadora de Frutas DAVID DEL CURTO se conforma de dieciséis objetivos estratégicos, los cuales están asociados a las cuatro perspectivas descritas previamente y vinculados mediante una relación de causa-efecto, lo que permite una relación clara entre los objetivos financieros, la entrega de valor al cliente, así como las actividades y activos intangibles que son necesarios para la consecución de los objetivos de la empresa.

Los autores de la metodología identificaron que las empresas pueden simplificar la estructura y el uso de los mapas estratégicos definiendo “temas estratégicos” los cuales son una agrupación de objetivos estratégicos que están relacionados y típicamente se ordenan de forma vertical en el mapa. Un tema estratégico corresponde a un área en la cual la organización debe sobresalir de forma que pueda alcanzar su visión (Perry, 2011). Mediante los temas estratégicos es posible planificar y gestionar los elementos clave de la estrategia por separado para cada tema, pero manteniendo una coherencia en su ejecución. La agrupación de objetivos estratégicos en temas también favorece el alineamiento vertical entre la estrategia general de la compañía y las distintas unidades de negocio o funciones de la empresa (Kaplan, and, & Norton, 2008).

En el Mapa Estratégico de la Exportadora se proponen dos temas estratégicos, el primero es la Excelencia Operacional, relacionado con los procesos de producción y logística, mientras que el tema de Efectividad Comercial busca enfocar los esfuerzos en ámbitos de negociación de programas, gestión de rechazos y cobranza oportuna a los clientes.

Tema Estratégico	Descripción
Excelencia Operacional	<p>En la literatura encontramos diferentes definiciones de excelencia operacional, de forma simple, se refiere a contar con mejores operaciones, operaciones más rápidas y menos costosas. Otros autores la consideran como una mentalidad que busca la creación de valor mediante la alineación de personas, procesos y tecnología con la estrategia organizacional (Sayeg, 2023).</p> <p>En el caso de la exportadora de frutas, se refiere a la excelencia en las operaciones productivas y aquellas actividades asociadas a la cadena de suministro, en lo particular al aprovisionamiento de fruta, el aseguramiento de la calidad del producto terminado y la entrega oportuna de los pedidos a clientes.</p>
Efectividad Comercial	<p>La efectividad comercial guarda relación con el plan de marketing, el crecimiento de las ventas, la gestión de las relaciones con los clientes, el desarrollo de líneas de negocio, el desarrollo de estrategias de precio y una adecuada gestión de la fuerza de ventas.</p> <p>En este tema estratégico se concentran todos los esfuerzos de la exportadora orientados a planificar las ventas, definir los stocks que serán vendidos en el mercado “spot”, negociar las entregas con los clientes, gestionar rechazos de producto para no deteriorar los ingresos una vez que el producto se encuentra en su destino, comercialización de nuevos productos y una gestión efectiva de la cobranza de forma que las cuentas por cobrar se mantengan en los niveles que la empresa necesita para no perjudicar sus finanzas.</p>

Figura 5. Mapa Estratégico de la exportadora de frutas DAVID DEL CURTO SA.



En la siguiente tabla, se describen las particularidades de cada perspectiva dada la actualidad de la UEN y los objetivos estratégicos propuestos en el mapa estratégico:

Tabla 16. Objetivos estratégicos de la exportadora.

Perspectiva	Descripción General	Objetivo Estratégico
Financiera	En esta perspectiva se abordan los objetivos asociados a la rentabilidad y optimización del capital de trabajo, ambos temas críticos para la exportadora considerando que el resultado de última línea del año pasado estuvo muy por debajo del promedio de la industria. Además, la empresa tiene una limitada capacidad de endeudamiento por lo que debe gestionar sus activos de forma eficiente.	OF1: Entregar valor a los accionistas OF2: Aumentar los ingresos por venta de fruta OF3: Optimizar la estructura de costos OF4: Incrementar la eficiencia de los activos
Cliente	Los objetivos de esta perspectiva apuntan al cumplimiento de la propuesta de valor que enfatiza productos de excelente calidad y cumplimiento a los programas de entrega acordados con los clientes, siendo estos últimos intermediarios (distribuidores y/o minoristas), quienes a su vez venden al consumidor final.	OC1: Entregar pedidos en el plazo acordado OC2: Cumplir con atributos y calidad solicitada OC3: Suministrar fruta de forma continua
Proceso interno	Los objetivos de los procesos internos se agrupan en dos temas: Excelencia Operacional y Efectividad Comercial, ambos deben trabajar coordinados para crear el máximo valor para la organización. La excelencia operacional está relacionada con actividades productivas y logísticas ejecutadas en las plantas procesadoras de fruta, CD y operaciones de exportación. La gestión comercial corresponde al equipo de comercio exterior y Programas Frutales.	<u>Tema 1: Excelencia operacional</u> OP1: Asegurar abastecimiento conveniente y confiable de fruta OP2: Garantizar calidad del producto terminado OP3: Cumplir planes de embalaje y despacho <u>Tema 2: Efectividad Comercial</u> OP4: Mantener portafolio de productos diverso OP5: Gestionar relación comercial de forma efectiva
Aprendizaje y crecimiento	En esta perspectiva se establecen objetivos que la empresa debe perseguir para una mejora y crecimiento a mediano y largo plazo. Se incluye a las personas, sistemas de información y los procedimientos de la organización.	OAC1: Optimizar el proceso de toma de decisiones OAC2: Fortalecer las competencias del personal OAC3: Crear un ambiente de alto desempeño OAC4: Contar con un liderazgo efectivo en plantas

5.3. Diccionario de objetivos del Mapa estratégico

En la siguiente tabla se muestran las relaciones de causa –efecto de los objetivos establecidos en las distintas perspectivas del Mapa Estratégico:

Tabla 17. Relaciones causa - efecto entre los objetivos estratégicos de la exportadora.

Pers.	Causa	Efecto	Explicación
Financiera	OF1: Entregar valor a los accionistas	Sustentabilidad del Negocio en el largo plazo.	Busca obtener una rentabilidad razonable, que sea superior al promedio de la industria de exportación de fruta en Chile, lo que permita la sustentabilidad económica de la empresa en el largo plazo.
	OF2: Aumentar los ingresos por venta de fruta	OF1: Entregar valor a los accionistas	Los ingresos reflejan el valor capturado por la empresa mediante la comercialización de sus productos en el exterior. Un mayor retorno por cada kilo de fruta vendida incrementa los ingresos favoreciendo de esa forma la rentabilidad de la empresa.
	OF3: Optimizar la estructura de costos	OF1: Entregar valor a los accionistas	Los costos y gastos son la otra parte de la ecuación que permite generar utilidades, a nivel de estrategia se busca una optimización continua de los costos de forma que el costo unitario de producción se adhiera a los presupuestos establecidos por la empresa.
	OF4: Incrementar la eficiencia de los activos	OF1: Entregar valor a los accionistas	Los activos se refieren a las cuentas por cobrar, los inventarios, las cuentas por pagar y otros factores que afectan el flujo de caja. La adecuada eficiencia de los activos entrega a la exportadora la liquidez necesaria para financiar sus operaciones reduciendo los gastos financieros y por ende mejorando la última línea de los estados de resultados.
Cliente	OC1: Entregar pedidos en el plazo acordado	OF2: Aumentar los ingresos por venta de fruta	El cumplimiento a los programas de despacho de fruta genera negocios futuros con los clientes actuales y puede atraer nuevos clientes. En algunos casos existen penalidades por incumplimiento (supermercados).
	OC2: Cumplir con atributos y calidad solicitada.	OF2: Aumentar los ingresos por venta de fruta	Al cumplir con los atributos de calidad solicitada por los clientes no se deterioran los precios de venta acordados inicialmente o incluso pueden mejorar.

	OC3: Suministrar fruta de forma continua	OF2: Aumentar los ingresos por venta de fruta	Comercializar fruta durante todo el año permite lograr sinergias en la relación comercial con los clientes y como consecuencia aumentar las ventas.
--	--	---	---

Pers.	Causa	Efecto	Explicación
Proceso Interno	OP1: Asegurar abastecimiento conveniente y confiable de fruta	OC1: Entregar pedidos en el plazo acordado OC2: Cumplir con atributos y calidad solicitada OF3: Optimizar la estructura de costos	La fruta es la principal materia prima y se obtiene desde dos fuentes, ya sea desde los campos agrícolas propios (empresas relacionadas) o desde productores terceros. El abastecimiento conveniente se refiere a un precio de compra que permita alcanzar los objetivos de costo unitario y confiable se refiere a que se cumplirá con la calidad y plazos de entrega establecidos entre el productor y la exportadora.
Proceso Interno	OP2: Garantizar calidad del producto terminado	OC2: Cumplir con atributos y calidad solicitada	Las actividades en el proceso productivo, desde la recepción de la materia prima (fruta para proceso), embalaje de la fruta y almacenamiento en frigorífico siguen un estricto control de calidad para garantizar que cumplan con las especificaciones del cliente. Las actividades de aseguramiento de la calidad continúan durante el traslado de la fruta al mercado destino mediante el monitoreo de variables como temperatura y humedad, así mismo, a la llegada del producto terminado a destino existen procesos de control de calidad ejecutados por empresas relacionadas con la exportadora. Lo que se busca es que el producto que salió de la planta en Chile cumpla con los atributos y calidad solicitada una vez que llega a su destino.
	OP3: Cumplir con planes de embalaje y despacho	OC1: Entregar pedidos en el plazo acordado	El área comercial realiza una planificación anual de los volúmenes que serán enviados a cada cliente, además de un cierto volumen spot. A partir de esto se realizan procesos de planificación de la producción con el objetivo de despachar los pedidos en los plazos acordados con el cliente.

Pers.	Causa	Efecto	Explicación
	OP4: Mantener portafolio de productos diverso	OC3: Suministrar fruta de forma continua	El cliente de la exportadora compra fruta de acuerdo con las preferencias del consumidor final y en formatos de embalaje que faciliten el manejo logístico y el mercadeo. El mantener un portafolio de productos atractivo y diverso, con frutas que se cosechan en distintas épocas del año permite vender fruta a los clientes de forma continua. En el caso de DDC, la mayoría de sus frutas se comercializan entre noviembre y marzo, con el caso excepcional de las manzanas que se venden durante 10 meses del año, es decir, entre las semanas 15-35 del año la exportadora trabaja con cuatro especies de frutas y existe espacio para incluir más especies, como por ejemplo paltas, limones y naranjas que podrían venderse a clientes entre los meses de abril-octubre.
	OP5: Gestionar la relación comercial de forma efectiva	OC1: Entregar pedidos en el plazo acordado OC3: Suministrar fruta de forma continua OF2: Aumentar los ingresos por venta de fruta OF4: Incrementar la eficiencia de los activos	La relación comercial con los principales clientes es de larga data, por lo que se establecen relaciones de confianza y cercanía, además existen algunos pocos clientes con relación de venta spot. Los programas comerciales que se elaboran a inicio de temporada y que detallan los compromisos anuales de despacho de fruta deben estar bien sustentados en términos de volúmenes y plazos, además mediante la gestión de la relación se deberán re-programar los plazos de entrega y así administrar los déficits de fruta para que el cliente no tenga reparo en las entregas. Los clientes valoran que su proveedor de fruta entregue una variedad de productos durante las distintas ventanas comerciales de la temporada. A través de la relación comercial se deben negociar precios favorables y descuentos con los clientes. La relación comercial incluye la gestión de la cobranza, logrando disponer fondos para aliviar el flujo de caja y lograr una mayor eficiencia de activos.

Pers.	Causa	Efecto	Explicación
Aprendizaje y Crecimiento	OAC1: Optimizar el proceso de toma de decisiones	Aplica a diversos objetivos de procesos internos	Mejorar la toma de decisiones incorporando el uso de analítica de datos (descriptiva y predictiva) permite fortalecer los procesos internos de la empresa.
	OAC2: Fortalecer las competencias del personal	Aplica a diversos objetivos de procesos internos	Las competencias entendidas como el conocimiento y la habilidad de los empleados fortalecen los procesos internos en ambos temas estratégicos, excelencia operacional y efectividad comercial.
	OAC3: Crear un ambiente de alto desempeño	Aplica a diversos objetivos de procesos internos	Una cultura de alto desempeño tanto en el corporativo como en las plantas productivas permite lograr los objetivos de los procesos internos en general.
	OAC4: Contar con un liderazgo efectivo en plantas	Aplica a diversos objetivos de procesos internos	Un liderazgo efectivo de los jefes de planta aporta un gran valor para los objetivos relacionados con el tema de excelencia operacional.

5.4. Definición de iniciativas estratégicas

Las iniciativas estratégicas son los grupos de proyectos y programas discrecionales de duración limitada, no incluidos en las actividades operacionales cotidianas de la organización, diseñados para ayudar a alcanzar el desempeño deseado. Los autores del BSC (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral, 1996) indican que las iniciativas representan la fuerza que acelera y mueve una masa organizacional, venciendo la inercia y la resistencia al cambio.

Una iniciativa se lleva a cabo para lograr uno o varios objetivos estratégicos y deben ser priorizadas según el valor que aportan al cumplimiento de la estrategia, así mismo requieren de la asignación de recursos financieros los cuales típicamente se registran en un STRATEX.

Si bien en este documento no se propone una metodología para priorizar las iniciativas, si se recomienda que la UEN desarrolle iniciativas estratégicas que le permitan apuntalar el logro de sus objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas del Cuadro de mando integral (CMI). En este mismo sentido, se recomienda que cada una de las iniciativas cuente con un patrocinador interno responsable y un gerente de proyecto a cargo de su implementación para alcanzar los resultados previstos, así como el cumplimiento de los requisitos de tiempo, costo y calidad asociados a cada iniciativa, la que en definitivas se gestiona como un proyecto.

Tabla 18. Iniciativas estratégicas propuestas para la exportadora.

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas
Financiera	OF2: Aumentar los ingresos por venta de fruta	i. Abrir el mercado de medio oriente para todo el portafolio de productos
Cliente	OC3: Suministrar fruta de forma continua	ii. Asociarse con productores de arándanos y uvas en el hemisferio norte (México y Perú).
Proceso interno	OP1: Asegurar abastecimiento conveniente y confiable de fruta	iii. Desarrollar un programa de fidelización de productores terceros
	OP2: Garantizar calidad del producto terminado	iv. Implementar una línea de procesamiento de alta tecnología para Kiwis y Carozos en la planta productiva de Requínoa.
	OP3: Cumplir con planes de embalaje y despacho	v. Rediseñar el proceso de planificación de ventas y operaciones (S&OP) incorporando nuevos sistemas informáticos y procedimientos.
Aprendizaje y crecimiento	Crear un ambiente de alto desempeño	vi. Desarrollar un nuevo sistema de medición de desempeño del personal.

A continuación, se describen las iniciativas estratégicas propuestas:

i. Abrir el mercado de medio oriente para todo el portafolio de productos.

El Medio Oriente es sin duda una región que posee un atractivo comercial permanente para Chile. Sus características desérticas lo hacen altamente dependiente a los alimentos importados, y principalmente, los perecederos como la fruta fresca. La iniciativa consiste en exportar parte de los stocks de fruta a países miembros del GCC (Gulf Cooperation Council: Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos, Omán, Qatar, Bahréin y Kuwait). El área de comercio exterior debe definir las ventanas comerciales más atractivas para exportar las variedades de fruta que pueden llegar hasta ese destino considerando un viaje de 40-45 días, resolver los problemas logísticos y establecer el tratamiento postcosecha necesario para que llegue la fruta sin problemas de calidad.

ii. Asociarse con productores de arándanos y uvas en el hemisferio norte.

La asociación con productores de Perú y México permite extender el periodo de comercialización de fruta durante el año. En el caso de la uva, las variedades cosechadas en Perú parten en diciembre logrando su peak entre enero y febrero, la uva chilena logra

su peak entre marzo y mayo, mientras la uva cosechada en México tiene su peak entre mayo y julio. Como es evidente, este tipo de asociaciones permite entregar a los clientes de DDC mayores volúmenes de fruta y durante un periodo más prolongado. En el caso de los arándanos de Chile, están disponibles para la exportación casi la mitad del año, aproximadamente de octubre a abril, mientras que en México la temporada alta de exportaciones va desde diciembre hasta mayo, teniendo los mayores volúmenes en los meses de marzo y abril, la oferta de ambos países complementa la producción de arándanos en los estados unidos que se realiza entre junio y agosto. Algunos competidores de la exportadora especializados en uvas o en berries han invertido en campos agrícolas en Perú y México con resultados exitosos.

iii. **Desarrollar un programa de fidelización de productores terceros.**

En la actualidad DDC trabaja con productores desde 5 hectáreas a 500 hectáreas que tienen distintos métodos de producción agrícola y están ubicados en distintas geografías. Los productores importantes prefieren diversificar, entregando parte de su cosecha a DDC y otra parte a sus competidores, de esa forma buscan diversificar el riesgo. El programa estaría focalizado en productores con los que DDC busque establecer una analiza estratégica de largo plazo y entre sus beneficios contará con asesorías agronómicas, acceso a insumos agrícolas de menor precio, financiamiento de capital de trabajo, entre otros. Esta iniciativa apunta a estrechar vínculos y asegurar el abastecimiento de fruta para los próximos 5-10 años logrando importantes beneficios en términos de costo de fruta y cumpliendo con los parámetros de calidad esperados.

iv. **Implementar una línea de procesamiento de alta tecnología para Kiwis y Carozos en la planta productiva de Requínoa.**

El procesamiento de kiwis se realiza actualmente en las plantas de producción de Paine y Requínoa utilizando líneas de producción que datan de varios años atrás y requieren de un uso intensivo de mano de obra resultando en mayores costos unitarios. Chile es el tercer exportador de kiwi a nivel mundial, produce en contra estación con el hemisferio norte y las exportaciones mundiales se han mantenido constantes durante los últimos tres años. En cuanto a los carozos, son todos los frutos con cuesco, las nuevas líneas de producción permitirían procesar mayormente nectarines, duraznos y ciruelas. Chile cuenta con una

superficie plantada relativamente estable de duraznos y nectarinas siendo su principal destino Asia y su segundo destino Norteamérica.

v. Rediseñar el proceso de planificación de ventas y operaciones (S&OP) incorporando nuevos sistemas informáticos y procedimientos.

Las planificación de la producción de la empresa se realiza actualmente en silos y con un bajo soporte sistémico, el área de comercio exterior desarrollar un presupuesto de ingresos de fruta a inicios de la temporada y los agrónomos de los programas frutales elaborar un plan de abastecimiento de fruta para cumplir con demanda estimada, por otro lado la gerencia de operaciones desarrollar un plan de producción anual a nivel de planta de producción, cada planta a su vez cuenta con planes de producción de corto plazo. Esta dinámica genera una serie de inconsistencias y no cuenta con la flexibilidad suficiente para adaptarse a la realidad del negocio. La iniciativa busca establecer un proceso de planificación centralizado, soportado por sistemas informáticos que entreguen datos sobre las variables necesarias y que otorgue visibilidad a todos los participantes, de forma que se logre una óptima planificación de las líneas de producción y se pueda cumplir con los programas de despacho al cliente.

vi. Desarrollar un nuevo sistema de medición de desempeño del personal.

La compañía no cuenta en la actualidad con un sistema de medición del desempeño para los ejecutivos responsables de las distintas gerencias, tampoco cuenta con un sistema formal de medición de productividad para el personal operativo que trabaja en las plantas de producción, esta carencia ocasiona distintas problemáticas partiendo con la falta de alineamiento entre el desempeño de los individuos y los objetivos de la organización. Si bien existen evaluaciones del desempeño anualmente, estas se realizan de forma subjetiva y sin un marco de referencia estandarizado. El diseño de un nuevo sistema de medición del desempeño entregará claridad respecto a los objetivos que debe cumplir cada cargo dentro de la organización y permitirá visualizar como las actividades que desempeña cada individuo contribuyen para los objetivos estratégicos, así mismo buscará alinear a las distintas gerencias para perseguir objetivos comunes y no sólo objetivos funcionales que pueden estar en contra posición con los objetivos de otras áreas de la compañía. La medición del desempeño permitirá también establecer objetivos tácticos en las plantas de producción buscando incentivar la productividad.

5.5. Diseño del Sistema de Medición del Desempeño

Una vez definidos los objetivos estratégicos y representados visualmente en el mapa estratégico, el siguiente paso consiste en desarrollar un sistema de medición del desempeño que permita gestionar la ejecución de la estrategia. El sistema de medición recomendado para la UEN consiste en un Cuadro de Mando Integral (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral, 1996), el cual entrega un marco que traduce la estrategia en un conjunto coherente de indicadores de desempeño.

El CMI se construye tomando como base las cinco perspectivas del mapa estratégico (financiera, cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento) lo que permite un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, además de adoptar un enfoque de gestión que contempla métricas financieras y métricas no financieras vinculadas mediante relaciones de causa – efecto de forma que se puedan medir los inductores del resultado futuro.

El Cuadro de Mando Integral de la UEN se compone únicamente por indicadores estratégicos, es decir, aquellos que tienen relación con el logro de la estrategia competitiva. Existen otros indicadores que permiten dar seguimiento a las operaciones de las distintas áreas de negocio y que están presentes en los sistemas de medición del desempeño de las unidades funcionales de la exportadora de fruta. Considerando lo anterior, se diseñó un Cuadro de Mando Integral para la UEN compuesto por 25 indicadores, cada indicador está asociado a un objetivo estratégico y tiene definida una meta, una frecuencia de medición y una fórmula de cálculo.

La técnica empleada para la asignación de metas es la subdivisión de metas dentro de cada objetivo estratégico, entendiendo que los objetivos forman parte de temas estratégicos donde cada uno aporta para lograr una meta agregada y que en su conjunto permitirán cerrar la brecha de valor.

Si bien una meta se puede establecer de distintas formas, para definir las metas de cada uno de los indicadores de la UEN, se utilizaron dos métodos:

- 1) Análisis del desempeño histórico y la asignación de un porcentaje de mejora considerando una expectativa razonable ajustada a la estrategia.
- 2) En el caso de indicadores sin historia, se emplea un comparativo (benchmarking) según lo logrado por un competidor de características similares a la exportadora de fruta. Nótese que las metas expuestas en el BSC corresponden a valores referenciales debido a requerimientos de confidencialidad de la información.

5.6. Vinculación entre objetivos estratégicos e indicadores de desempeño

En la tabla siguiente, se presentan los indicadores correspondientes a cada uno de los objetivos estratégicos de la Unidad de Negocio.

Tabla 19. Indicadores asociados a cada objetivo estratégico de la exportadora.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores
Financiera	OF1: Entregar valor a los accionistas	<ul style="list-style-type: none"> • ROCE • Resultado Operacional a ventas
	OF2: Aumentar los ingresos por venta de fruta	<ul style="list-style-type: none"> • % Cumpl. volumen de ventas
		<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso promedio por kilo
	OF3: Optimizar la estructura de costos	<ul style="list-style-type: none"> • Costo de producción por caja
	OF4: Incrementar la eficiencia de los activos	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de conversión de efectivo
Cliente	OC1: Entregar pedidos en el plazo acordado	<ul style="list-style-type: none"> • % Entregas en tiempo y forma (OTIF)
	OC2: Cumplir con atributos y calidad solicitada	<ul style="list-style-type: none"> • % Reclamos de calidad en destino
	OC3: Suministrar fruta de forma continua	<ul style="list-style-type: none"> • Cuota establecida por semana
Proceso interno	<u>Tema 1: Excelencia operacional</u> OP1: Asegurar el abastecimiento conveniente y confiable de fruta	<u>Tema 1:</u> <ul style="list-style-type: none"> • % Cumplimiento (Cumpl.) suministro fruta en planta • % Retención de Productores Terceros • Costo promedio de fruta por kilo
	OP2: Garantizar calidad producto terminado	<ul style="list-style-type: none"> • % Defectos de calidad en packing
	OP3: Cumplir con planes de embalaje y despacho	<ul style="list-style-type: none"> • % Cumpl. programa de embalaje • % Cumpl. programa de despacho
	<u>Tema 2: Efectividad Comercial</u> OP4: Mantener portafolio de productos diverso	<u>Tema 2:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Cumpl. meta de venta por producto • % Semanas de exportación
	OP5: Gestionar la relación comercial de forma efectiva	<ul style="list-style-type: none"> • Descuentos por reclamos de clientes • Tiempo medio de cobranza

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores
Aprendizaje y Crecimiento	OAC1: Optimizar el proceso de toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoría a registro de transacciones en sistemas de información • % utilización de reportes en sistemas
	OAC2: Fortalecer las competencias del personal	<ul style="list-style-type: none"> • % Cumpl. programa de capacitación • Evaluación de Transferencia al puesto de trabajo
	OAC3: Crear un ambiente de alto desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • % Empleados con evaluaciones del desempeño favorables
	OAC4: Contar con un liderazgo efectivo en plantas	<ul style="list-style-type: none"> • % Personas cualificadas para puesto de jefe de línea

El CMI diseñado para la exportadora cuenta con indicadores para todos los objetivos estratégicos ubicados en las cuatro perspectivas. La perspectiva más nutrida en términos de indicadores es la de Proceso Interno, con 10 indicadores que en promedio son 2 indicadores por cada objetivo estratégico. Las perspectivas Financiera y de Aprendizaje y Crecimiento cuentan con 6 indicadores cada una, finalmente la perspectiva de Cliente tienes 3 indicadores, uno por cada objetivo.

De acuerdo con los creadores del Cuadro de Mando Integral, las empresas pueden formular y comunicar realmente sus estrategias con un sistema integrado de aproximadamente dos docenas de indicadores, aunque dejan claro que cuando se considera el cuadro de mando como la manifestación de una estrategia, el número de indicadores que contenga se convierte en irrelevante. Se considera que 25 indicadores son un número adecuado para que la exportadora logre focalizar su atención en aspectos críticos de negocio que le permitan lograr sus objetivos estratégicos.

Un aspecto distintivo de la industria tiene que ver con la medición de la calidad. Dado que el producto sigue avanzando en su ciclo de vida mientras viaja al mercado destino, se mide la calidad cuando se produce con el indicador de “% Defectos de calidad en packing”, pero también se mide la calidad del producto que recibe el cliente y que podría objetar mediante reclamos de calidad.

5.7. Cuadro de Mando integral de la Exportadora de Frutas DDC

Los indicadores definidos para cada objetivo estratégico se trasladan a un CMI con el detalle requerido para su medición y gestión continua por parte de la Unidad de Negocio.

Perspectiva Financiera

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Frec.	Fórmula
Financiera	OF1: Entregar valor a los accionistas	1. Rentabilidad del capital empleado (ROCE)	Entre 8 y 14%	Mensual	$(\text{EBIT} / \text{Capital Empleado}) \times 100$
		2. Margen EBITDA	Mayor o igual al 10%	Mensual	$\text{EBITDA} / \text{Ingresos totales}$
	OF2: Aumentar los ingresos por venta de fruta	3. % Cumplimiento a volumen de ventas	$\geq 95\%$	Mensual	$\text{Número de cajas base vendidas} / \text{Número de cajas base planificadas para venta}$
		4. Ingreso promedio por caja	US\$ 12 FOB por caja base	Mensual	$\text{Total de ingresos} / \text{Total de cajas base exportadas}$
	OF3: Optimizar la estructura de costos	5. Costo de producción por caja base	US\$ 9 FOB por caja base	Mensual	$\text{Total costos de Producción} / \text{Total de cajas base producidas}$
	OF4: Incrementar la eficiencia de los activos	6. Ciclo de conversión de efectivo	≤ 90 días	Mensual	$\text{Días de inv.} + \text{días de ctas. por cobrar} - \text{días de ctas. por pagar}$

Perspectiva Cliente

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Frec.	Fórmula
Cliente	OC1: Entregar pedidos en el plazo acordado	7. % Entregas en tiempo y forma (OTIF)	$\geq 95\%$	Semanal	$\text{\#pedidos entregados en tiempo y forma} / \text{total de pedidos}$
	OC2: Cumplir con atributos y calidad solicitada	8. % Reclamos de calidad en destino	$\leq 5\%$	Semanal	$\text{\# contenedores con reclamo} / \text{total de contenedores entregados en destino}$
	OC3: Suministrar fruta de forma continua	9. Cuota establecida por semana	$\geq 90\%$	Trimestral	$\text{Núm. semanas con cumplimiento a la cuota de venta} / \text{total de semanas transcurridas}$

Perspectiva Proceso Interno

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Frec.	Fórmula
Proceso Interno	Tema 1: Excelencia operacional				
	OP1: Asegurar abastecimiento conveniente y confiable de fruta	10. % Cumpl. suministro de fruta en planta	>85%	Semanal	Kilos de fruta para proceso recibidos en tiempo / total de kilos recibidos
		11. Costo promedio de fruta por kilo	US\$ 3/Kg	Mensual	Total costos de fruta (materia prima) / Total de kilos producidos en planta
		12. % Retención de Productores Terceros	>95%	Anual	Total de productores vigentes / Total de productores temporada previa
	OP2: Garantizar calidad del producto terminado	13. % Defectos de calidad en packing	<3%	Diario	Cajas rechazadas / Total cajas producidas
	OP3: Cumplir con planes de embalaje y despacho	14. % Cumpl. Programa de embalaje	>98%	Semanal	Cajas base embaladas en programa / Total de cajas base programadas
		15. % Cumpl. programa de despacho	>98%	Semanal	Cajas base exportadas en programa / Total de cajas base programadas
	Tema 2: Efectividad Comercial				
	OP4: Mantener portafolio de productos diverso	16. Cumpl. meta de venta por producto	>=90%	Anual	Número de productos que cumplieron meta de venta / Total de productos del portafolio
		17. % Semanas de exportación	>=96%	Anual	Número de semanas con exportación mínima / número total de semanas al año
OP5: Gestionar la relación comercial de forma efectiva	18. Descuentos por reclamos de clientes	<=3%	Mensual	(Precio real pagado por el cliente – Precio de venta pactado) / Precio de venta pactado	
	19. Tiempo medio de cobranza	<=60 días	Mensual	(Cuentas por cobrar (\$) / ventas netas anuales) * 365	

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Frec.	Fórmula
Aprendizaje y Crecimiento	OAC1: Optimizar el proceso de toma de decisiones	20. Auditoría a registro de transacciones en sistemas de información	> 6,0	Semanal	(Nota por oportunidad del registro + Nota por integridad de los datos) / 2
		21. % utilización de reportes en sistemas	>= 80%	Mensual	Número de reportes consultados / número de reportes disponibles en sistemas de información
	OAC2: Fortalecer las competencias del personal	22. % Cumpl. al programa de capacitación	>=95%	Trimestral	Horas de capacitación realizadas / Horas de capacitación planificadas
		23. Evaluación de Transferencia al puesto de trabajo	>= 90%	Trimestral	% de acuerdo en las dimensiones evaluadas (conocimiento, habilidades, desempeño).
	OAC3: Crear un ambiente de alto desempeño	24. % Empleados con evaluaciones del desempeño favorables	>=85%	Semestral	Número de empleados con evaluación favorable / total evaluados
	OAC4: Contar con un liderazgo efectivo en plantas	25. % Personas calificadas para puesto de jefe de línea	> 95%	Semestral	Jefes de línea con las competencias para el cargo / total de jefes de línea

5.8. Consideraciones de los Indicadores del Cuadro de Mando integral

Indicadores financieros 1, 2, 3 y 4. Dada la variabilidad del sector frutícola, los resultados financieros se miden con una periodicidad mensual pero el resultado es el valor acumulado desde inicio de año a la fecha (YTD).

Indicador financiero 4. Caja base se refiere a una unidad estándar que permite normalizar los volúmenes de producción /exportación.

Indicador financiero 6. El ciclo en esta industria es relativamente alto dados los tiempos de traslado del producto al exterior.

Indicador Procesos 10. Dada la variabilidad en la producción de fruta se mide el acum. desde inicio de temporada a la fecha (YTD).

Indicador Procesos 14. El indicador mide el cumplimiento de las ordenes de producción que fueron planificadas, pero este se puede ver afectado por aquellas ordenes que el área comercial solicita fuera de programa.

5.9. Indicadores asociados a las Iniciativas Estratégicas

Además de los indicadores que conforman el CMI, se proponen indicadores para medir el resultado de las iniciativas estratégicas, los cuales se agrupan en un tablero de control. Se consideran dos perspectivas para medir las iniciativas estratégicas, la primera desde el resultado que se espera entregue la iniciativa una vez que se ha ejecutado y la segunda desde el proyecto o programa que se lleva a cabo para implementar la iniciativa.

El tablero de control para para medir el éxito en la implementación de las iniciativas es el siguiente:

Iniciativa Estratégica	Indicador	Meta	Frecuencia	Fórmula
i. Abrir el mercado de medio oriente para todo el portafolio de productos.	Cumpl. al plan de ventas hacia el nuevo mercado	+5% de variación al plan	Anual	Cajas exportadas al nuevo mercado / total de cajas planificadas hacia el nuevo mercado
ii. Asociarse con productores de arándanos y uvas en el hemisferio norte (México y Perú).	% Cajas exportadas desde hemisferio norte	+5% de variación al plan	Temporada	Cajas exportadas desde el hemisferio norte / Total de cajas planificadas
iii. Desarrollar un programa de fidelización de productores terceros	Tasa de productores clave retenidos	100%	Temporada	(Número de productores clave año actual / número de productores año previo)*100
iv. Implementar una línea de procesamiento de alta tecnología para Kiwis y Carozos en la planta productiva de Requínoa.	Incremento de Productividad en líneas de producción	$\geq 30\%$	Mensual	(Número de cajas producidas por hora periodo actual – cajas periodo previo) / cajas periodo previo
v. Rediseñar el proceso de planificación de ventas y operaciones (S&OP)	% SKU en el nuevo proceso de S&OP	100%	Mensual	Número de SKU que participan en el nuevo proceso de S&OP / total de SKU activos
vi. Desarrollar un nuevo programa de medición del desempeño del personal	Cumpl. objetivos de desempeño establecidos	$\geq 85\%$	Anual	Empleados que cumplen objetivos fijados / Total de empleados del programa

Considerando que las iniciativas estratégicas son programas o proyectos y se reconocen como esfuerzos temporales de la organización, se requiere contar con indicadores adicionales referentes a la gestión de proyectos. Todas las iniciativas contarán con los siguientes indicadores:

- Desviación del plan de avance de proyecto: % Avance planificado - % Avance real con un semáforo donde $<4\%$ = verde, 5-10% amarillo y desviación $>10\%$ un rojo.
- Desviación del presupuesto: (gasto real – gasto presupuestado) / gasto presupuestado

La meta es una desviación $\leq 10\%$ en el avance del plan y $\leq 5\%$ en la ejecución presupuestaria.

5.10. Justificación del sistema de medición propuesto

En este capítulo se desarrollaron tres mecanismos de control de gestión: el mapa estratégico, el cuadro de mando integral (CMI) y un tablero de control para las iniciativas estratégicas.

El Mapa estratégico diseñado logra representar la estrategia de la exportadora incorporando objetivos que apuntan al cumplimiento de la propuesta de valor al cliente, así como a la búsqueda de una posición de liderazgo en costos.

El mapa propuesto alienta la entrega en tiempo de los pedidos al señalar en la perspectiva de procesos internos el objetivo de Cumplir con los planes de embalaje y despacho (OP3), el cual guarda una relación de causa-efecto con el objetivo de Cumplir con los plazos de entrega (OC1) incorporado en la perspectiva de clientes. De esta forma, se establecen objetivos relacionados con el atributo diferenciador de la propuesta de valor: confiabilidad en las entregas.

El Mapa estratégico también tiene un enfoque hacia la propuesta de valor, reflejado en la perspectiva de procesos internos al señalar el objetivo de Garantizar la calidad del producto terminado (OP2) que en conjunto con el objetivo de Cumplir con atributos y calidad solicitada (OC2) se encargan del atributo de fruta de calidad. Respecto al atributo de suministro continuo, el mapa incluye en la perspectiva de procesos internos el objetivo de Mantener un portafolio de productos atractivo (OP4) que permita a la exportadora comercializar fruta durante todo el año.

En cuanto a la estrategia de liderazgo en costos, el mapa incorpora en la perspectiva financiera el objetivo de Optimizar la estructura de costos (OF3), el cual guarda una relación de causa-efecto con el objetivo de Asegurar el abastecimiento conveniente y confiable de fruta (OP1), que busca la compra de fruta (material prima) dentro de los costos unitarios planificados. El cumplimiento de ambos objetivos permitirá a la empresa la optimización continua de sus costos de producción.

El CMI propuesto contempla indicadores para cada uno de los objetivos del mapa estratégico, en algunos casos, el objetivo estratégico cuenta con más de un indicador para asegurar su adecuada medición. Los indicadores del CMI se hacen cargo de ciertos desafíos asociados a los focos estratégicos, por ejemplo, el indicador de % de Cumplimiento suministro de fruta en planta (10) apunta al desafío de “recibir la fruta comprada a productores terceros en las semanas establecidas y dentro de los parámetros de calidad del producto”. En el caso de los desafíos del foco estratégico de comercialización estable, el indicador de Ingreso promedio por caja (4) incentiva abordar los

desafíos de “diversificar las ventas, balanceando las ventas planificadas y la venta spot de forma que se obtengan mayores ingresos por kilo vendido” y “participar en mercados de nicho y mercados emergentes que permitan obtener mayores ingresos”.

Los indicadores del CMI como % de cumplimiento al programa de embalaje (14), % de cumplimiento al programa de despacho (15) y % de entregas en tiempo y forma OTIF (7) permiten medir desde las perspectivas del proceso interno y cliente si la empresa cumple con el atributo diferenciador de “confiabilidad en las entregas”. En la perspectiva de cliente del CMI se incluyen los indicadores de % de Reclamos de calidad en destino (8) que permite medir el atributo de “fruta de calidad” establecido en la propuesta de valor, y el indicador Cuota establecida por semana (9) que está asociada con el atributo de “suministro continuo de fruta”.

Por su parte, el Tablero de control para medir la ejecución de las iniciativas estratégicas contiene indicadores y metas que permiten medir los resultados de las iniciativas. Una de las principales iniciativas estratégicas es Desarrollar un programa de fidelización de productores terceros, como resultado de ese programa se espera que los productores continúen vendiendo su fruta a DDC temporada tras temporada, el indicador Tasa de productores clave retenidos ayuda a medir el resultado de la iniciativa.

En lo siguiente, se enumeran los problemas de control de gestión que tiene DDC, mencionados en la tabla 15 y como el mapa estratégico, el CMI y los indicadores de iniciativas estratégicas ayudan a solucionarlos.

- 1. Problema de Alineamiento vertical:** los mecanismos de control de gestión propuestos en este capítulo proporcionan a la nueva administración de la empresa un amplio marco para comunicar los objetivos estratégicos y vincularlos con un conjunto coherente de indicadores de desempeño. El mapa estratégico establece de forma simple y clara los objetivos que persigue la exportadora permitiendo a las Gerencias entender como sus resultados contribuyen a los objetivos de la organización y de forma natural buscarán alinear sus esfuerzos para la consecución de dichos objetivos. El CMI a su vez proporciona un grupo de indicadores conectados con objetivos concretos que en la medida que se vayan desplegando en cascada en las distintas áreas de negocio promoverán el alineamiento.
- 2. Problema de Alineamiento horizontal:** la falta de alineamiento y coordinación entre las gerencias de la exportadora se puede mitigar mediante el mapa estratégico, dado que se

establecen objetivos en los que se necesita de la colaboración de varias Gerencias para lograrlos. DDC establece como un objetivo de la perspectiva de clientes Cumplir con atributos y calidad solicitada, para lograrlo se requiere de una coordinación permanente entre tres Gerencias de la empresa. La Gerencia comercial debe especificar los atributos y calidad requeridos por los clientes y comunicarlos oportunamente, de forma que las Gerencias de Programas frutales compren fruta (materia prima) que permita cumplir con esas especificaciones y a su vez las plantas de producción realizaran las actividades de packing calibrando los procesos de selección, embalaje y controles de calidad. El cumplimiento del objetivo expuesto demandará de máxima coordinación lo que ayudará a eliminar la gestión por silos y fomentará una mayor comunicación entre las áreas.

- 3. Problema de Evaluación del desempeño:** El problema expuesto respecto a la evaluación del desempeño tiene que ver con la falta de objetivos individuales y la informalidad del proceso de evaluación, además de una falta de visibilidad del desempeño de los mandos medios. El CMI permite conectar los objetivos de la organización con indicadores de desempeño atribuibles en algunos casos a áreas específicas, en el caso de la Gerencia Comercial, por ejemplo, es posible vincularla directamente con siete indicadores. Estos indicadores pueden bajar a nivel de metas individuales, facilitando la definición de criterios de evaluación del desempeño para los mandos ejecutivos, mandos medios y personal operativos de las distintas gerencias.

CAPÍTULO 6. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

La estrategia describe cómo la UEN busca crear valor para las diferentes partes interesadas, establecer un buen sistema de gestión implica trasladar o desplegar la estrategia a las unidades funcionales e incluso a cada empleado para crear el mayor alineamiento posible en la organización.

Una vez definido, el mapa estratégico corporativo puede desdoblarse a las divisiones, unidades de negocio y de soporte y departamentos para coordinar las actividades de creación de valor en todas estas unidades organizacionales (Kaplan R. &., Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles, 2004). Este principio también es aplicable para el cuadro de mando integral que puede diseñarse para áreas funcionales de la UEN.

El proceso de despliegue desarrollado en este informe consiste en hacer un desdoblamiento del cuadro de mando integral de la UEN a nivel de unidad funcional (Gerencia) para generar alineamiento entre las actividades que realizan dichas unidades y los objetivos estratégicos que persigue la UEN.

6.1. Explicación de las funciones de la UEN

La UEN mantiene una estrecha relación con las empresas agrícolas del grupo dado que son sus proveedores de materia prima y también con la empresa relacionada PSA, responsable de la inspección de calidad en el exterior, distintas gerencias de la UEN interactúan con dichas empresas.

En cuanto a las funciones internas, el Gerente General tiene una línea de reporte directo de seis Gerentes. Las principales funciones que debe cumplir cada cargo de la primera línea y su propósito general se describen a continuación:

1. **Gerente Comercial:** responsable de la comercialización del producto en el exterior, manteniendo una adecuada relación con los clientes y logrando los objetivos de venta de la empresa. Entre sus principales funciones están la negociación con los clientes principales en términos de volumen y precio de venta, establecimiento de precios, así como el cumplimiento de los objetivos de venta establecidos anualmente para la empresa.
2. **Gerente de Programas Frutales:** responsable de la adquisición de fruta (materia prima) ya sea mediante la compra de fruta a terceros o a través de empresas agrícolas relacionadas. Entre sus principales funciones están mantener una adecuada relación con los productores de fruta terceros, negociar los volúmenes y precios de compra, así como asegurar que el producto cumpla con las especificaciones establecidas por el área comercial.
3. **Gerente Técnico Agronómico:** responsable de la coordinación con áreas técnicas de las empresas agrícolas y del asesoramiento a algunos productores terceros, además es el encargado de los convenios de desarrollo genético en los que participa la empresa. Este cargo no participa en la operación del día a día, sino que tiene un rol de asesor.
4. **Gerente de Operaciones:** responsable de la planificación y ejecución de los procesos productivos de la empresa, incluyendo las plantas de producción, abastecimiento de materiales y servicios de transporte. Entre sus principales funciones están la producción o embalaje de la fruta (producto terminado) de acuerdo con los estándares de calidad y normas de seguridad alimentaria, así como el cumplimiento de los costos de producción.

5. **Gerente de Logística y Exportación:** responsable del transporte del producto terminado desde la planta hasta el mercado destino en el extranjero, entre sus principales funciones están la negociación de tarifas de servicios logísticos, reserva de espacios navieros y aéreos para el transporte de la fruta y las gestiones con el personal de aduana chilena.
6. **Gerente de Administración y Finanzas:** responsable de la ejecución de las actividades de apoyo a la operación, tales como gestión de Recursos Humanos, Contabilidad y Tecnologías de información. Entre sus principales funciones están la planificación financiera y el manejo de la tesorería para asegurar que la empresa pueda hacer frente a sus obligaciones financieras, así mismo presentar estados financieros auditados. Esta gerencia tiene personal administrativo asignado en cada una de las plantas de producción.

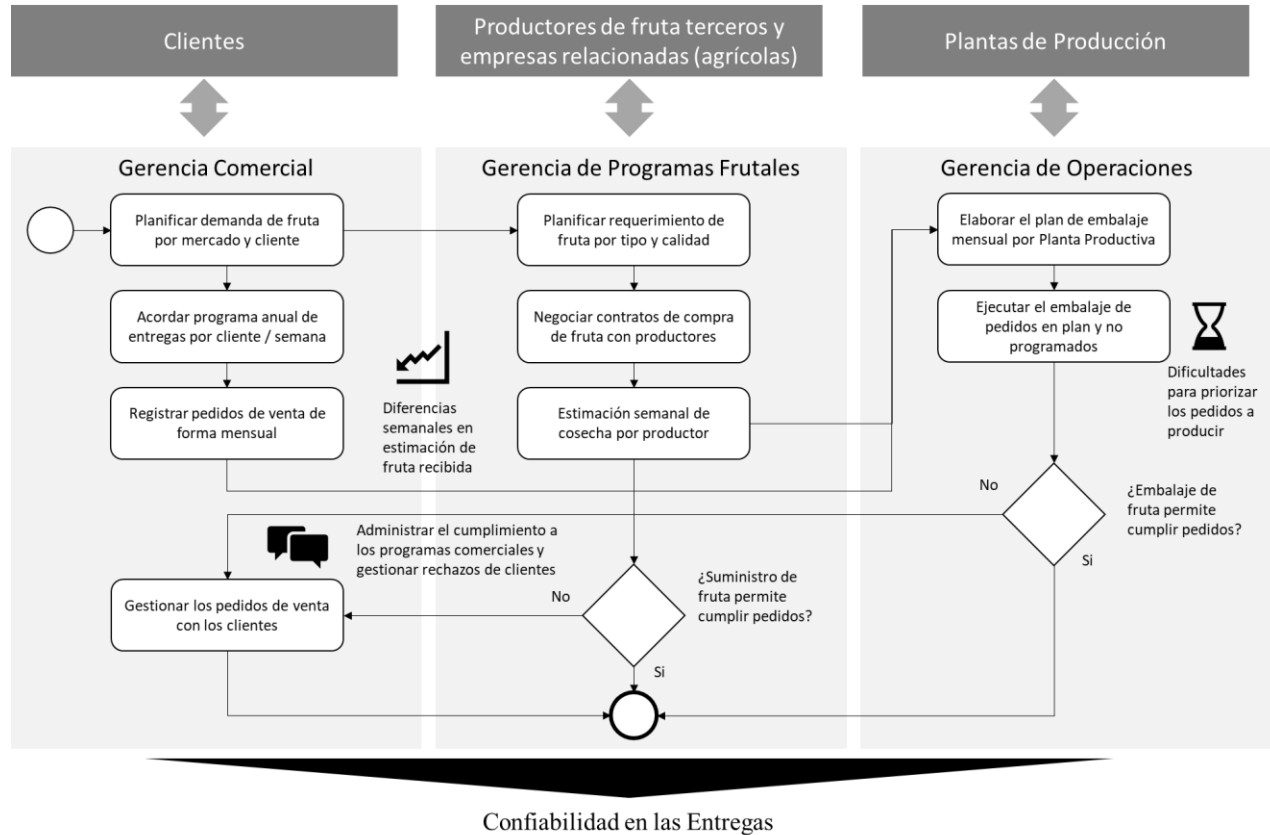
Si bien, las funciones descritas en su conjunto permiten operar el negocio, es posible focalizarse en las funciones de suministro de fruta, operaciones de packing y gestión comercial que desarrollan un conjunto de actividades críticas para el éxito del negocio y la ejecución de la estrategia. En el primer caso es necesario garantizar el volumen de fruta para cumplir con los pedidos comprometidos con los clientes, pero dentro de un rango de costo y calidad que permita a la empresa cumplir sus objetivos, es aquí donde el rol del Gerente de Programas Frutales se vuelve crítico. En cuanto a las operaciones de packing, un adecuado nivel de productividad permitirá la entrega oportuna del producto, además se requiere realizar los controles de calidad necesarios para cumplir con las especificaciones del cliente, estas funciones competen tanto a la Gerencia de Operaciones como a sus reportes directos, los Gerentes de Planta. Actualmente las operaciones se concentran en tres plantas productivas que, si bien tienen procesos similares, cuentan con una capacidad instalada muy diferente y con maquinarias que varían en cuanto al nivel tecnológico y complejidad para su operación. Finalmente, la función comercial se encarga de definir la estrategia de precios, asignar los stocks de fruta para cumplir con los programas anuales de entrega, gestionar pedidos de los clientes y labores de postventa, de forma que se cumpla el plan de ingresos.

6.2. Flujo de actividades

Las actividades que realizan las distintas áreas están vinculadas y permiten en última instancia entregar la propuesta de valor a los clientes. En el siguiente esquema se describen las actividades que fluyen desde los recursos hasta el cumplimiento del atributo diferenciador de la propuesta de

valor, identificando las Gerencias que participan en la gestión de dichas actividades y algunos puntos de dolor críticos. El atributo diferenciador corresponde a la Confiabilidad en las Entregas.

Figura 6. Flujo de actividades entrega de atributo diferenciador Propuesta de Valor.



6.3. Selección de las funciones a analizar

El flujo expuesto arriba demuestra lo relevante que resultan las actividades de suministro de fruta y operaciones de packing para el cumplimiento de la propuesta de valor, dichas actividades son realizadas por las Gerencias de Programas Frutales y Gerencia de Operaciones respectivamente. Los puntos de dolor indicados en el flujo arriba expuesto, así como la falta de coordinación entre las áreas de Comercio Exterior, Programas Frutales y Plantas de Producción, divergencia de objetivos y una gestión por silos, representa una brecha que debe abordarse para generar un mayor alineamiento de cara a la ejecución de la estrategia.

El despliegue de la estrategia se realizará mediante el diseño de mapas estratégicos a nivel de unidad organizacional, cuadros de mando integral a nivel de unidad organizacional y tablero de control de las plantas productivas. El alcance para el despliegue de la estrategia considera:

- 1) Gerencias de Programas Frutales
- 2) Gerencia de Operaciones
- 3) Plantas productivas, las cuales forman parte de la Gerencia de Operaciones.

Se seleccionó para el despliegue a la Gerencia de Programas Frutales debido a que la compra de fruta a granel (materia prima) y el suministro de dicha fruta a las Plantas de Producción es una actividad clave en la cadena de valor y permite gestionar uno de los principales recursos del negocio. La Gerencia de Operaciones se considera en el despliegue debido a que es la responsable de los procesos productivos que permiten cumplir con los programas de embalaje, para ello realizan actividades secundarias como planificar la producción, gestionar los recursos humanos y comprar los materiales necesarios. Se incluye además a las Plantas Productivas dado que se encargan de los principales procesos de agregación de valor y de control de la calidad.

Desarrollar los CMI y el tablero de control de las áreas seleccionadas permitirá a la exportadora resolver problemas de alineamiento horizontal existentes entre las Gerencias de Programas Frutales y la Gerencia de Operaciones, además de abordar la gestión de los productores terceros que resulta clave en el modelo de negocio. Por otro lado, se favorece el alineamiento vertical entre la Gerencia de Operaciones y las tres Plantas productivas que están bajo su responsabilidad.

Los principales conflictos organizacionales que se intentarán resolver mediante el diseño y la implementación de los cuadros de mando y tableros de control funcionales son los siguientes:

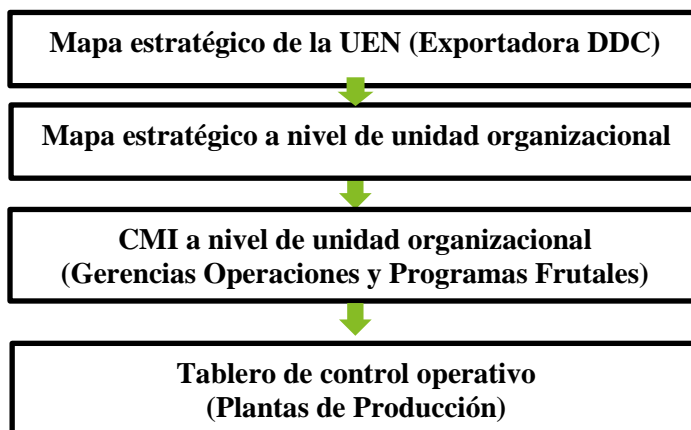
- La empresa cuenta con Tableros de Control por Gerencia, los cuales fueron desarrollados de forma independiente, lo que no garantiza su alineamiento vertical u horizontal.
- En las Gerencias de programas frutales y Operaciones existen indicadores aislados que no tienen metas definidas, o en su caso, metas que podrían estar obsoletas.
- Las cuatro Gerencias de Programas Frutales no gestionan formalmente los indicadores que miden el logro de sus objetivos, por lo que típicamente estos no se cumplen. El foco de los programas frutales es cumplir con los volúmenes comprometidos por especie.
- El Gerente de Operaciones busca medir el desempeño integral de las plantas de producción, para ello necesita un conjunto de métricas alineadas con la estrategia de la empresa.
- En la actualidad las Plantas de producción cuentan con métricas operativas básicas, las cuales no están homologadas entre las plantas y sus objetivos no están vinculados directamente con los objetivos de la Gerencia de Operaciones.

6.4. Metodología de Despliegue de la Estrategia

El despliegue de la estrategia de la UEN a las unidades o departamentos seleccionados se desarrolla mediante los siguientes pasos:

1. Se analiza la influencia o contribución de las unidades funcionales (Gerencias) en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la UEN.
2. Se establecen objetivos para las unidades funcionales en base a los objetivos estratégicos de la UEN, pero también a partir de objetivos específicos de las unidades funcionales.
3. Se describen las relaciones de causa- efecto existentes entre objetivos dentro de cada una de las Gerencias (Programas Frutales y Gerencia de Operaciones).
4. Se diseña un CMI para las Gerencias de Programas Frutales y Gerencia de Operaciones.
5. Finalmente, se construye el tablero de control para las Plantas de producción, los cuales se derivan del cuadro de mando integral de la Gerencia de Operaciones, pero además incorporan elementos operativos relacionados con la gestión de las plantas.

Se utiliza el proceso de cascada del CMI para el despliegue de la estrategia de la UEN:



6.5. Definición de los desempeños de las unidades funcionales

La estrategia de la UEN está basada en un liderazgo en costos para ofrecer precios competitivos en el mercado extranjero, entregando valor a clientes en base a la calidad de la fruta que se exporta y el cumplimiento de los programas de despacho como principal atributo de la propuesta de valor.

En este sentido, la principal contribución que realiza la Gerencia de Operaciones para la propuesta de valor de la empresa es “producir los pedidos” para cumplir con la entrega en tiempo. Para esto,

la Gerencia de Operaciones debe hacerse cargo de actividades como: recepción de materia prima (fruta para proceso), seleccionar y embalar la fruta, almacenar el producto terminado en frigoríficos, cumplir con los programas de despacho, asegurar la calidad, reducir mermas, planificar logística y mantenimiento de las plantas, entre otros. Además, el Gerente debe lograr que las plantas de producción tengan congruencia de objetivos tanto con la Gerencia de Operaciones como con la UEN. Para lograr sus objetivos, la Gerencia de Operaciones desarrolla una cultura de alto desempeño, monitorea la productividad de las plantas, retiene y capacita al personal clave, gestiona infraestructura de las plantas, incorpora tecnologías de información (IT) y tecnologías de operación (OT), realiza el mantenimiento de maquinaria y compra materiales de embalaje, además realiza las negociaciones para el transporte de fruta y materiales desde los campos de producción hasta las plantas. Todo lo anterior se ejecuta de forma simultánea, de forma que puedan cumplirse los programas de despacho acordados y la normativa aplicable a la industria. Por su parte, la Gerencia de Programas Frutales tiene un rol fundamental en el suministro de fruta para proceso (materia prima) desde los campos agrícolas hacia las plantas productivas, su principal contribución consiste en entregar la cantidad de fruta comprometida en la semana planificada y con los atributos de calidad requeridos, esto requiere de una planificación de abastecimiento en diversos horizontes de tiempo, además de la estimación de cosecha de los más de 100 productores con quienes tiene acuerdos o contratos de compra de fruta, así como de las empresas agrícolas del grupo. En el sector agrícola es fundamental la cercanía y la confianza entre la exportadora y los productores, por lo que los Gerentes de Programa recorren todo el país para mantener su relación con los productores, así mismo se apoyan de los Agrónomos de terreno con quienes mantienen una línea jerárquica de reporte cruzado. Esta gerencia también es la responsable de negociar los precios de compra de la fruta para proceso (materia prima), siendo este el principal elemento del costo unitario de cada caja de fruta exportada. Es pues responsabilidad de esta gerencia cumplir con el presupuesto de compra de fruta establecido de forma anual por la empresa.

6.6. Influencia de las Unidades Funcionales en los Objetivos Estratégicos

Para establecer los objetivos de las unidades funcionales se requiere un análisis inicial sobre cuáles son los objetivos estratégicos de la UEN en los que las Gerencias contribuyen, esto se realiza en base a las actividades o funciones principales que desempeña cada unidad funcional.

Funciones principales de la Gerencia de Programas Frutales:

- Adquisición de fruta (materia prima) con atributos determinados, ya sea mediante la compra de fruta a terceros o a través de empresas agrícolas relacionadas.
- Mantener una adecuada relación con los productores de fruta terceros
- Negociar los volúmenes y precios de compra con los productores terceros

Funciones principales de la Gerencia de Operaciones:

- Planificar la producción para cumplir con los programas de entrega a clientes.
- Gestionar las capacidades productivas (maquinarias, personal, etc.) de las tres plantas de producción (o packing) que tiene la exportadora y los centros frigoríficos propios.
- Ejecutar los procesos productivos de recepción de fruta (materia prima), inspección de calidad, tratamiento térmico, selección y embalaje de la fruta, control de calidad producto terminado, almacenamiento del producto terminado y carga de contenedores o camiones para el despacho de la fruta desde la planta a puerto, aeropuerto o transporte terrestre.
- Abastecer de materiales de embalaje, además de otros insumos y servicios a las plantas de producción para su normal funcionamiento.

La clave para crear cuadros de mando coherentes y coordinados, todos en la misma línea es el concepto de influencia (Niven, 2002). En la siguiente tabla se analizan los objetivos estratégicos donde las Gerencias ejercen mayor influencia, es decir, donde pueden contribuir directamente.

Tabla 20. Influencia de las Gerencias en los Objetivos estratégicos.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	¿Influencia de la Unidad Funcional?	
		Gerencia de Programas Frutales	Gerencia de Operaciones
Financiera	OF1: Entregar valor a los accionistas	✓	✓
	OF2: Aumentar los ingresos por venta de fruta		
	OF3: Optimizar la estructura de costos	✓	✓
	OF4: Incrementar la eficiencia de los activos		✓
Cliente	OC1: Entregar pedidos en el plazo acordado	✓	✓
	OC2: Cumplir con atributos y calidad solicitada	✓	✓
	OC3: Suministrar fruta de forma continua	✓	
Proceso Interno	Tema 1: Excelencia operacional		
	OP1: Asegurar abastecimiento conveniente y confiable de fruta	✓	

	OP2: Garantizar calidad del producto terminado		✓
	OP3: Cumplir con planes de embalaje y despacho		✓
	Tema 2: Efectividad Comercial		
	OP4: Mantener portafolio de productos atractivo		
	OP5: Gestionar relación comercial de forma efectiva		
Aprendizaje y Crecimiento	OI1: Optimizar el proceso de toma de decisiones	✓	✓
	OI2: Fortalecer las competencias del personal		✓
	OI3: Crear un ambiente de alto desempeño	✓	✓
	OI4: Contar con un liderazgo efectivo en plantas		✓

6.7. Objetivos de las Unidades Funcionales

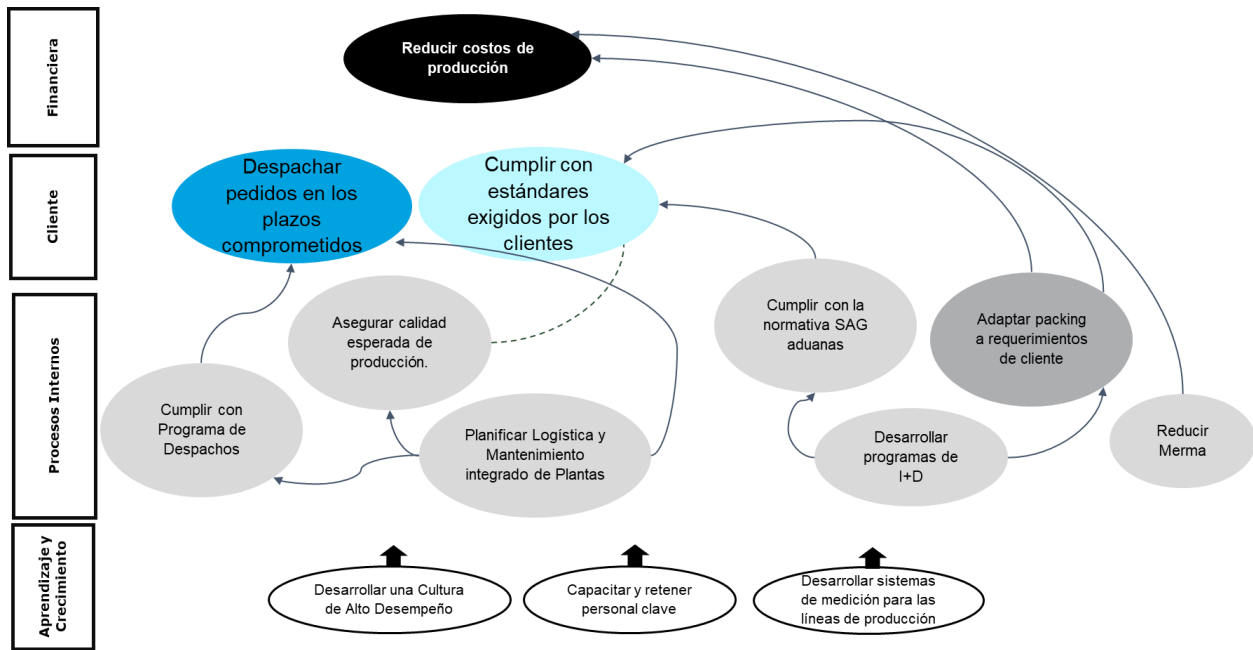
Luego de determinar los objetivos estratégicos donde las unidades tienen influencia, se procede a definir los objetivos propios de las unidades y representarlos en una relación de causa-efecto, se consideran tanto objetivos de la UEN como objetivos operativos de la unidad que permitan gestionar sus actividades y equipos de trabajo. Esto mismo ocurre cuando se desdobra el CMI de la Gerencia de Operaciones hacia las plantas, donde cada planta recibe los objetivos de forma vertical desde la Gerencia y se agregan objetivos operativos específicos en sus tableros de control.

Relación de objetivos de la UEN con Objetivos de la Gerencia de Operaciones:

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Influencia	Objetivo Unidad Funcional
Financiera	OF1: Entregar valor a los accionistas	✓	Reducir costos de producción
	OF3: Optimizar la estructura de costos	✓	Reducir mermas
	OF4: Incrementar la eficiencia de los activos	✓	Planificar logística y mantenimiento integrado de plantas
Cliente	OC1: Entregar pedidos en el plazo acordado	✓	Despachar pedidos en los plazos comprometidos
	OC2: Cumplir con atributos y calidad solicitada	✓	Cumplir con estándares exigidos por los clientes Desarrollar programas de I+D Adaptar packing (formatos) a requerimientos de clientes
Proceso Interno	OP2: Garantizar calidad del producto terminado	✓	Asegurar calidad esperada de producción

	OP3: Cumplir con planes de embalaje y despacho	✓	Cumplir con programa de despachos Cumplir con la normativa SAG aduanas
Aprendizaje y Crecimiento	OAC1: Aumentar el uso de Info. en toma de decisiones	✓	Desarrollar sistemas de medición para las líneas de producción
	OAC2: Fortalecer las competencias del personal	✓	Capacitar y retener personal clave
	OAC3: Crear un ambiente de alto desempeño	✓	Desarrollar una cultura de alto desempeño
	OAC4: Contar con un liderazgo efectivo en plantas	✓	Capacitar y retener personal clave

Figura 7. Objetivos de la unidad funcional - Gerencia de Operaciones



Relaciones de causa- efecto del mapa estratégico de la Gerencia de Operaciones

Una vez determinados los objetivos estratégicos que competen a la Gerencia de Operaciones y haberlos clasificado por perspectiva, explicamos las relaciones de causa- efecto, las cuales clarifican cómo se pretende conseguir un objetivo, además permiten mostrar las relaciones y dependencias existentes entre objetivos.

Relaciones Causa- efecto entre procesos internos

Causa	Efecto	Explicación
Planificar logística y mantenimiento integrado de Plantas	Asegurar calidad esperada de producción	Realizar una planificación de los procesos productivos permite asegurar que se cumplan con los tiempos del programa de despacho con un desempeño óptimo, así como planificar y cumplir los mantenimientos de planta es un proceso necesario para que resulte en productos de calidad
	Cumplir con el programa de despacho	
Desarrollar programas I + D	Cumplir con la normativa SAG de aduanas	Desarrollar programas de I +D le permiten a la empresa mejorar su proceso productivo para cumplir con las normativas SAG, además el enfoque de innovación se podría enfocar en el desarrollo de nuevos empaques que se adapten cada vez más a las necesidades de los clientes.
	Adaptar packing a requerimiento de cliente	

Relaciones Causa- efecto entre procesos internos y clientes

Causa	Efecto	Explicación
Asegurar calidad esperada de producción	Cumplir con estándares exigidos por los clientes	La propuesta de valor incluye entregar fruta de calidad por lo que es un atributo muy bien valorado, además los empaques también se personalizan a los requerimientos del cliente
Cumplir con la normativa SAG aduanas		
Adaptar packing a requerimiento de cliente		
Cumplir con Programa de Despachos	Despachar pedidos en los plazos comprometidos	La propuesta de valor incluye cumplir con los tiempos de entrega así que la Gerencia debe cumplir con los programas de logística, mantenimiento y despacho
Planificar Logística y Mantenimiento integrado de Plantas		

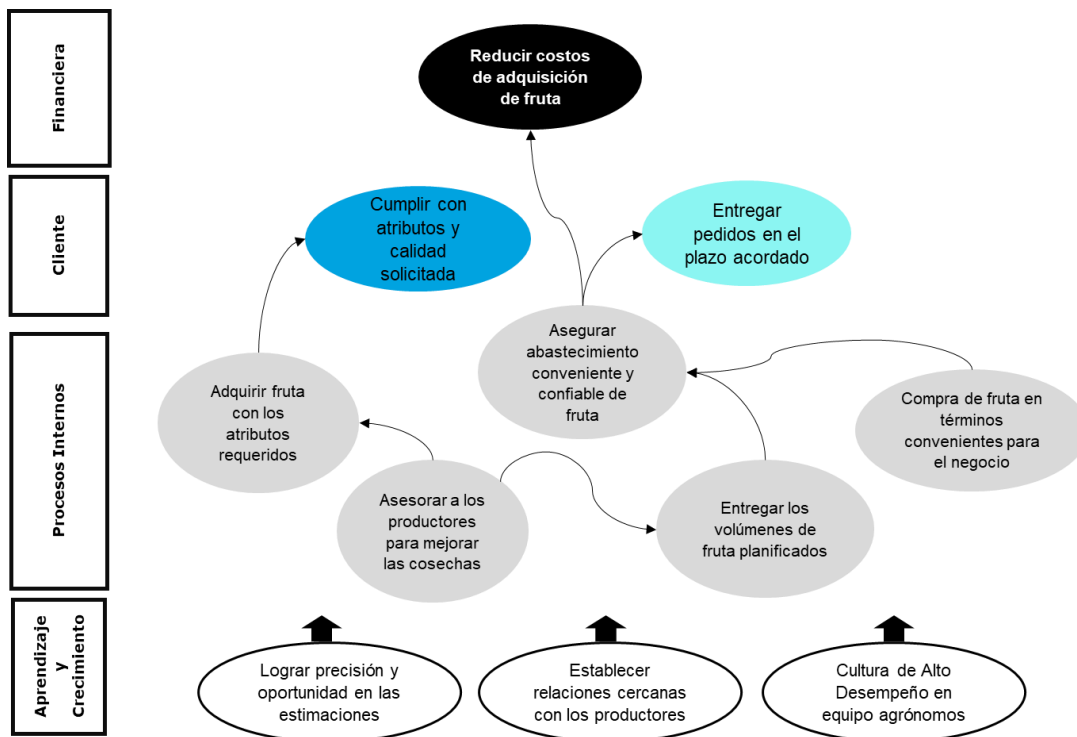
Relaciones Causa- efecto entre procesos internos y financieros

Causa	Efecto	Explicación
Adaptar packing a requerimiento de cliente	Reducir los costos de producción	Adaptar la velocidad y calidad en la línea de producción para los nuevos formatos de embalaje solicitados por el cliente, existe un periodo de adaptación que permite incrementar la efectividad de la producción disminuyendo tiempos ociosos y logrando los estándares de calidad esperados para el nuevo producto.
Reducir merma	Optimizar el proceso productivo	Realizar mejoras en el proceso productivo podría enfocarse en realizar adaptaciones de diseño en las maquinarias o procesos o secuencias de tiempo que disminuyan las pérdidas por merma en la producción y almacenamiento de la fruta tanto como materia prima o producto terminado.

Relación de objetivos de la UEN con Objetivos de Gerencia de Programas Frutales:

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Influencia	Objetivo Unidad Funcional
Financiera	OF1: Entregar valor a los accionistas	✓	Reducir costos de adquisición de fruta
	OF3: Optimizar la estructura de costos	✓	
Cliente	OC1: Entregar pedidos en el plazo	✓	Entregar volúmenes de fruta planificados
	OC2: Cumplir con atributos y calidad	✓	Adquirir fruta con atributos requeridos
	OC3: Suministro de fruta de forma continua	✓	Entregar volúmenes de fruta planificados
Proceso Interno	OP1: Asegurar abastecimiento conveniente y confiable de fruta	✓	Entregar los volúmenes de fruta plan Compra conveniente de fruta
Aprendizaje y Crecimiento	OAC1: Aumentar el uso de información en la toma de decisiones	✓	Relaciones cercanas con los productores Lograr precisión y oportunidad en las estimaciones
	OAC3: Crear un ambiente de alto desempeño	✓	Cultura de Alto Desempeño en equipo agrónomos

Figura 8. Objetivos de la unidad funcional Gerencia de Programas Frutales



Relaciones de causa- efecto del mapa estratégico de la Gerencia de Programas Frutales

Una vez determinados los objetivos estratégicos que competen a la Gerencia de Programas Frutales y haberlos clasificado por perspectiva, se explican a continuación las relaciones causa-efecto.

Relaciones Causa- efecto entre procesos internos

Causa	Efecto	Explicación
Asesorar a los productores para mejorar las cosechas	Adquirir fruta con los atributos requeridos	Realizar un asesoramiento agronómico adecuado a los productores terceros permite que éstos cosechen fruta con una calidad y condición homologada.
Asesorar a los productores para mejorar las cosechas	Entregar los volúmenes de fruta planificados	El asesoramiento busca entre otras cosas aumentar la productividad de los campos agrícolas, lo que permite obtener mayores rendimientos en toneladas por m2.
Compra de fruta en términos convenientes para el negocio	Asegurar abastecimiento conveniente y confiable de fruta	El principal elemento de costo unitario del producto terminado es la fruta misma a nivel de materia prima, si la modalidad y precio de compra es favorable se asegura un abastecimiento conveniente.
Entregar los volúmenes de fruta planificados		Estimar de forma adecuada los volúmenes que serán cosechados y entregarlos en tiempo y forma permite asegurar un abastecimiento confiable a las plantas.

Relaciones Causa- efecto entre procesos internos y clientes

Causa	Efecto	Explicación
Adquirir fruta con los atributos requeridos	Cumplir con atributos y calidad solicitada	La oferta de fruta es limitada y hay muchas exportadoras compitiendo por la buena fruta, por ello resulta fundamental comprar materia prima que cumpla los requerimientos.
Asegurar abastecimiento conveniente y confiable de fruta	Entregar pedidos en el plazo acordado	Entregar la fruta en las cantidades y plazos comprometidos según el plan de abastecimiento permite que la planta pueda cumplir sus planes de producción en tiempo.

Relaciones Causa- efecto entre procesos internos y financieros

Causa	Efecto	Explicación
Asegurar abastecimiento conveniente y confiable de fruta	Reducir costos de adquisición de fruta	Abastecimiento conveniente se refiere a obtener precios y condiciones comerciales favorables para la exportadora, lo cual resultara en un menor costo unitario por caja.

El entendimiento de las relaciones de causa-efecto entre los objetivos estratégicos de las unidades funcionales y su presentación mediante mapas estratégicos permiten continuar con el despliegue de la estrategia, ahora con el diseño de cuadros de mando integral.

En el cuadro de mando integral por unidad funcional los objetivos estratégicos de las unidades se asocian con indicadores, los cuales tienen una métrica de cálculo, meta y frecuencia. Esta forma de construir objetivos interrelacionados entre la empresa y las unidades funcionales, así como métricas asociadas a los indicadores de la compañía es lo que crea el alineamiento.

En el caso de la gerencia de operaciones, se baja a un nivel adicional de despliegue del cuadro de mando integral al llegar al nivel de las plantas de producción, para las cuales se construye un tablero de control que permite gestionar actividades de orden táctico y operativo.

Influencia de las Plantas de producción en los objetivos de la Gerencia de Operaciones

Perspectiva	Objetivo Gerencia de Operaciones	¿Influencia de las plantas de producción?
Financiera	Reducir costos de producción	✓
	Reducir mermas	✓
	Planificar logística y mantenimiento integrado de plantas	
Cliente	Despachar pedidos en los plazos comprometidos	✓
	Cumplir con estándares exigidos por los clientes	✓
	Desarrollar programas de I+D	
	Adaptar packing (formatos) a requerimientos de clientes	
Proceso Interno	Asegurar calidad esperada de producción	✓
	Cumplir con programa de despachos	✓
	Cumplir con la normativa SAG aduanas	✓
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar sistemas de medición para las líneas de producción	
	Capacitar y retener personal clave	✓
	Desarrollar una cultura de alto desempeño	✓

El tablero de control para las plantas productivas se construye a partir de los objetivos de la Gerencia de Operaciones, de forma que apunte a aquellos objetivos donde las plantas tienen influencia, además considera aspectos operativos propios de las actividad productivas de la planta que deben ser monitoreados, controlados y resueltos por el Jefe de Planta.

6.8. Cuadro de Mando Integral de las Unidades Funcionales

A partir de los objetivos se diseñan los CMI funcionales, lo que permite contar con indicadores clave de desempeño (KPI) para medir la contribución de la unidad a los objetivos estratégicos, dichos indicadores clarifican los desempeños esperados de la unidad.

Cuadro de Mando Integral de la Gerencia de Programas Frutales:

Perspectiva	Objetivo	Nombre Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Financiera	Optimizar la estructura de costos	Costo de Fruta (materia prima) por caja	$(\text{Total costo adquisición fruta exportación} / \text{núm. Cajas embaladas}) - \text{costo unitario Plan} / \text{Costo unitario Plan}$	$\leq 10\%$ desv.	Mensual
Clientes	Cumplir con atributos y calidad solicitada	Desviación en los volúmenes de fruta por mercado	Toneladas de fruta estimadas por mercado / ton. de fruta recibidas por mkdo	$< 5\%$	Semanal
	Entregar pedidos en el plazo acordado	Cumplimiento al plan de estimación de cosecha	Toneladas de fruta recibidas en tiempo y forma / Total de ton. Recibidas	$> 85\%$	Semanal
Proceso Interno	Compra de fruta en términos convenientes para el negocio	índice de variación en el presupuesto de compra	$(\text{gasto real en compra de fruta} - \text{gasto presupuestado}) / \text{gasto presupuestado}$	$< 3\%$	Mensual
		Rentabilidad por programa de fruta	$\text{Ingresos de exportación} - \text{costo de fruta} / \text{Ingresos de exportación}$	$3-5\% > \text{la meta}$	Trimestral
	Entregar los volúmenes de fruta planificados	Fill - Rate (FR) de fruta en planta	toneladas de fruta comprometidas con la planta / ton. de fruta entregadas	$> 100\%$	Semanal
		Abastecimiento de fruta exportable	$\text{Kilos de Fruta de exportación} / \text{Total Kilos de fruta recibida en planta}$	$> 90\%$	Mensual
	Asesorar a los productores para mejorar las cosechas	Cobertura de asesoría a productores clave	Ha de productores clave asesorados / Ha totales de productores clave	$> 60\%$	Anual
	Establecer relaciones cercanas con los productores	Cumplimiento al plan de visitas a productores	$\text{Número de visitas realizadas} / \text{número de visitas planificadas}$	100%	Mensual
	Aprendizaje y Crecimiento	Optimizar el proceso de toma de decisiones	Utilización herramientas de analítica de datos	$\text{Número de informes en herramientas de analítica} / \text{total de informes}$	$\geq 80\%$
Retener a Productores clave		Índice de retención de productores terceros	$\text{Total de productores clave que entregaron fruta este año} / \text{total del año previo}$	$< 5\%$	Mensual
Cultura de Alto Desempeño		Cumplimiento de reuniones de medición del desempeño	$\text{Reuniones realizadas} / \text{Reuniones agendadas}$	100%	Semanal

Cuadro de Mando Integral de la Gerencia de Operaciones:

Perspectiva	Objetivo	Nombre Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Financiera	Reducir Costo de Producción	Costo Producción x Caja	Total costo de materiales + total de costos operacionales / N° de cajas embaladas	<5%	Mensual
		Costo Materiales x Caja	Total de materiales utilizados/ N° de cajas embaladas	1,9\$ por caja	Mensual
Clientes	Despachar pedidos en los plazos comprometidos	Indice de cumplimiento de entregas a tiempo	Entregas a tiempo/ Total de entregas	>95%	Semanal
	Cumplir con estándares exigidos por los clientes	Indice de Cajas rechazadas por clientes	Total de cajas rechazadas/ total de cajas despachadas	<5%	Semanal
		Indice de Nivel de Satisfacción de Clientes (Encuesta por despacho)	(Total de valoraciones positivas/ tota de valoraciones)*100	95% Satisfecho	Trimestral
Proceso Interno	Cumplir Normativa SAG, Aduanas.	Indice de lotes rechazados por Fiscalización SAG	Total lotes rechazados de acuerdo a SAG/ Total Producción	<3%	Semanal
	Planificar Logística y mantenimiento integrado de las plantas	Indice de Calidad inputs	(materiales de embalaje sin defectos / Total materiales)	100%	Semanal
		Indice de disponibilidad de Materiales	(Total materiales solicitados por la planta/ total de materiales utilizados que estaban en stock)	100%	Semanal
		Indice de rotación de inventario	(costos de ventas/ total de inventarios)/12	>4	Semanal
		Indice de Cumplimiento del plan de mantenimiento	(Cantidad de manteniones efectuadas / Total manteniones programadas)	100%	Semanal
		Indice de Disponibilidad de Maquinarias	(Horas de Funcionamiento / Total Teórico horas)	>95%	Semanal
		Indice de utilización de capacidad instalada	Tiempo de utilización de las líneas de emlabaje/ total de tiempo disponible de las líneas de embalaje	>80%	Semanal
		Indice de Incidentes no Programados	Total de incidentes no programados al mes/ total de la producción mensual	<5%	Semanal
	Cumplir programas de despacho	Indice de Cumplimiento Plan de Embalaje	(Cant. Pedidos embalados en tiempo programado / Cant. total pedidos embalados)	>95%	Diario
	Asegurar calidad esperada de producción	Indice de cajas embaladas con defectos de calidad	(cajas embaladas con defectos / total de cajas embaladas)	<5%	Diario
		Cajas rechazadas en inspección de preembarque	Número de cajas rechazadas / Número de cajas inspeccionadas	<3%	Diario
	Reducir mermas	Indice de mermas	Total de mermas/ total de inventarios de producción	<5%	Diario
	Adaptar Packing	Indice de eficiencia de innovación en material de embalaje (packing)	Ahorros en costos por innovación de packing/ costo total de packing	>5%	Anual
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar cultura de alto desempeño	Cumplimiento de reuniones de medicion de desempeño	Reuniones realizadas/ reuniones agendadas	100%	Semanal
	Capacitar y retener personal clave	Indice de retención de personal clave	Total de renuncias de persona clave/ total e personal clave	<3%	Mensual
		Indice de cumplimiento de Horas capacitación personal clave	Total de horas efectivas de capacitacion/horas de capacitacion agendadas	<80%	Semestral
	Desarrollar sistemas de medición para las líneas de producción	Disponibilidad de Sistemas	Tiempo de sistema disponible/ tiempo total de producción	>95%	Diario

6.9. Despliegue de Tableros de Control en las Plantas de producción

El despliegue del CMI busca asegurar que los objetivos estratégicos de la UEN se vinculen con los objetivos de la Gerencia de Operaciones y sus distintas plantas. La comunicación que debe existir entre las diferentes plantas con la Gerencia de Operaciones requiere de tal herramienta para construir el camino del cumplimiento de los pilares escogidos en su estrategia.

El CMI es una herramienta de control y diagnóstico que permite evaluar el desempeño de la unidad y determinar planes de acción para una mejora continua. Uno de los argumentos que refuerzan la utilización de CMI, es que se logra alinear los intereses de las diversas áreas o plantas con los intereses de la compañía en general a través de la comunicación de la estrategia a la totalidad de los trabajadores sintiéndose participes en su desarrollo.

En la cadena productiva, cada uno de los procesos deben ser medidos y gestionados de manera de poder atender las actividades que inciden en el contexto de la estrategia de la compañía. En el caso de DDC, los procesos productivos están concatenados, dando inicio con la fruta entregada por los productores, lo que desencadena una serie de pasos secuenciales que logran concluir con el output cuyo resultado es la fruta fresca embalada y listo para ser despachada a puerto.

Descripción del Proceso productivo en las Plantas

Como punto de partida, en la planta productiva se recibe la carga de la fruta que proviene de los productores cuya alianza estratégica es relevante, a través de esta alianza se definen ciertos parámetros de calidad exigible para que la fruta pueda ser ingresada a las líneas de producción. Entre las variables que se establecen en este contrato es; cantidad de fruta, especie, fechas de entrega, precios por kilo según categoría de selección, época de producción. Toda esta valoración, se realiza en dos etapas, la primera se realiza en terreno mismo, donde se realizan muestras de la fruta en la planta (árbol) y luego una vez iniciada la cosecha, se vuelve a realizar el control de calidad en la fruta en la recepción de los lotes que llegan a planta. En esta última, se determinan las distintas calidades en función de color, calibre, grados de azúcar, turgencia, etc.

La siguiente etapa, consiste en el primer golpe de frío a la fruta antes de ingresar a la línea de procesamiento. Cuando ya la fruta comienza a pasar por la línea, es seleccionada por diferentes calibres y características de color, forma, etc. Y clasificada por distintas calidades y destinos. Al continuar la clasificación, se inicia la etapa de embalaje según la fruta, calidad y mercado de

destino. Cada embalaje es diferente según el cliente final y el formato que más se acomode. Varios de estos llegan directo a supermercados para que sean dispuestos en sus góndolas en su empaque. Una vez embalada, la fruta es almacenada en pallets para luego ser trasladados a una cámara de frío por varias horas, en esta etapa se vuelve a realizar un control de calidad, donde se confirma que la fruta sea uniforme según las características de la calidad escogida y su empaque cumpla con los requerimientos establecidos. Finalmente, los pallets luego de pasar por la cámara de frío son transportados a puerto para derivarlos al destino de su mercado objetivo.

Figura 9. Resumen las etapas del proceso de empaque en las plantas productivas:



Tableros de Control para la gestión operativa en Plantas

El despliegue o proceso de cascada del CMI enfoca a toda la organización en la estrategia y crea una perspectiva entre el trabajo que realizan los empleados y los resultados deseados por la alta dirección. A medida que el sistema de gestión se despliega hacia abajo en la organización, los objetivos se vuelven más operativos y tácticos, así como las métricas de desempeño (Creating Organizational Strategic Alignment, 2020).

Los tableros de control para las plantas deben funcionar como una herramienta de “monitoreo y control” para que el Gerente de Planta pueda medir el desempeño de las plantas de producción y realizar las acciones que considere necesarias para ajustar los procesos productivos. Asimismo, deben responder a la necesidad de aporte al cuadro de mando integral de la Gerencia de Operaciones, señalando en cada una de las perspectivas los resultados de su aporte en objetivos que sean medibles y bajo la lógica de una meta desafiante.

Los tableros de control de las plantas deben responder a los objetivos de la Gerencia de Operaciones, pero también tienen que responder a objetivos internos de las plantas, que no están necesariamente alineados con la propuesta de valor, pero se requieren para cumplir los procesos internos, de este modo, se incorporan al tablero objetivos propios con sus indicadores y metas.

A continuación, se presenta el tablero de control diseñado para las Plantas de producción:

Perspectiva Financiera					
Objetivo	Nombre Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Relacion con GO
Reducir costos de mano de obra	Costo de mano de obra por kilo	CMO= Costo mano de obra / Kilos totales producidos	Entre 20 y 25%	Mensual	OF1
Reducir costos de frío	Costo de frío por caja	C frío = Costo de frío / kilos totales producidos	Menor a 5%	Mensual	OF1
Utilizar los materiales de forma eficiente	Porcentaje de merma de materiales	% Merma mat = cantidad de materiales desechados / cantidad de materiales comprados	Menor a 10%	Mensual	OF1
Manipular adecuadamente la fruta	Porcentaje merma de fruta	% Merma = kilos de merma / total kilos de fruta procesada	Menor a 10%	Diario	OF3
Perspectiva Cliente					
Objetivo	Nombre Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Relacion con GO
Inspeccionar la calidad de fruta recibida	Porcentaje de precisión en clasificación de MP	% Calidad exportable = kilos de calidad exportable / kilos totales	Mayor a 90%	Diario	OC2
Cumplir protocolos enfriamiento para despacho	Porcentaje de pallets con ciclo completo de frío	% Pallets con ciclo de frío = número de pallets con ciclo completo / número de pallets procesados	Mayor a 95%	Semanal	OC2
Perspectiva Procesos					
Objetivo	Nombre Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Relacion con GO
Cumplir estándares de producción por línea	Efectividad de Producción (OEE)	OEE = (% disponibilidad * tasa velocidad * tasa calidad)	>= 90%	Diario	OP3
Cumplir programas de despacho	Indice de Cumplimiento Plan de Embalaje	(Cant. Pedidos embalados en tiempo programado / Cant. total pedidos embalados)	>95%	Diario	OP3
Asegurar calidad esperada de producción	Indice de cajas embaladas con defectos de calidad	(cajas embaladas con defectos / total de cajas embaladas)	Menor a 5%	Diario	OP2
Asegurar funcionamiento de cámaras de frío	Porcentaje horas de funcionamiento cámaras	% Rendimiento cámara de frío = tiempo detención por fallas / tiempo total disponible	Menor a 5%	Diario	OP2
Realizar mantenimiento a línea de producción	Porcentaje cumplimiento al plan de mantención	% Plan mttto = número de mantenciones realizadas / número de mantenciones planificadas	Igual a 100%	Mensual	OP3
Asegurar existencia de materiales de embalaje	Confiabilidad del inventario	Confiabilidad = inventario físicos contados / inventario disponible en sistema	Mayor a 95%	Mensual	OP3
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento					
Objetivo	Nombre Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Relacion con GO
Capacitar al personal	Horas de formación sistemas y datos	Horas cap = cantidad de horas cursadas	4,5 horas	Mensual	OAC1, OAC2
Conformar equipos para mejora de procesos	Numero Iniciativas de mejora implementadas	N iniciativas = cantidad de iniciativas presentadas y realizadas	2 por equipo	Mensual	OAC3
Capacitar al personal de control de calidad	Horas de formación calidad	Horas calidad = cantidad de horas cursadas	4,5	Mensual	OAC2
Fortalecer competencias de los supervisores	Número de supervisores certificados	Certificaciones = cantidad de supervisores con certificación	Todos	Trimestral	OAC4
Establecer reuniones diarias de desempeño	Reuniones realizadas vs. calendarizadas	Indice = reuniones realizadas / reuniones planificadas	100%	Semanal	OAC3

6.10. Justificación de la Propuesta de CMI por Gerencia y Tableros de Control

En este capítulo se realizó un despliegue del cuadro de mando integral de la UEN a nivel de unidades funcionales. Se seleccionaron para el despliegue la Gerencia de Programas Frutales y la Gerencia de Operaciones debido a la fuerte influencia que tienen para cumplir con la estrategia y la propuesta de valor. Adicionalmente, se diseñó un tablero de control para las plantas de producción basado en el CMI de la Gerencia de Operaciones.

Los CMI diseñados para las Gerencias permiten lograr un mayor alineamiento vertical, para ejemplificarlo considere los objetivos estratégicos de la perspectiva de clientes como son el cumplimiento de atributos y calidad solicitada (OC2) y la entrega de pedidos en el plazo acordado (OC1). Mediante el indicador de Desviación en los volúmenes de fruta por mercado la Gerencia de Programas frutales puede medir si está abasteciendo a las plantas de fruta con los atributos comprometidos para cumplir los pedidos de los clientes. Por su parte, la Gerencia de Operaciones utiliza el indicador de índice de cajas rechazadas por cliente para medir el cumplimiento a la calidad solicitada. Definiendo indicadores relacionados con la calidad para ambas gerencias se logra un alineamiento vertical en cuanto a un objetivo clave para la exportadora. El CMI de la Gerencia de Programas frutales incluye los indicadores de Fill-rate de fruta en planta y Cumplimiento al plan de estimación de cosecha, ambos indicadores permiten medir el desempeño de la Gerencia en cuanto al suministro de fruta en tiempo y forma. Por otro lado, el CMI de la Gerencia de operaciones incluye el indicador Índice de cumplimiento al plan de despacho y el indicador Índice de cumplimiento de entregas a tiempo, el resultado de estas mediciones permite determinar si la Gerencia está cumpliendo con su función para entregar pedidos en tiempo.

Los tableros de control diseñados para las plantas favorecen el alineamiento vertical entre la Gerencia de Operaciones y las tres Plantas Productivas que están bajo su responsabilidad. Por ejemplo, el indicador de costo de producción por caja y los indicadores a nivel planta de costo de mano de obra por kilo y costo por caja guardan una relación de causa-efecto que impacta en el objetivo estratégico Optimizar la estructura de costos (OF3).

Los CMI a nivel de gerencia y tableros de control a nivel de departamento dan paso a la definición de metas a nivel de cargo buscando alinear el desempeño individual con el desempeño del área. La evaluación del desempeño individual y los esquemas de incentivos por el cumplimiento de metas serán abordados en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 7. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESQUEMA DE INCENTIVOS

La definición de los objetivos estratégicos de la UEN y el diseño de un Cuadro de Mando Integral asociado, en conjunto con el despliegue de la estrategia a las unidades funcionales entrega a la exportadora DDC herramientas para comunicar la estrategia, alinear la relación de esfuerzo-objetivos y establecer mecanismos de monitoreo y control respecto a los resultados de las distintas unidades, todo ello es fundamental dentro de un sistema de control de gestión, pero todavía falta un alineamiento a nivel individual. Para lograr el alineamiento de los empleados clave de la organización se propone incorporar un esquema de incentivos que fomente los comportamientos deseados para cumplir con los objetivos estratégicos y la propuesta de valor al cliente.

El esquema de incentivos propuesto en este informe está dirigido a las unidades o gerencias consideradas en el despliegue estratégico de la UEN y busca resolver algunas de las problemáticas del modelo actual de incentivos. El nuevo esquema de incentivos busca recompensar aquellos desempeños que conducen al cumplimiento de la propuesta de valor, tomando como un supuesto básico que los individuos actúan de forma racional en función de los incentivos que les entrega el contexto y que siempre buscan obtener el máximo beneficio posible.

Según los creadores del *Balanced Scorecard*, las implementaciones más exitosas del CMI ocurren cuando las organizaciones fusionan con inteligencia la motivación intrínseca que surge de sus líderes y su programa de comunicación con la motivación extrínseca creada por la alineación de los objetivos personales de desempeño y la compensación salarial por incentivos (Kaplan & Norton, *The Execution Premium*, 2008).

El incentivo es “un estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos”. Un esquema de incentivos busca que los empleados privilegien las acciones que benefician a la organización en lugar de satisfacer sus necesidades individuales. La teoría de la agencia permite representar las diferentes motivaciones e incentivos que pueden presentarse entre las empresas y sus empleados, en dicha teoría se establece que existe una relación de agencia siempre que una parte (el principal) contrata a otra parte (el agente) para desempeñar algún servicio, y al hacerlo, delega la autoridad de la toma de decisiones al agente. En una corporación los accionistas son los principales y los Gerentes de las unidades de negocio los agentes, el reto es motivar a los agentes para que sean tan productivos

como los dueños (Anthony & Govindarajan, 2008). La teoría asume que todos los accionistas quieren que la compañía sea administrada de una forma que maximice el retorno económico, mientras que los Gerentes están obligados a conducir el negocio de acuerdo con los deseos del principal (Paine, 2017). Un esquema de incentivos basado en desempeño promueve que los empleados desarrollen objetivos personales alineados con los objetivos estratégicos.

El nuevo esquema de incentivos busca evitar comportamientos no deseados por parte de los empleados desde la perspectiva del desempeño. Cuando los sistemas de incentivos son mal aplicados pueden generar comportamientos negativos en sus empleados, entre los principales comportamientos que podrían verse afectados en la exportadora se encuentran:

Sandbagging (saco de arena): es un comportamiento que se presenta cuando existe una relación de esfuerzo – premio que no es percibido como atractivo por parte del empleado y se desecha la opción de realizar un mayor esfuerzo. Por ejemplo, si se considera la variable de número de cajas de fruta embalada por turno y se tiene una meta de 100 cajas pagando un bono de \$900.00 pesos, y en la siguiente escala la condición es 200 cajas pagando un bono de 950.000 pesos, es probable que el empleado se conforme con el primer bono y no esté dispuesto a realizar un mayor esfuerzo.

Otra interpretación de este fenómeno es cuando la entidad a evaluar (individuo o unidad de negocio) crea expectativas de desempeño inferiores a lo que realmente puede lograr, llegando así a la condición o meta con un menor esfuerzo. Mike Halloran, socio de Mercer Human Resource Consulting describe el sandbagging como la minimización de la capacidad de uno para engañar. Desde su perspectiva, en compensación, el saco de arena ocurre cuando las metas de los programas de incentivos se establecen tan bajas que las personas pueden ganar mucho dinero sin trabajar demasiado. Indica que una posible señal de que se está haciendo un saco de arena sería que una unidad de negocios califique para el bono máximo cada año o que perciban un bono sobre promedio o máximo sin ser considerado un top-performer de la industria.

Auto-escalamiento: este comportamiento se presenta cuando el sujeto evaluado acomoda su esfuerzo a una escala en la que se encuentra cómodo o cuando elige esforzarse en ciertos indicadores (KPI) excluyendo otros. El auto-escalamiento vertical se presenta en modelos de incentivos que premian el cumplimiento individual de indicadores, en estos casos el sujeto evaluado decide esforzarse para lograr las metas o condiciones solo en aquellos indicadores que entregan un mayor premio y no dedicar esfuerzo o dedicar un menor esfuerzo en los indicadores

donde el premio no le resulta atractivo. Por otro lado, el auto-escalamiento horizontal se produce en un modelo donde además de pagar por objetivos de indicadores individuales, se establece un pago con escalas por cada condición o meta que se alcanza. En esta situación la persona decide esforzarse para alcanzar una determinada escala sin acercarse a un máximo esfuerzo debido a que el premio por ello no le resulta atractivo.

Para ejemplificar un comportamiento de auto-escalamiento se podría considerar el caso de un Agrónomo que tiene varios objetivos individuales, entre ellos la compra de fruta, asesoría a proveedores y entrega de fruta en planta. Si los indicadores con los que se mide su desempeño se recompensan de forma individual y encuentra que el premio por cumplir el presupuesto de compra es muy superior a los otros premios podría descuidar el desempeño de las otras variables.

7.1. Descripción de los esquemas de incentivos actuales

La compensación de los gerentes de la exportadora se conforma de un sueldo fijo mensual, superior al promedio de la industria, beneficios (alimentación, movilización, telefonía) y un bono basado en su desempeño anual, el cual se paga sólo si la empresa logra utilidades.

El bono anual se paga de acuerdo con la siguiente escala:

- Gerente General: 4,5 sueldos
- Gerentes de Primera línea: 3,5 sueldos
- Gerentes de Planta, Sub-Gerentes y Ejecutivos Comerciales: 2,5 sueldos

En el esquema actual existe una intención de recompensar tanto a los ejecutivos como a los mandos medios, lo que otorga cierta profundidad organizacional al modelo, además de que busca asociar una componente de desempeño individual por área con un desempeño financiero súper colectivo, como lo es lograr una meta de utilidad a nivel de compañía. En el caso del corporativo, los empleados sujetos a bono anual validan sus objetivos individuales con sus supervisores cada año, pero no se establecen indicadores de desempeño asociados a dichos objetivos.

Es importante resaltar que la situación financiera de la empresa, que ha registrado pérdidas en los últimos años, ha llevado a la administración a no pagar bonos de desempeño, pero sí a entregar recompensas monetarias discrecionales para reconocer el esfuerzo de los Gerentes a fin de año.

Se considera que el modelo actual presenta las siguientes deficiencias:

1. La evaluación del desempeño se realiza una vez al año por parte de la jefatura directa del empleado, es totalmente desestructurada y no cuenta con objetivos individuales formales.
2. Si bien se establece como restricción que la empresa logre utilidades para el pago del bono, no se precisa el cumplimiento del objetivo anual de utilidades/rentabilidad.
3. No se vincula de forma directa el desempeño del gerente con los objetivos estratégicos o indicadores (KPI) de su unidad funcional.
4. Busca premiar el desempeño individual por función, pero no fomenta el cumplimiento de objetivos colectivos más allá del logro de utilidades a nivel empresa.
5. Carece de recompensas no monetarias que podrían motivar a los gerentes.

El modelo de incentivos actual tiene un efecto sobre la motivación de los Gerentes en cuanto a la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo (Robbins S., 2009), respecto a la intensidad del esfuerzo se podría prever que se encuentra en un estado subóptimo ya que no existen escalas para recibir una mayor recompensa en caso de realizar un mayor esfuerzo, aunque por otro lado el esfuerzo se premia al final de año con al menos una recompensa monetaria discrecional. En cuanto a la dirección del esfuerzo, el bono por desempeño individual fomenta que cada Gerente se enfoque en lograr los objetivos propios de su unidad funcional para así obtener una buena evaluación. La persistencia del esfuerzo se ve mermada en caso de que los resultados financieros no acompañen durante la temporada, pero también debido a que la entrega de la recompensa sucede varias semanas o meses después de haber realizado el esfuerzo para sacar adelante la temporada de una fruta en específico, ejemplo la temporada de uva finaliza en mayo, pero el premio se entrega en enero del año siguiente.

7.2. Identificación de los desempeños claves a recompensar

Se establece como premisa fundamental recompensar los desempeños que lleven a la empresa a cumplir la propuesta de valor, en lo particular lo referente al atributo diferenciador de la misma. El despliegue de la estrategia permite observar la contribución de las Gerencias de Programas Frutales, Gerencias de Operaciones y Gerencias de Planta, mientras que, en el caso de las otras unidades organizacionales, un potencial esquema de incentivos estaría basado en el cumplimiento de sus objetivos funcionales o al cumplimiento de los niveles de servicio establecidos (SLA's).

El cumplimiento del atributo diferenciador requiere la coordinación de una serie de planes a lo largo de la cadena de valor, los cuales, en caso de presentar alguna desviación en su ejecución ponen en riesgo el cumplimiento de dicho atributo. En este sector, la planificación de las entregas se realiza con semanas o meses de anticipación y los pedidos no planificados son poco frecuentes.

En general, se esperan los siguientes desempeños de las Gerencias: Programas Frutales, deben garantizar el abastecimiento de la materia prima (fruta a granel) en cantidad y plazo, Gerencia de Operaciones, debe cumplir con los tiempos de producción en función de la capacidad instalada en las plantas, mientras que los Gerentes de Planta se encargan de la productividad a nivel de planta productiva y el cumplimiento de protocolos de inocuidad. Naturalmente, todo ello ejecutado dentro de los costos planificados logrando así que el negocio resulte rentable.

Para cumplir con el atributo diferenciador de la propuesta de valor los Gerentes deben cumplir con los siguientes desempeños:

- **Gerente de Programa Frutal:** Asegurar que los productores terceros entreguen la fruta para proceso en las fechas, cantidades y características definidas. Además, llevar un registro de cumplimiento en la entrega de fruta a planta para evaluar anualmente el nivel de confiabilidad de cada uno de ellos. Entregar asesoría técnica a los productores para el buen desarrollo de sus cosechas y cumplir con los precios de compra establecidos en el presupuesto, lo cual incluye realizar un proceso de liquidación de proveedores para definir montos de pago.
- **Gerente de Operaciones:** Incrementar la productividad de las plantas de forma que el costo unitario por kilo producido sea menor al presupuestado y lograr “absorber el golpe” de fabricar pedidos excepcionales o dar prioridad a pedidos de clientes clave. Entre sus actividades se encuentran la planificación de la producción, establecimiento de procesos productivos, mantenimiento de equipos productivos, monitoreo de la producción y calidad, establecer procedimientos de seguridad laboral y protocolos de seguridad alimentaria.
- **Gerente de Planta:** Cumplir con los planes de producción dentro de los niveles de productividad, calidad y eficiencia determinados. Las plantas administran personal que trabaja de forma permanente y por temporada, stock de fruta, además de la infraestructura productiva de la empresa. Su responsabilidad termina al despachar la carga a puerto.

En la siguiente tabla se describen las principales responsabilidades de los Gerentes clave y se establece un conjunto de variables que permiten evaluar su desempeño:

Tabla 21. Responsabilidades principales y variables de desempeño por Gerencia.

Cargo	Responsabilidad Principal	Variables de desempeño
Gerente de Programa Frutal	Comprar la fruta a empresas relacionadas o productores terceros, cumpliendo con los volúmenes estimados y minimizando el costo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Precio de compra ▪ Calidad de la fruta ▪ Volumen de compra ▪ Tiempo de entrega ▪ Satisfacción del productor
Gerente de Operaciones	Cumplir con los planes de producción (embalaje de fruta), dentro de los costos presupuestados.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad del producto ▪ Tiempos de producción ▪ Costo de producción
Gerente de Planta	Cumplir con los planes de despacho y los niveles de productividad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad del producto ▪ Tiempos de producción ▪ Costo de producción ▪ Seguridad laboral

A continuación, se analiza el impacto de cada una de las variables de desempeño en el cumplimiento de la propuesta de valor.

Variables de medición del desempeño	Impacto en la propuesta de valor		
	Bajo	Medio	Alto
▪ Precio de compra (materia prima)		✓	
▪ Calidad de la fruta (materia prima)			✓
▪ Volumen de compra (materia prima)			✓
▪ Tiempo de entrega de la fruta (materia prima)			✓
▪ Satisfacción del Productor		✓	
▪ Calidad del producto terminado			✓
▪ Tiempos de producción			✓
▪ Costos de producción		✓	
▪ Seguridad Laboral	✓		

Del análisis anterior se concluye que existen 5 variables de desempeño que tienen una incidencia relevante en la propuesta de valor, dichas variables se consideran como desempeños clave de las Gerencias y, por ende, los indicadores asociados se incluyen en el esquema de incentivos.

Tabla 22. Desempeños clave e Indicadores de las Gerencias.

Cargo	VARIABLES MEDICIÓN DESEMPEÑO	INDICADOR
Gerente de Programa Frutal	Calidad de la fruta	▪ Abastecimiento de fruta exportable
	Volumen de compra	▪ Fill - Rate de fruta en planta
	Tiempo de entrega de fruta	▪ Cumpl. al plan de estimación de cosecha
Gerente de Operaciones	Calidad del producto	▪ Índice de cajas rechazadas por cliente
	Tiempos de producción	▪ Índice de cumpl. plan de embalaje
Gerente de Planta	Calidad del producto	▪ Efectividad de Producción (OEE)
	Tiempos de producción	

7.3. Propuesta de esquemas de incentivos

El objetivo de un sistema de recompensa basado en el desempeño es recompensar a los participantes en relación directa con su desempeño individual y la contribución que realizan para el éxito de la organización (Fisher Cynthia d., 1999).

El nuevo esquema de incentivos premia el desempeño de tres cargos para motivarlos en el cumplimiento de las metas establecidas en el CMI de las unidades funcionales y tableros de control, buscando reforzar de esta forma el cumplimiento del atributo diferenciador de la propuesta de valor. El alcance del esquema incluye a los Gerentes de Programas Frutales (4 personas), Gerente de Operaciones (1 persona) y a los Gerentes de Planta (3 personas).

El esquema propuesto tiene como objetivo que los empleados:

- Entiendan las metas de la unidad de negocio y de la unidad funcional
- Identifiquen su contribución individual para el logro de las metas
- Orienten sus procesos de toma de decisiones en función de las metas
- Asocien los premios con el cumplimiento de los desempeños esperados
- Encuentren una motivación adicional para el cumplimiento de las metas

La motivación es mínima cuando la persona cree que un incentivo es inalcanzable o demasiado asequible (Anthony & Govindarajan, 2008), por lo que el esquema de incentivos propuesto busca establecer metas alcanzables y rangos de cumplimiento. Los mismos autores indican que es probable que los objetivos o metas ofrezcan incentivos fuertes solo si el Gerente los percibe como justos y se compromete a alcanzarlos, en base a lo anterior, las metas serán establecidas de forma conjunta entre las Gerencias y la Administración de la empresa.

Premios considerados en el esquema de incentivos

El esquema contempla recompensas monetarias y no monetarias incorporando premios para metas de corto y mediano plazo, de esta forma se orienta el desempeño a la sustentabilidad del negocio en el largo plazo, escapando de la búsqueda exclusiva de resultados inmediatos. Las recompensas monetarias se pagan mediante bonos anuales y mensuales relacionados con el cumplimiento de indicadores y de objetivos de productividad. Las recompensas no monetarias están asociadas a elementos que son valorados por los empleados de acuerdo con una propuesta realizada por el área de Recursos Humanos de la empresa.

Premios asociados a recompensas monetarias:

- De corto plazo: Bono anual por desempeño alineado a indicadores de gestión
- De corto plazo: Bono mensual por productividad y eficiencia en planta.
- De largo plazo: Opciones sobre acciones de la empresa.

Premios asociados a recompensas no monetarias:

- A final de la temporada se premia en un evento a los Gerentes que cumplieron las metas de desempeño, además de otorgarse cinco días libres pagados durante el año siguiente.

Esquema de incentivos para Gerencias de Primera línea

Entre septiembre y octubre de cada año se establecen las metas de desempeño del próximo año para cada Gerente de primera línea, esto alineado con los presupuestos y planes de venta de la UEN. En este esquema la evaluación del desempeño se realizará en dos instancias, a mitad de temporada y a final de año, se consideran todos los indicadores de la unidad funcional, aunque solo se recompensan algunos desempeños. Se pagan bonos anuales por desempeño sólo si la UEN logró el margen de utilidad planificado, además de lograr un indicador de entrega de pedidos (OTIF) a clientes $\geq 87\%$ considerado como un alto desempeño en la industria.

Los bonos de incentivos anuales serán pagados 80% a final del año calendario, después de emitidos los EEFF, dando la opción de recibir la totalidad en efectivo, o una parte en acciones con esquema de vesting de al menos 2 años. El vesting es un mecanismo de protección para garantizar la permanencia de determinados empleados que posean acciones en la compañía, logrando así un compromiso de permanencia. El 20% restante del bono se pagará seis meses después del realizado el primer pago en efectivo.

En la siguiente tabla se presenta el esquema de incentivos para los Gerentes de primera línea:

1. Modelo de incentivos para el pago de bono Gerente de Programas Frutales.

Cargo evaluado y recompensado:	Gerente de Programas Frutales.
Tipo de desempeño recompensado:	Desempeño Individual
Tipo de esquema:	Premio asociado al cumplimiento de un grupo de desempeños (all-in).
Premio:	Bono anual por desempeño
Restricciones:	Empresa debe cumplir objetivos de utilidad y OTIF anual \geq a 87%.

Variable	Condición 1	Premio
Fill - Rate de fruta en planta	$\geq 95\%$	Bono A
Cumplimiento al plan de estimación de cosecha	$\geq 90\%$	
Abastecimiento de fruta de calidad (materia prima)	$\geq 95\%$	
Costo de Fruta (materia prima) por caja	$\leq 5\%$ (desviación)	
Variable	Condición 2	Premio
Fill - Rate de fruta en planta	$\geq 90\%$ y $< 95\%$	Bono B
Cumplimiento al plan de estimación de cosecha	$\geq 85\%$ y $< 90\%$	
Abastecimiento de fruta de calidad (materia prima)	$\geq 90\%$ y 95%	
Costo de Fruta (materia prima) por caja	$\leq 5\%$ (desviación)	
Variable	Condición 3	Premio
Fill - Rate de fruta en planta	$\geq 95\%$	Bono C
Cumplimiento al plan de estimación de cosecha	$\geq 90\%$	
Abastecimiento de fruta de calidad (materia prima)	$\geq 95\%$	
Costo de Fruta (materia prima) por caja	$> 5\%$ y $\leq 10\%$ (desv.)	
Variable	Condición 4	Premio
Fill - Rate de fruta en planta	$\geq 90\%$ y $< 95\%$	Bono D
Cumplimiento al plan de estimación de cosecha	$\geq 85\%$ y $< 90\%$	
Abastecimiento de fruta de calidad (materia prima)	$\geq 90\%$ y 95%	
Costo de Fruta (materia prima) por caja	$> 5\%$ y $\leq 10\%$ (desv.)	

2. Modelo para el pago de bono Gerente de Operaciones:

Cargo evaluado y recompensado:	Gerente de Operaciones
Tipo de desempeño recompensado:	Desempeño Individual
Tipo de esquema:	Premio asociado al cumplimiento de un grupo de desempeños (all-in).
Premio:	Bono anual por desempeño
Restricciones:	Empresa debe cumplir objetivos de utilidad y OTIF anual \geq a 87%.

Variable	Condición 1	Premio
Índice de cumpl. plan de embalaje	$\geq 100\%$	Bono A
Índice de cajas rechazadas por cliente	$\leq 3\%$	
Costo de Producción por caja	$\leq 1\%$ (desviación)	
Variable	Condición 2	Premio
Índice de cumpl. plan de embalaje	$\geq 95\%$ y $< 100\%$	Bono B
Índice de cajas rechazadas por cliente	$> 3\%$ y $\leq 5\%$	
Costo de Producción por caja	$\leq 1\%$ (desviación)	
Variable	Condición 3	Premio
Índice de cumpl. plan de embalaje	$\geq 100\%$	Bono C
Índice de cajas rechazadas por cliente	$\leq 3\%$	
Costo de Producción por caja	$> 1\%$ y $\leq 5\%$ (desv.)	
Variable	Condición 4	Premio
Índice de cumpl. plan de embalaje	$\geq 95\%$ y $< 100\%$	Bono D
Índice de cajas rechazadas por cliente	$> 3\%$ y $\leq 5\%$	
Costo de Producción por caja	$> 1\%$ y $\leq 5\%$ (desv.)	

Tipo de Bono	Descripción	Premio
Bono A	Máx. desempeño en todas las variables	Compensación equivalente a 5,0 sueldos base
Bono B	Máx. desempeño en costos y desempeño dentro de meta en otras variables	Compensación equivalente a 4,0 sueldos base
Bono C	Máx. desempeño en las variables, excepto costos	Compensación equivalente a 3,0 sueldos base
Bono D	Desempeño dentro de meta en variables	Compensación equivalente a 2,0 sueldos base

Consideraciones

- En el modelo de los Gerentes de Programas Frutales se establecen escalas para los indicadores relacionados con la entrega de fruta y una escala para desviaciones en el presupuesto de costos de compra de fruta.
- En el modelo para Gerente de Operaciones se establecen escalas para los indicadores relacionados con el cumplimiento del plan de embalaje y la calidad, y una escala para desviaciones en el costo unitario de producción.

Esquema de incentivos para Gerentes de Planta

Entre septiembre y octubre de cada año se establecen las metas de producción para cada planta, tanto en volúmenes de producción por fruta (especie, variedad y formato de embalaje), así como el presupuesto de costos para cada una de las plantas, el cual está basado en un costo unitario de producción (costo de materiales + costos operacionales). El desempeño de las plantas se mide todos los meses por un comité compuesto por el Gerente de Operaciones, Subgerencia de Finanzas, Gerentes de Planta y Jefaturas de las plantas (jefes de línea de producción, jefes de calidad y jefes de bodega/frigorífico). Se revisan todos los indicadores del tablero de control, aunque solo se recompensa por algunos desempeños. Se pagan bonos mensuales por desempeño sólo si la planta cumple con su presupuesto mensual de costos de producción. Los bonos de incentivos mensuales se pagan en efectivo dentro de los 15 días posteriores al cierre de mes.

En la siguiente tabla se presenta el esquema de incentivos para los Gerentes de Planta:

Cargo evaluado y recompensado:	Gerente de Planta Productiva
Tipo de desempeño recompensado:	Desempeño Individual
Tipo de esquema:	Premio asociado al cumplimiento de un grupo de desempeños (all-in).
Premio:	Bono mensual por desempeño
Restricciones:	Planta debe cumplir con el presupuesto mes de costo de producción.

Variable	Condición 1	Premio
Índice de Cumplimiento Plan de Embalaje	>=95% <100%	
Efectividad de Producción (OEE)	>=85% <90%	US\$ 0,0050 por caja base
	>= 90% <95%	US\$ 0,0075 por caja base
	>= 95% <98%	US\$ 0,0100 por caja base
	>= 98% <100%	US\$ 0,0125 por caja base
	=100%	US\$ 0,0150 por caja base

Variable	Condición 2	Premio
Índice de Cumplimiento Plan de Embalaje	=100%	
Efectividad de Producción (OEE)	>=85% <90%	US\$ 0,0100 por caja base
	>= 90% <95%	US\$ 0,0125 por caja base
	>= 95% <98%	US\$ 0,0150 por caja base
	>= 98% <100%	US\$ 0,0175 por caja base
	=100%	US\$ 0,0200 por caja base

7.4. Justificación del esquema de incentivos

El nuevo esquema de incentivos resuelve varias de las deficiencias del modelo actual en lo que corresponde a las Gerencias dentro de su alcance, entre otros beneficios se logran los siguientes:

- ✓ Se establece un mínimo de utilidades para habilitar el pago de bonos de desempeño, esto en contraposición al modelo anterior que sólo consideraba utilidades positivas.
- ✓ Se estructura la evaluación del desempeño ya que el nuevo esquema está basado en metas cuantitativas definidas a inicio de año. Además, se propone realizar la evaluación de desempeño a mitad de temporada para entrega una retroalimentación al evaluado.
- ✓ Se mide el desempeño a partir de un grupo de indicadores (KPI) directamente relacionados a las responsabilidades de la unidad funcional lo que permite direccionar el esfuerzo de los Gerentes hacia los objetivos estratégicos de la empresa.
- ✓ Se establece un objetivo colectivo (OTIF) como restricción para habilitar el pago de bonos de desempeño, esto crea un incentivo en áreas clave de la empresa para trabajar de forma coordinada y alineados con el atributo diferenciador de la propuesta de valor.
- ✓ Se agregan recompensas no monetarias en forma de reconocimiento público por el buen desempeño alcanzado durante el año y entrega de tiempo libre para los Gerentes.
- ✓ Se incorpora al esquema de incentivos recompensas monetarias de largo plazo, como son las opciones de acciones, buscando un equilibrio entre los resultados inmediatos de la unidad de negocio y una motivación por los resultados de largo plazo.
- ✓ Se trasladando un % del monto del bono al siguiente año, con el objeto de desahogar el flujo de caja y fomentar la retención del personal clave.
- ✓ Se reduce el tiempo transcurrido entre el desempeño y la recompensa de los Gerentes de Planta al establecer un bono mensual de acuerdo con los resultados obtenidos.
- ✓ Dado que el modelo exige el cumplimiento de todos los indicadores para recibir premio, minimiza la posibilidad de un comportamiento del tipo auto-escalamiento vertical, de esta forma se logra una mayor intensidad del esfuerzo por parte del individuo.
- ✓ La definición de escalas más cortas en el indicador de OEE al acercarse al desempeño esperado y el mantener la proporción de los premios por escala minimizan la posibilidad de un comportamiento de sandbagging en los Gerentes de planta. El Gerente tiene el incentivo de aumentar en intensidad del esfuerzo para lograr una mayor recompensa y así mismo en sostener el esfuerzo en las semanas que conforman el mes evaluado.

CAPÍTULO 8. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO

8.1. Modelo de Análisis del Desempeño

El modelo de análisis del desempeño (MAD) es un componente del sistema de control de gestión que permite monitorear el desempeño de un indicador o un tablero de control de cualquiera de las áreas de la empresa con el objetivo de mejorar el rendimiento del negocio. El sistema de gestión de circuito cerrado (Kaplan & Norton, *The Execution Premium*, 2008) cuenta con dos etapas relacionadas con el análisis y reporte del desempeño: etapa 5 “Controlar y aprender” que retroalimenta a la ejecución y etapa 6 “Probar y adaptar” donde se prueba el funcionamiento de la estrategia, los conceptos descritos en ellas y el enfoque de Enterprise performance Management (EPM) constituyen la base teórica utilizada para desarrollar el modelo de análisis de desempeño.

En este capítulo se desarrolla un prototipo de MAD que permite analizar el desempeño del indicador (KPI) de *Entregas realizadas en tiempo y forma (OTIF)*, se eligió este indicador ya que mide un objetivo estratégico relacionado con el atributo diferenciador de la propuesta de valor.

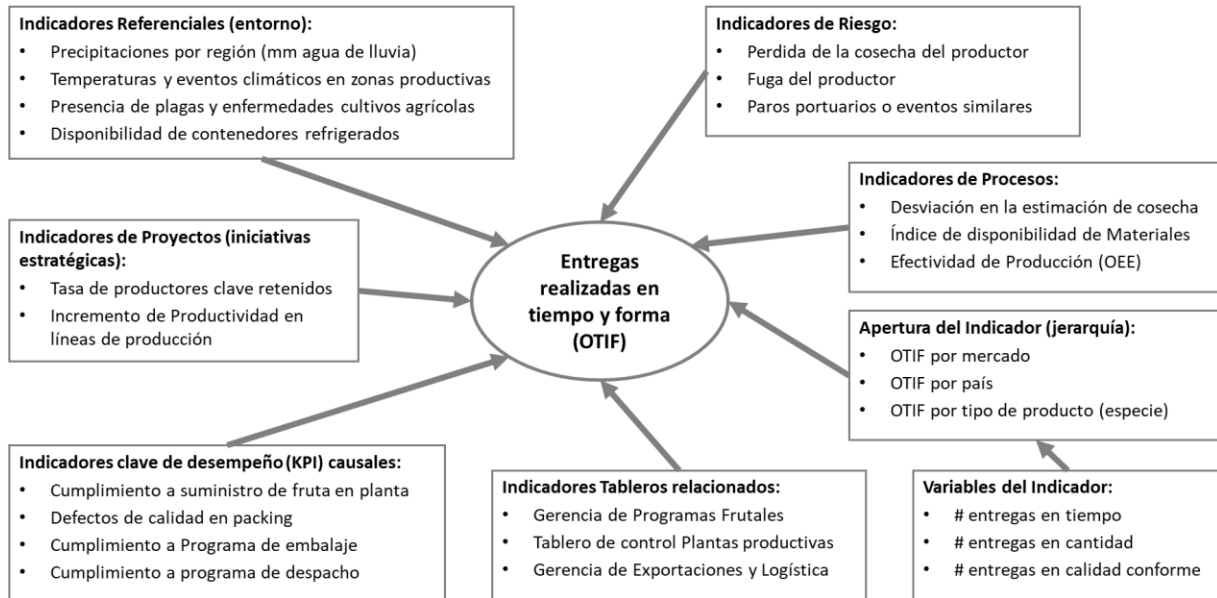
Se describe a continuación el indicador clave de desempeño a analizar:

Nombre KPI:	Entregas realizadas en tiempo y forma (OTIF)
Perspectiva del BSC:	Clientes
Objetivo estratégico:	Entregar pedidos en el plazo acordado con los clientes
Periodicidad KPI:	Semanal
Fórmula:	$= (\text{pedidos entregados en tiempo y forma} / \text{total pedidos entregados}) * 100$
Meta:	$\geq 87\%$
Responsable desempeño	Responsabilidad colectiva (varias áreas de la empresa)
Vistas de análisis	Por mercado, por cliente, por tipo de producto (especie de fruta)
Tableros Relacionados:	Gerencia de Programas Frutales, Gerencia Operaciones, Gerencias Planta
Observaciones	En “tiempo y forma” se refiere al cumplimiento de cuatro criterios: cantidad correcta, entrega en la fecha acordada con el cliente, producto en perfecta condición y con la documentación requerida.

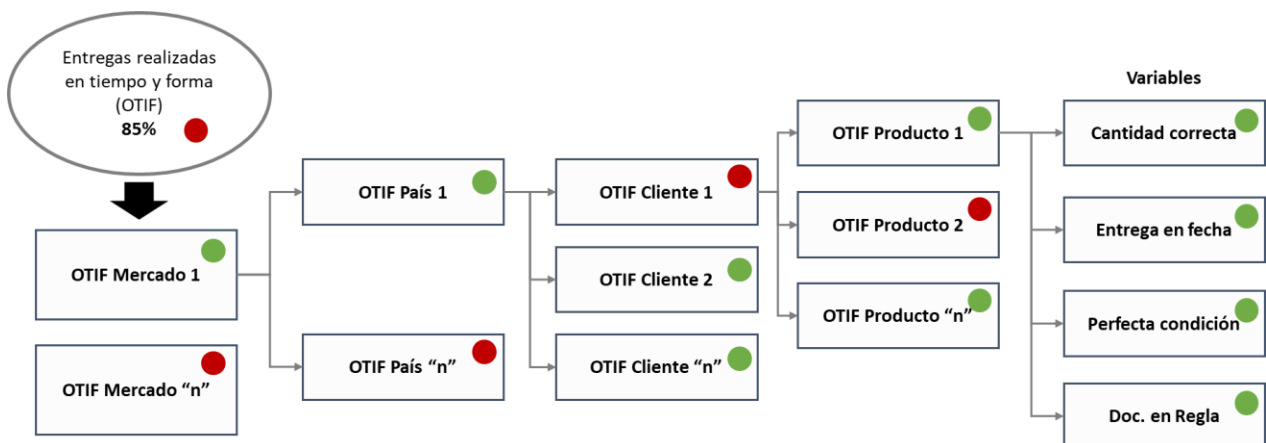
Según (Caprile, *Enterprise Performance Management*, 2020), a partir del Modelo de Gestión de la empresa, se pueden construir estructuras jerárquicas (“X es subconjunto de Y”), secuenciales (“X es precedente de Y”) o correlacionales (“X se relaciona con Y”), que forman lo que se llama patrones de análisis del desempeño. Los patrones son las “preocupaciones” que gestionan las empresas, tales como: objetivos, estrategia, funciones, entorno, procesos, proyectos y riesgos.

En la siguiente figura se presentan los siete patrones de análisis, que en su conjunto permiten explicar y predecir de forma exhaustiva el comportamiento del indicador. En el prototipo de MAD desarrollado se consideran tres patrones: Jerarquía del KPI, Tableros Relacionados y Procesos.

Figura 10. Modelo general de análisis del KPI: Entregas OTIF.



1. Patrón Jerarquía del KPI (*drill-down*): Este patrón es de naturaleza descriptiva y permite realizar una apertura del indicador en distintos niveles o dimensiones para identificar dónde se están dando las fallas o incumplimientos, además permite descomponer las variables del indicador. En el caso del KPI de entregas OTIF se considera la apertura por mercado, país, cliente y producto, estas distintas vistas permiten hacer preguntas acotadas para explicar los resultados.



2. Patrón Tableros Relacionados: Este patrón es del tipo asociativo o correlacional, permite identificar cómo el desempeño de los KPI's de otros tableros (sobre todo subordinados) inciden en el desempeño del KPI analizado. En el caso del indicador de entregas OTIF se considera que dos gerencias tienen mayor influencia sobre sus resultados, por lo que analizaremos los indicadores del CMI de la Gerencia de Programas Frutales y de la Gerencia de Operaciones, así como los Tableros de Control de las Plantas productivas que dependen de la Gerencia de Operaciones.



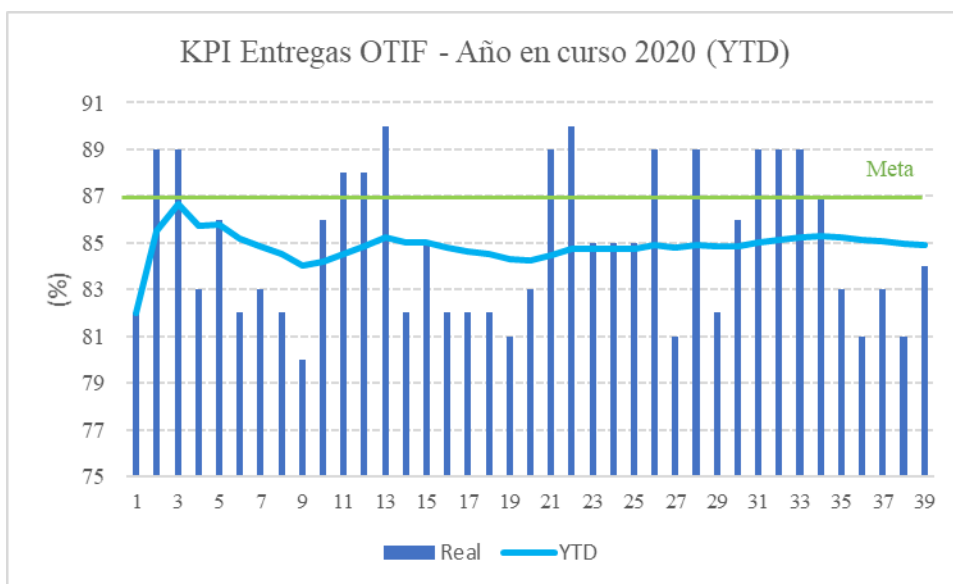
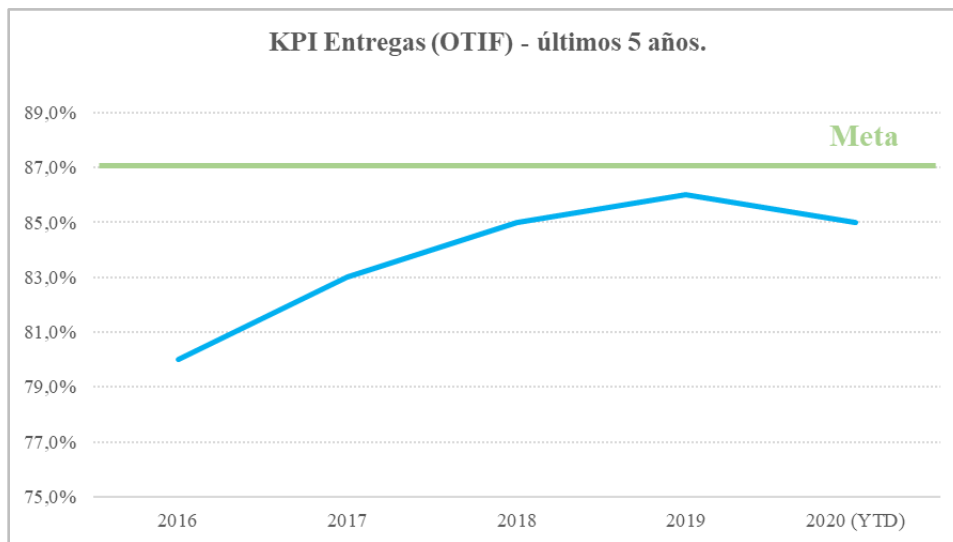
3. Patrón Relación con Procesos: Este patrón permite identificar el impacto de los procesos en el desempeño del KPI, ya sea mediante un análisis vertical (intra-procesos) o un análisis horizontal (inter-procesos) de los indicadores del proceso o sus actividades. En el caso del indicador de entregas OTIF se consideran como los procesos más relevantes el suministro de fruta, operaciones de packing y exportación, los cuales forman parte de la cadena de valor del negocio.



8.2. Reporte del Desempeño

Es esta sección se desarrolla un ejemplo de reporte o *dashboard* que muestra gráficamente cómo se puede explicar y/o predecir el desempeño del KPI *Entregas realizadas en tiempo y forma (OTIF)* en base a los indicadores causales seleccionados para su análisis.

En las siguientes dos gráficas se presenta la evolución histórica del indicador en los últimos 5 años y el resultado semanal obtenido durante el año en curso, nótese que la última medición del KPI entregas OTIF acumulado (YTD) fue de 85%, es decir, 2 p.p. por debajo de la meta, además de ello, se observa una tendencia de desempeño decreciente en las últimas cinco semanas. Para explicar el resultado del KPI, se analizan los tres patrones descritos en la sección anterior.



Patrón 1: Jerarquía del KPI (*drill-down*).

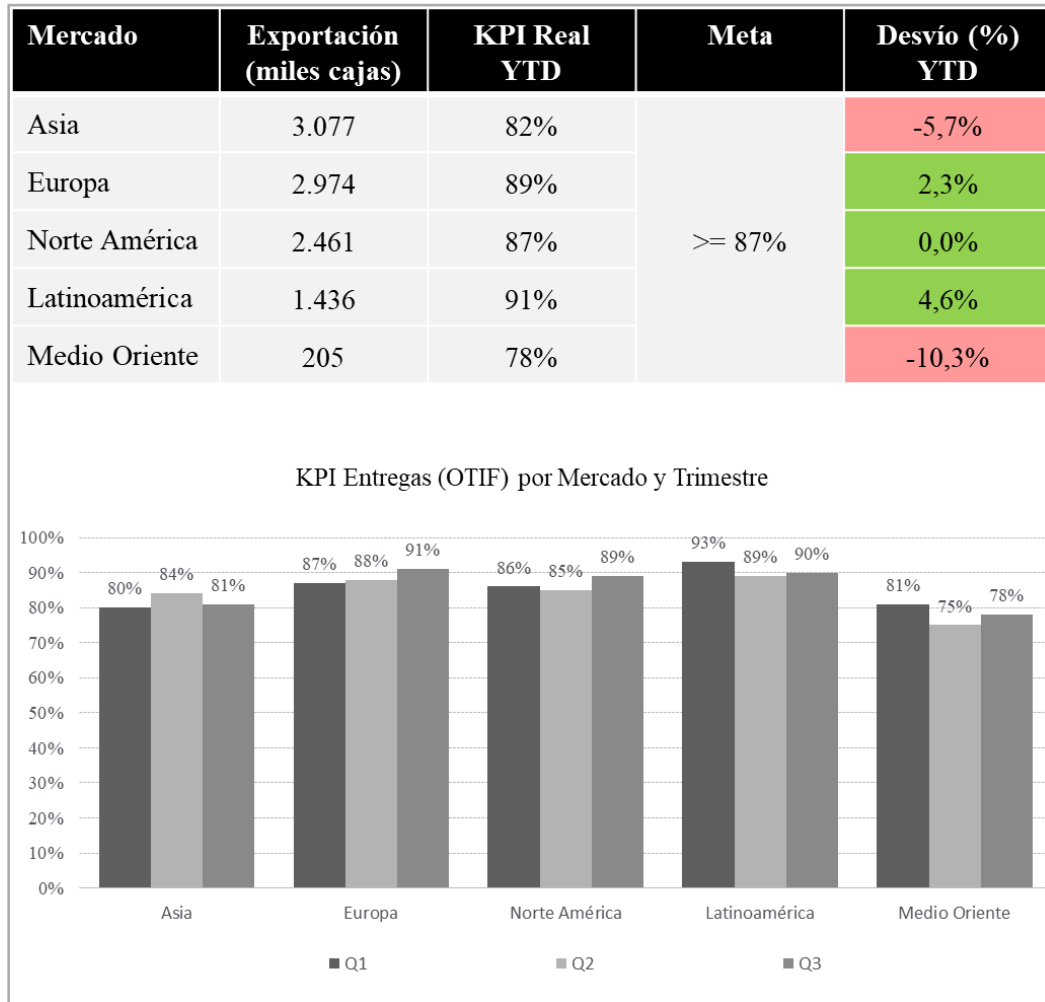
El análisis de este patrón inicia con una observación de los datos de forma agregada para entender cómo ha evolucionado el indicador durante el año y en las últimas semanas, de la gráfica del KPI año en curso 2020 se observa que en las semanas transcurridas del año (semanas 01-39) ha existido una alta variabilidad logrando una métrica de hasta 90% en el periodo, lo que refleja un cumplimiento de 3 p.p. por encima de la meta. En la figura 9 se observa que las últimas cinco semanas presentan tendencia decreciente, pasando de un resultado de cumplimiento en la sem. 34 a cinco periodos consecutivos de incumplimiento, con una variación de entre 3,4% - 6,9%. Este KPI también se mide de forma acumulada, en este sentido se observa que durante el año no se ha logrado cumplir con la meta, llegando a un resultado máximo de 86,7% a inicios de año, mientras que en las últimas cinco semanas el resultado YTD pasó de 85,2% al de 84,9%. Finalmente, en el comparativo interanual del indicador YTD también se observa un decrecimiento de – 2 p.p.

Figura 11. Entregas OTIF – Resultados Semanas 34 a 39.

Periodo	KPI Real	KPI Meta	Desvío (%)	KPI Real YTD	Desvío (%) YTD	KPI Real YTD año previo
Sem. 34 / 2020	87%	>=87%	0,0%	85,2%	-2,1%	86,3% ↓
Sem. 35 / 2020	83%		-4,6%	85,2%	-2,1%	86,4% ↓
Sem. 36 / 2020	81%		-6,9%	85,1%	-2,2%	86,8% ↓
Sem. 37 / 2020	83%		-4,6%	85,0%	-2,3%	86,9% ↓
Sem. 38 / 2020	81%		-6,9%	84,9%	-2,4%	86,9% ↓
Sem. 39 / 2020	84%		-3,4%	84,9%	-2,4%	86,9% ↓

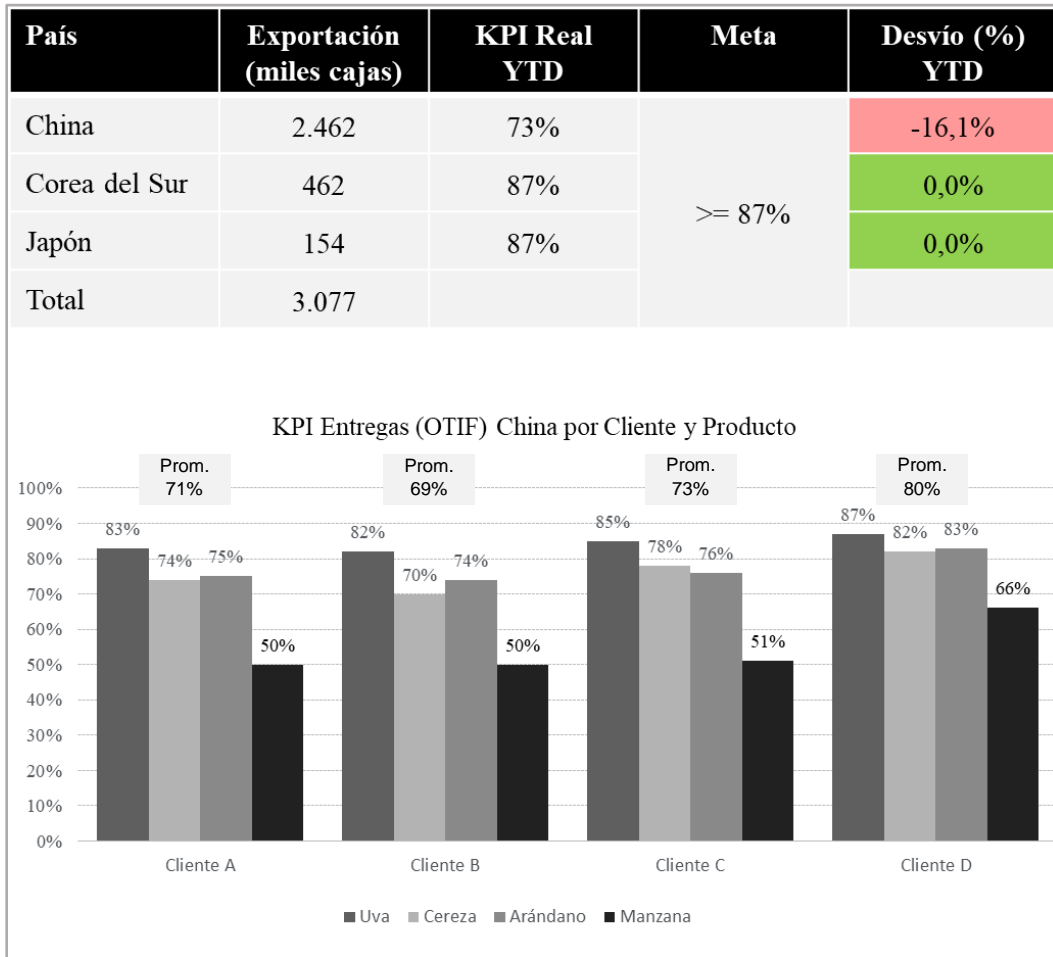
En la figura 12 se realiza la primera apertura del indicador, donde se analiza el resultado acumulado por mercado, en este nivel se observa que los mercados que no están logrando la meta son Asia con un resultado de 82% y Medio Oriente con un resultado de 78%. El análisis debiera continuar en estos dos mercados, sin embargo, dada la relevancia del mercado asiático en cuanto al volumen de las exportaciones seguiremos profundizando el análisis en este mercado que presenta una desviación de -5,7% en cuanto a la meta. La agregación del indicador por trimestre da cuenta de un incumplimiento sostenido de la meta en los Q1, Q2 y Q3 para el mercado de Asia, donde el mejor resultado fue un 84% quedando 3 p.p. por debajo de la meta.

Figura 12. Entregas OTIF – Resultados por Mercado y Trimestre.



En la figura 13 se realiza una apertura del mercado de Asia a nivel de país, así como una segunda y tercera apertura a nivel de clientes y por producto. De los tres países a los que se exporta en dicho mercado se observa que el incumplimiento se está dando en China con un resultado del 73% en el indicador acumulado, son 14 p.p. de diferencia con una desviación de -16,1% de la meta por lo que la brecha es muy grande. A nivel de clientes se observan resultados de 69% - 80% en el indicador por lo que no se logra la meta en ningún caso. En cuanto a los productos, el que tiene mejor desempeño son las uvas con un promedio de 84%, donde incluso para el cliente D se logra la meta del indicador con un 87% acumulado YTD. El producto con el resultado más bajo son las manzanas, con un indicador OTIF promedio de 54%, registrando resultados similares en todos los clientes. Las cerezas y arándanos también presentan un resultado por debajo de la meta con un promedio de 76% y 77% respectivamente.

Figura 13. Entregas OTIF – Resultados por País.

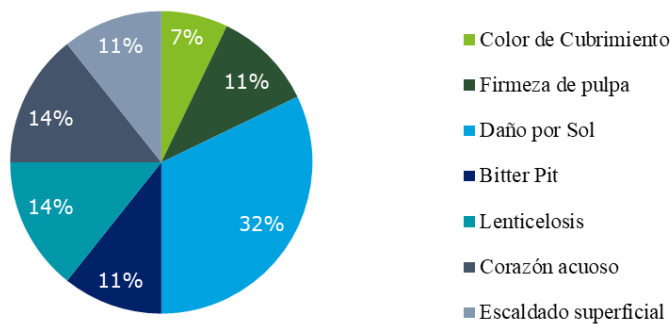


En la figura 14 el indicador se apertura a nivel de las variables que lo componen para identificar dónde falló, ya sea un problema de tiempo de entrega o inconsistencias respecto a la cantidad o calidad (perfecta condición) del producto. El análisis se realiza para el país donde se presenta el incumplimiento, en este caso China, donde se observa que la variable de “cantidad correcta” tiene un resultado de entre 88% – 97% para los productos Uva, cereza y arándanos, lo cual favorece al KPI para el cumplimiento de la meta. En cuanto a la variable de “entrega en fecha” el resultado está por debajo de la meta para todos los productos, finalmente en lo que corresponde a la “perfecta condición” del producto, que en este caso corresponde a la calidad de la fruta en destino, se tiene un resultado debajo de la meta lo que da cuenta de problemas de calidad en todos los productos. En el caso de las manzanas, el producto con el más bajo resultado en las tres variables se detallan los principales defectos de calidad en una gráfica de pie, donde un 32% corresponden a daños de sol en la fruta, este mismo detalle de motivos podría realizarse para cada variable del KPI.

Figura 14. Entregas OTIF – Resultados por Variable.

País	Producto	Pedidos	KPI Real YTD	Cantidad correcta	Entrega en fecha	Perfecta Condición
China	Uva	44	84%	92%	83%	80%
	Cereza	40	76%	88%	76%	71%
	Arándano	19	77%	97%	75%	65%
	Manzana	13	54%	69%	53%	53%

KPI Entregas (OTIF) – Motivos de rechazo por condición del pedido



Patrón 2: Tableros Relacionados.

El análisis de este patrón busca explicar el resultado del KPI desde los indicadores funcionales de dos Gerencias y desde el tablero de control de las plantas productivas, en la figura 15 se identifica el desempeño en alto nivel para las áreas, se observa que la Gerencia de Programas frutales no está logrando los resultados esperados en sus indicadores, mientras que la Gerencia de Operaciones los está alcanzando parcialmente, si bien no se analizan los indicadores de la Gerencia de Exportaciones, se da cuenta de que está logrando los resultados esperados. En referencia a los indicadores de las plantas productivas, la Planta 1 está logrando las metas, mientras que la planta 2 logra algunas metas, la tercera planta tiene unos resultados por debajo de lo esperado.

En la figura 16 se analizan los indicadores que tienen impacto en el KPI de entregas OTIF, se observa en los indicadores de la Gerencia de Programas frutales que los volúmenes de fruta están cumpliéndose ya que existe un FR de 91% superior a la meta, pero la fruta no está llegando en los plazos estimados a las plantas debido a que el cumplimiento a la estimación de cosecha es de 75%, es decir, 10 p.p. por debajo de la meta. En lo referente al tipo de fruta que se está recibiendo, se observa que existe una desviación importante en cuanto a lo que esperan recibir y lo que finalmente se recibe, ejemplo: esperan 50 bins de manzana *Pink Lady* de tamaño grande del fruto y se están recibiendo tamaños medianos y pequeños, el indicador que captura esto es el de desviación de volúmenes de fruta por mercado que tiene un resultado de 11% muy por debajo de la meta de <5%. Por último, el indicador de abastecimiento de fruta de calidad se encuentra por debajo de la meta con una desviación de -5,6% lo que indica que los lotes de fruta recibida en planta no están llegando con la calidad esperada. En conjunto los indicadores de esta función están teniendo un impacto negativo en el KPI de entregas OTIF, afectando al eslabón siguiente de la cadena de valor.

Figura 15. Entregas OTIF – Desempeño por Función alto nivel.

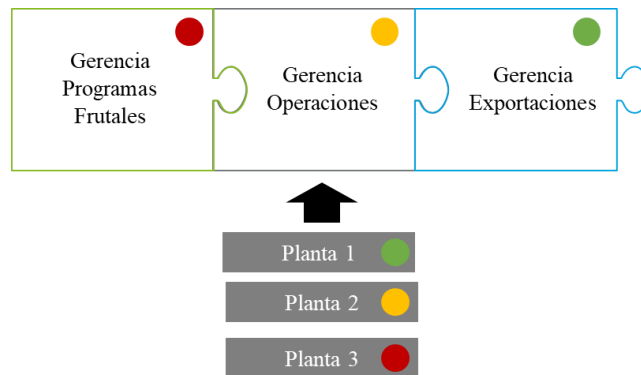


Figura 16. Entregas OTIF – Indicadores por Función.

CMI Gerencia de Programas Frutales

Indicador	KPI Real YTD	Meta	Desvío
Fill - Rate (FR) de fruta en planta	91%	> = 90%	1,1%
Desviación volúmenes de fruta por mercado	11%	< %5	120%
Cumplimiento al plan de estimación de cosecha	75%	> = 85%	-11,8%
Abastecimiento de fruta de calidad	85%	> = 90%	-5,6%

En la figura 17 se analizan los indicadores de la Gerencia de Operaciones y de las Plantas de producción (tablero subordinado), como se observa, los indicadores referentes a mantenimiento y utilización de la capacidad instalada se cumplen con resultados de 100% y 88% respectivamente. El indicador que no está logrando el resultado es el de cumplimiento al plan de embalaje, que tiene un resultado acumulado de 90%, es decir -5,3% desviación respecto a la meta. En conjunto los indicadores de esta función están teniendo un impacto negativo en el KPI de entregas OTIF, pues no cumplir con el plan de embalaje imposibilita fabricar todos los pedidos comprometidos con los clientes en un periodo determinado. Aquí se presenta una primera relación importante de apreciar, el cumplimiento del plan de embalaje depende de recibir la fruta adecuada en las plantas (que cumpla con los atributos requeridos para los pedidos), en el análisis previo se indicó que la desviación en cuanto a la fruta esperada era >10% lo que impacta al indicador plan de embalaje. En los indicadores de las plantas se observa un buen desempeño en la planta 1 cumpliendo con todos los indicadores que impactan en el KPI de entregas OTIF, en cuanto a las otras plantas, no se cumple el indicador de clasificación de MP con 80% en la planta 2 y 89% en la planta 3, esto se refiere al % de fruta de exportación que se obtienen de los lotes de fruta. En cuanto al indicador OEE su cumple en plantas 1 y 2, indicando que la productividad de esas plantas está en la meta.

Figura 17. Entregas OTIF – Gerencia de Operaciones y Tablero de Plantas

CMI Gerencia de Operaciones

Indicador	KPI Real YTD	Meta	Desvío
Cumplimiento del plan de mantenimiento	100%	100%	0,0%
Índice de Cumplimiento Plan de Embalaje	90%	> = 95%	-5,3%
Índice de utilización de capacidad instalada	88%	> =80%	10,0%

Tableros de control de las Plantas

Indicador	KPI Real YTD Planta 1	KPI Real YTD Planta 2	KPI Real YTD Planta 3	Meta
Porcentaje de precisión en clasificación de MP	94%	80%	89%	> = 90%
Efectividad de Producción (OEE)	87%	85%	83%	> = 85%
Porcentaje cumplimiento al plan de mantención	100%	100%	95%	100%

Patrón 3: Relación con Procesos.

Mediante este patrón se analiza el desempeño de algunos de los procesos clave que afectan al KPI de entregas OTIF, en este caso es posible asociar los procesos al ámbito de responsabilidad de alguna función de la empresa. Inicialmente se observa en el proceso de suministro de fruta que se cumplen las visitas a productores en 90%, así mismo están llegando a plantas las toneladas de fruta planificadas, existe un resultado negativo en la entrega de bins a productores, lo que podría ocasionar un problema futuro de suministro de fruta en planta. En el macroproceso de operaciones de packing se observa un cumplimiento en cuanto al número de cajas armadas llegando a 500 y cumpliendo así el plan diario, la asistencia de empleados está llegando al resultado deseado sólo con un 5% de inasistencia, finalmente el número de cajas embaladas no llega a la meta, pero se acerca en un rango que se considera como medianamente aceptable y que afecta directamente al indicador de planta OEE. En lo referente al macroproceso de exportación se observa que el número de contenedores enviados a puerto no fue el esperado, pero estuvieron cercad de la meta (+-3% de desviación sobre la meta se considera color amarillo), pero procesos relacionados con tramites en aduana y reservas de transporte se cumplen, beneficiando el resultado del KPI.

Figura 18. Entregas OTIF – Desempeño de Macro procesos

Indicador	Macro Procesos		
	Suministro de fruta		
Entregas realizadas en tiempo y forma (OTIF)	Plan de visita en terreno a productores	Cantidad de bins de fruta entregados a productores	Toneladas de fruta recibidas
	90% ●	300 ●	50 ●
	Operaciones de Packing		
	Núm. De cajas de cartón armadas	Inasistencia de personal de línea de packing	Núm. de cajas embaladas por turno
	500 ●	5% ●	1500 ●
	Logística y Exportación		
	Núm. de contenedores enviados a Puerto	Trámites de DUS realizados en aduana	Núm. de reservas de transporte aéreo
	15 ●	30 ●	21 ●

8.3. Proceso de análisis y revisión del desempeño

Actualmente el proceso de análisis de revisión del desempeño de la UEN se realiza a diferentes niveles de la organización, resultando los más relevantes los siguientes:

- **Revisión de la estrategia:** El Directorio y los principales ejecutivos de la firma se reúnen anualmente para revisar la estrategia con el apoyo de una empresa de consultoría externa.
- **Directorio:** reunión ejecutiva que se realiza mensualmente, en lo que corresponde a los ámbitos de gestión, se revisan los indicadores financieros del periodo inmediato anterior, además de revisar algunos de los principales indicadores de clientes y procesos internos del cuadro de mando integral, también se revisa el avance en las iniciativas estratégicas.
- **Comité de Gerencias de primera línea:** reunión semanal donde se evalúa el desempeño de la semana inmediata anterior y el desempeño acumulado de la empresa en las distintas áreas funcionales, si bien se revisan indicadores financieros, el foco está en los indicadores de procesos internos del cuadro de mando integral.
- **Plantas productivas:** se reúnen semanalmente el Gerente de planta con las Jefaturas que le reportan directamente para evaluar el desempeño de la planta en función del tablero de control, se observa el desempeño de la semana previa y el desempeño acumulado.

Se considera conveniente mantener estas instancias de revisión de la estrategia y las operaciones, además de su frecuencia ya que refleja la dinámica del negocio. Sin perjuicio de lo anterior, se recomienda crear una nueva instancia de evaluación (comité) a nivel de planta, donde las jefaturas se reúnan diariamente para evaluar el desempeño obtenido el día anterior y establecer las acciones correctivas para lograr las metas del tablero de control, en la figura abajo se presenta el proceso de mejora que debiera seguir el comité propuesto, basado en el ciclo PDCA (Tague, 2005).



8.4. Justificación del Modelo de Análisis de Desempeño

El modelo propuesto ayuda a solucionar los siguientes problemas de control de gestión:

1. **Alineamiento horizontal:** el patrón de tableros relacionados permite entender la relación causa-efecto entre los indicadores de la Gerencia de programas frutales y los indicadores de la Gerencia de operaciones en lo que corresponde al indicador de Entregas realizadas en tiempo y forma (OTIF). Para cumplir el objetivo definido por la exportadora, ambas Gerencias deben tener un desempeño determinado y llegar a los objetivos de los indicadores de CMI desplegado a nivel de gerencia. El análisis a este nivel de detalle invita a las Gerencias trabajar de forma más coordinada y romper la gestión por silos, permite alinear a las Gerencias para perseguir objetivos comunes y no sólo objetivos funcionales.
2. **Cultura organizacional:** los resultados entregados por el MAD se presentarán en el comité de Gerencias de primera línea todas las semanas otorgando a los participantes una visión clara del desempeño de las áreas y estableciendo compromisos respecto a la ejecución de acciones para continuar con el buen desempeño o corregir las desviaciones. El fortalecimiento del proceso de análisis y revisión del desempeño utilizando los patrones del MAD permitirá un seguimiento formal de las actividades resolviendo así una debilidad instalada en la cultura de la organización.
3. **Medición del desempeño:** el modelo desarrollado para el indicador de OTIF complementa el CMI desplegado en la Gerencia de Programas Frutales, creando de esta forma una herramienta robusta de medición del desempeño en dicha Gerencia, esto en contraposición a la situación actual donde carecen de indicadores. En el caso de la Gerencia de Operaciones, el modelo complementa los indicadores propuestos en el despliegue del CMI y en los tableros de control de las plantas. Las herramientas de control mencionadas y el MAD permiten a la gerencia alinear sus indicadores de desempeño con los objetivos estratégicos de la exportadora.

Además de solucionar los problemas de control de gestión descritos anteriormente, el modelo es una herramienta que otorga los siguientes beneficios a la exportadora:

1. **Permite hacer seguimiento a indicadores relevantes para la estrategia:** el indicador de OTIF es una métrica orientada al objetivo estratégico de cumplir con los planes de entrega, el cual corresponde a la perspectiva de clientes. El indicador en referencia guarda una

relación de causa-efecto con el indicador de cumplir con los planes de embalaje y despacho de la perspectiva de procesos internos. Para la exportadora es fundamental tener visibilidad del resultado de estos indicadores pues impactan de forma directa en el cumplimiento de la propuesta de valor comprometida con los clientes.

2. **Contribuye con la iniciativa estratégica de Desarrollo de un nuevo sistema de medición de desempeño del personal:** el objetivo final de la iniciativa es crear un marco de evaluación que permita medir la contribución de cada persona a los objetivos de la compañía. Mediante este modelo se mide el desempeño de un indicador transversal que guarda relación con desempeños individuales, tanto a nivel de Gerencia como de Jefaturas de Planta. Si se consideran los objetivos desagregados del indicador según el patrón de jerarquía del KPI y el patrón de tableros relacionados, se establece un punto de partida para definir los objetivos individuales de dichos cargos.
3. **Aporta para el logro de los objetivos estratégicos de Aprendizaje y crecimiento:**
 - **Optimizar la toma de decisiones:** el modelo entrega información crítica para los tomadores de decisiones de dos Gerencias y para los Gerentes de planta. Se utiliza analítica descriptiva para construir los tres patrones que componen el MAD, las métricas que constituyen el modelo reducen el grado de subjetividad y permiten a los involucrados trabajar con “datos duros”, en este caso, se construyen los análisis para visualizar el indicador de OTIF desde diversos ángulos permitiendo a las Gerencias entender en donde enfocar sus esfuerzos y tomar decisiones acertadas, fortaleciendo de esta manera los procesos de toma de decisiones de la exportadora.
 - **Crear un ambiente de alto desempeño:** la frase “lo que se mide se puede mejorar” atribuida a Peter Drucker, deja de manifiesto que la medición es el punto de partida para la mejora del desempeño. El modelo propuesto ayuda a resolver las problemáticas actuales donde existen métricas deficientes y una cultura informal en el seguimiento en la ejecución de las actividades de la cadena de valor, proporcionando el punto de partida para establecer una cultura de medición, análisis y definición de acciones orientadas a lograr los objetivos de la unidad funcional pero también los objetivos de la exportadora como un todo. Transitar hacia un ambiente de alto desempeño requiere mucho más que métricas, es necesario establecer dinámicas de trabajo, accountability, liderazgo, entre otras variables.

CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES

El contenido desarrollado en el presente informe permitió diseñar una propuesta de Sistema de Control de Gestión para la empresa exportadora de fruta DAVID DEL CURTO SA. El sistema propuesto entrega una nueva perspectiva a la dirección de la empresa y consejo de administración buscando que se incorporen nuevos elementos de gestión para movilizar a la organización hacia la ejecución de su estrategia. El funcionamiento de la UEN está asociado tanto a factores internos, como externos y tiene como objetivo final la obtención de los objetivos estratégicos aprobados por el directorio, en este sentido el sistema de control de gestión recoge las consideraciones del entorno y la situación actual de la empresa en cuanto a fortalezas y debilidades para establecer una hoja de ruta que guíe a la unidad de negocio hacia un desempeño tal que pueda lograr resultados financieros sostenibles para el beneficio de los accionistas y los empleados que la conforman.

El sistema de control de gestión propuesto ayuda a resolver distintas problemáticas que enfrenta la unidad de negocio en la actualidad, en primer lugar, el establecimiento del sistema de medición del desempeño (*BSC*) de la UEN formaliza la gestión del desempeño en las distintas Gerencias y promueve una mayor retroalimentación entre las áreas de forma que se puedan conseguir los objetivos, expresados de una forma medible y precisa, dejando de lado las ambigüedades actuales. El despliegue estratégico a las unidades funcionales permitirá mitigar, y en el mejor de los casos eliminar la falta de alineamiento entre las Gerencias que impacta directamente en la entrega de la propuesta de valor a los clientes, a su vez permite alinear verticalmente a las plantas productivas las cuales se han administradas en silos desde hace años. Al hacer partícipes a las Gerencias en la definición de los objetivos funcionales se les empodera para el logro de estos y se les entrega una herramienta para mejorar la comunicación hacia el interior de sus propios equipos de forma que los empleados identifiquen cómo y en qué medida aportan a los objetivos empresariales. Si bien el sistema no incluye la definición de SLA's en una primera etapa, si se establecen incentivos para la colaboración entre áreas, lo que generará una mayor coordinación entre las áreas centrales del negocio. Por su parte las relaciones de causa-efecto creadas en el mapa estratégico y a nivel funcional permiten identificar los desempeños necesarios en las distintas áreas para el logro de objetivos comunes de cara al cliente. El nuevo sistema transparenta los desempeños y permite que se puedan establecer acciones preventivas y/o correctivas para dar mayor estabilidad a los procesos productivos, reduciendo la variabilidad de los resultados y mejorando el desempeño.

La eventual implementación del sistema de control de gestión propuesto representaría un desafío importante para la organización, en lo particular por la dinámica de gestión poco formal que arrastra desde hace años y la baja disposición al cambio a nivel operativo, no obstante, el liderazgo de los ejecutivos de primera línea, la cultura de esfuerzo que vive en la organización y la orientación al cliente serían palancas en las que habría de apoyarse para generar un cambio. Para implementar exitosamente el nuevo sistema de control de gestión sería necesario contar con el apoyo del Gerente General y del Directorio dado el impacto que se generaría en los ámbitos de personas, procesos y tecnología de la unidad de negocio. Se recomienda abordar los siguientes puntos para la correcta implementación del sistema de gestión:

- i. **Personas:** establecer una oficina de estrategia a nivel del grupo empresarial o de la unidad de negocio que sea responsable de la formulación y actualización de la estrategia, así como realizar las gestiones necesarias para su ejecución, además de crear la Gerencia de Control de Gestión, cuya primera asignación sería implementar el sistema de control de gestión en la empresa para después mantenerlo operativo.
- ii. **Procesos:** como consecuencia de la medición de los resultados y en anticipación a que no se logren algunas metas, será necesario fortalecer las capacidades de gestión de procesos, por lo que se debe contar con un equipo que tenga las competencias para abordar el rediseño de múltiples procesos y la implementación de cambios a nivel nacional.
- iii. **Tecnología y Datos:** será necesario renovar varios aspectos del ecosistema tecnológico para posibilitar la medición del desempeño de los distintos procesos y alimentar los cuadros de mando y tableros de control, además de facilitar la colaboración entre las áreas.

La exportadora se encuentra en un momento ideal para modernizar sus sistemas de gestión, está sujeta a presiones del entorno que la obligan a innovar en productos y procesos, tanto productivos como administrativos, es en estos últimos donde el sistema de control de gestión se convierte en una herramienta clave para asegurar la sustentabilidad financiera de la empresa en el largo plazo. No es suficiente establecer presupuestos y planes de acción independientes para cada área, como se hace actualmente, sino que se requiere una participación más dinámica, colaborativa y alineada entre los distintos actores que participan en la cadena de valor, el sistema propuesto clarifica los objetivos, fomenta la colaboración, alinea los desempeños y crea una plataforma para la mejora continua, todos estos elementos resultarían de gran valor para que la empresa pueda desempeñarse mejor en una industria cada vez más competitiva a nivel nacional y global.

CAPÍTULO 10. BIBLIOGRAFÍA

- Cancino, C (2019). Planificación estratégica [Material de clase, p. 15-17]. Universidad de Chile.
- Cancino, C. (2012). Matriz de análisis FODA cuantitativo, [Material de clase, p. 1-9]. Universidad de Chile.
- Caprile, A. (2019). Taller AFE, Diagnóstico del SCG [Material de clase, p. 15-21]. Universidad de Chile.
- Caprile, A. (2020). Enterprise Performance Management (EPM) [Material de clase, p. 16-17]. Universidad de Chile.
- David J. Collis, M. R. (2008). ¿Puede usted decir cuál es su estrategia? *Harvard Business Review*, 98-107.
- Edward, F. R. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press.
- Fahey, L. &. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. Saint Paul Minn, United States of America: Cengage Learning.
- Fisher Cynthia d., S. L. (1999). *Human Resource Management*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Gibbs, M. M. (2004). Performance Measure Properties and Incentives. *IZA Discussion Paper No. 1356*, 1-41.
- Kaplan, R. &. (1996). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. &. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., and, & Norton, D. P. (2008). Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, 62-77.
- Kaplan, R. y. (2008). *The Execution Premium, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Kenny, G. (2014). Your Company's Purpose Is Not Its Vision, Mission, or Values. *Harvard Business Publishing*, Digital Article.
- Kim, W. C. (2005). *La estrategia del océano azul: cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 86-92.
- Management, A. f. (01 de 01 de 2017). *American Production and Inventory Control Society (APICS)*. Obtenido de Supply Chain Operations Reference (SCOR) model: <https://www.apics.org/apics-for-business/benchmarking/scormark-process/scor-metrics>
- Niven, P. (2002). *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Osterwalder A., y. P. (2014). *Generación de Modelos de Negocio (11ª ed.)*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Paine, J. L. (2017). The Error at the Heart of Corporate Leadership. *Harvard Business Review*, MAY-JUNE ISSUE.
- Porras, J. C. (1996). Building Your Company's Vision. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, Reprint 96501.
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage. *The Free Press, New York.*, 11-15.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 59-77.

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

Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston, United States of America: Harvard Business School Press.

T.H., D. L. (2017). What's Your Data Strategy. *Harvard Business Review*, 112-121.

Creating Organizational Strategic Alignment. (01 de Junio de 2020). Obtenido de Balanced Scorecard Institute: <https://balancedscorecard.org/cascading-creating-alignment/#:~:text=Cascading%20strategy%20focuses%20the%20entire,as%20do%20the%20performance%20measures.>

Tague, N. R. (01 de 01 de 2005). *WHAT IS THE PLAN-DO-CHECK-ACT (PDCA) CYCLE?* Obtenido de ASQ Quality Press: <https://asq.org/quality-resources/pdca-cycle>

Thompson A., P. M. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*. México DF, México: Mc Graw Hill.

Ülgen, H. &. (2010). *Strategic Management in Businesses*. Ankara: Literatür Pub.

V., A. N. (2008). *Sistemas de Control de Gestión (12° ed.)*. Estado de México, México: McGraw-Hill Interamericana.

Wehrich, H. (1982). The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, 54-66.

CAPÍTULO 11. ANEXOS

Anexo 1. Encuestas a clientes y otras partes interesadas aplicadas en 2014.

P1. Seleccione el tipo de parte interesada:

Productores terceros	
Empleados	
Clientes de la exportadora	
Consumidores finales	

P2. Favor ordenar de acuerdo sus principales intereses de acuerdo con las siguientes opciones:

Productores terceros:

- Precio de compra competitivo.
- Compra de sus distintas especies.
- Obtención de alto % de exportación de la fruta procesada en la planta.
- Asesoría agronómica para producir mejores frutas.
- Acceso a materiales e insumos agrícolas a un precio económico.
- Acceso a nuevas variedades de fruta, cotizadas en los mercados internacionales.

Empleados:

- Seguridad laboral.
- Remuneraciones competitivas.
- Flexibilidad de horarios.
- Beneficios de salud.

- Apoyo en el traslado.
- Servicios de alimentación.
- Capacitación.

Clientes de la exportadora:

- Recibir fruta de acuerdo con las especificaciones solicitadas.
- Abastecimiento continuo de fruta
- Confiabilidad en las entregas
- Precios competitivos
- Distintas opciones de fruta a elegir
- Relaciones de confianza y cercanía

Consumidores finales:

- Fruta que cumpla con los atributos valorados por el consumidor.
- Participar de una cadena de valor que considere la sustentabilidad ambiental
- Cercanía del vendedor
- Precios competitivos
- Distintas opciones de fruta a elegir
- Frutas favoritas todo el año

Anexo 2. Encuestas a productores.

P1. ¿Es productor exclusivo de David del Curto SA.?

P2. En caso de haber respondido no a la pregunta anterior, mencione las exportadoras de fruta con las que realiza negocios (principales 3).

P3. Califique a las exportadoras con las que hace negocios en los siguientes atributos:

	Nota (1 al 5 donde 1 es la menor nota y 5 es la máxima nota)		
Atributo	Exportador 1	Exportador 2	Exportador 3
Fruta de calidad			
Suministro continuo			
Precio de venta			
Entrega en tiempo			
Diversidad Productos			
Inocuidad y Trazabilidad			

P4. ¿Existe algún atributo adicional que usted considere de valor en la relación de negocio?

P5. ¿Considera que existe algún atributo de los listados o adicional en el que DDC exceda sus expectativas?