



**“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA DOLE
CHILE VEGETALES”**

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

**Alumno: Juan Ignacio Ahumada Olguin
Profesor Guía: Christian Cancino del Castillo**

Santiago, diciembre 2023

RESUMEN

En el presente proyecto se diseña y desarrolla una propuesta de un sistema de control de gestión para la empresa Dole Chile Vegetales, la cual produce y comercializa distintos tipos de hortalizas en todo el territorio nacional por medio de Supermercados y *Food Service*.

Debido a las actuales condiciones que presenta el mercado nacional, este proyecto tiene la intención de proponer a la organización, la creación de un sistema de control de gestión formal con el afán de que pueda alcanzar sus objetivos estratégicos y lograr alinear a la organización al cumplimiento de éstos, a través de la aplicación de distintas metodologías y herramientas relacionadas con la Planificación Estratégica y el Control de Gestión. Junto con lo anterior, se espera que la organización pueda mejorar su rentabilidad, la cual, en los últimos años, se ha visto disminuida por distintos factores, ya sean externos o internos.

El desarrollo de este proyecto consta en primer lugar, de la presentación de la empresa y la unidad estratégica de negocios seleccionada para desarrollar el Sistema de Control de Gestión. Luego, aplicando distintas metodologías, se presenta el análisis y definición de las declaraciones estratégicas, posteriormente, se analiza el posicionamiento estratégico actual de la organización, con la finalidad de dar paso a la formulación estratégica en la cual se definen los atributos claves en los que se debe enfocar la organización los cuales dan origen a la propuesta de valor de la compañía.

Posteriormente, se lleva a cabo el proceso de planificación estratégica donde, se presenta la definición de los objetivos estratégicos, se describe el modelo

de negocios para la organización y se desarrolla el Mapa Estratégico junto a los indicadores claves con los cuales se pretende medir el éxito de la implementación de la estrategia.

En la parte final del documento, se lleva a cabo la presentación y crítica al actual modelo de medición del desempeño e incentivos, con el fin de proponer mejoras alineado el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización e incentivar las acciones pertinentes para el logro de estos.

La utilidad que se persigue con el desarrollo de este proyecto es poder explicitar de manera clara y coherente los objetivos, alineamientos y desempeños esperados para lograr los objetivos que se propongan y poder cumplirlos de manera rentable ya sean en el corto o largo plazo y hacer de este proceso parte de su cultura.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco la oportunidad de haber sido parte del programa de postgrado, en primer lugar, a la empresa Dole Chile, en especial a mi jefatura quien fue la persona que me incentivó a formar parte de esto para convertirme en un mejor profesional y adquirir nuevas herramientas para mi carrera profesional.

En segundo lugar y por eso no menos importante, también agradecer a mi familia y esposa por **apoyarme y motivarme** cada día a ser una mejor persona y profesional, entregándome **motivación y energía** para lograr los objetivos que me propongo.

Por último, agradecer a todos los profesores que a través de sus clases me transmitieron sus conocimientos para poder desarrollar y adquirir las herramientas necesarias para llevar a cabo este proyecto y ser un mejor profesional.

DEDICATORIA

*Dedico este trabajo a mi familia
Y seres queridos, quienes son,
el principal apoyo en mi vida.*

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	12
1.1 Antecedentes	12
1.2 Justificación	13
1.3 Objetivos del Proyecto	14
1.4 Metodología	16
1.5 Alcances y limitaciones.....	18
1.6 Organización del Documento	18
CAPITULO 2: CONTEXTO EMPRESA, NEGOCIO Y UEN	21
2.1 Descripción de la Organización	21
2.2 Descripción de la UEN	26
2.3 Caracterización del Negocio	33
2.4 Composición del contexto	34
CAPÍTULO 3: DECLARACIONES ESTRATÉGICAS	37
3.1 Análisis y definición de Misión	37
3.1.1 ¿Qué hacemos?.....	37
3.1.2 ¿Cuáles son nuestros productos?	38
3.1.3 ¿Quiénes son nuestros clientes?.....	38
3.1.4 ¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?	38
3.2 Análisis y definición de Visión	39
3.2.4 ¿Es fácil de recordar?	40
3.2.5 ¿Es ambigua o incompleta?.	40
3.2.6 ¿Es su lenguaje general?.....	40
3.2.7 ¿Es genérica?.....	40
3.3 Definición de Valores.....	41
CAPITULO 4: ANÁLISIS ESTRATÉGICO	44
4.1 Análisis Externo	45
4.1.1 Análisis 5 fuerzas de Porter	45
4.1.2 Análisis PESTEL.....	48

4.1.3 Oportunidades y Amenazas Levantadas	54
4.1.4 Resumen de Oportunidades y Amenazas	57
4.2 Análisis Interno	58
4.2.1 Análisis de Recursos y Capacidades	58
4.2.2 Análisis Cadena de Valor	62
4.2.3 Fortalezas y Debilidades Levantadas	65
4.2.4 Resumen de Fortalezas y Debilidades	67
4.3 Análisis FODA Cuantitativo.....	67
4.3.1 Fortalezas vs Oportunidades.....	70
4.3.2 Fortalezas vs Amenazas.....	71
4.3.3 Debilidades vs Oportunidades	71
4.3.4 Debilidades vs Amenazas	71
CAPITULO 5: FORMULACIÓN DE LA ESTRATÉGIA	73
5.1 Análisis de la Curva de Valor	73
5.1.1 Identificación de Fronteras del Mercado.....	74
5.1.2 Validar la Frontera de Mercado	74
5.1.3 Identificar a los competidores más relevantes.....	75
5.1.4 Agrupación de la competencia	76
5.1.5 Asignar un valor a la estrategia de cada grupo.....	77
5.1.6 Curva de Valoración	78
5.2 Selección de Atributos Claves.....	79
5.3 Declaración de la propuesta de valor.....	80
5.4 Descripción de la estrategia de la empresa	81
CAPITULO 6: MODELO DE NEGOCIO.....	85
6.1 Definición del Modelo de Negocio.....	86
6.2 Análisis del modelo de negocio	88
6.3 Análisis de Rentabilidad o Captura de valor	95
CAPÍTULO 7: DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS..	96
7.1 Ejes Estratégicos	97

7.2 Mapa Estratégico Propuesto	102
7.3 Coherencia del Mapa Estratégico	104
7.3.1 Coherencia ejes estratégicos – Declaraciones Estratégicas	104
7.3.2 Coherencia ejes estratégicos – Análisis FODA.....	110
7.3.3 Coherencia ejes estratégicos – Propuesta de Valor	114
7.3.4 Coherencia ejes estratégicos – Modelo de Negocio	117
CAPÍTULO 8: CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA UEN...	121
8.1 Cuadro de Mando Integral (CMI) propuesto para Dole Vegetales ..	122
8.2 Iniciativas Estratégicas incorporadas en el cuadro de mando integral	126
CAPÍTULO 9: DESPLIEGUE DE LA ESTRATÉGIA	129
9.1 Explicación de las funciones de la UEN	131
9.2 Flujo de Actividades	134
9.3 Selección de funciones a analizar	136
9.4 Definición de los desempeños de las unidades funcionales.....	140
9.5 Diseño del sistema de medición de las unidades	144
CAPÍTULO 10: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESQUEMA DE INCENTIVOS.....	148
10.1 Descripción del instrumento de evaluación y compensación del desempeño	150
10.1.1 Análisis Crítico.....	152
10.2 Propuesta del Instrumento de evaluación y compensación del desempeño	154
10.1.1 Identificación de los desempeños claves a recompensar	155
10.2.2 Propuesta de esquemas de incentivos.....	157
10.3 Justificación del esquema de incentivos.....	162
CAPÍTULO 11: CONCLUSIONES	164
CAPÍTULO XII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	168

ÍNDICES DE FIGURAS

Figura 1: Sistema de gestión: integrando la estrategia y las operaciones....	16
Figura 2: Negocios Dole Food Company.....	26
Figura 3: Ubicación UEN dentro de Dole Food Company.....	27
Figura 4: Organigrama Dole Chile Vegetales	28
Figura 5: Productos Dole Vegetales Chile	30
Figura 6: Distribución de Ventas por canal.....	31
Figura 7: Ventas por cliente canal Supermercados	31
Figura 8: Ventas por cliente canal <i>Food Service</i>	32
Figura 9: Resumen de Proyecciones BCCH.....	50
Figura 10: Cadena de valor Dole Vegetales Chile	62
Figura 11: Matriz FODA	68
Figura 12: FODA Cuantitativo	69
Figura 13: Curva de valor.....	77
Figura 14: Lienzo Canvas Dole Vegetales.....	89
Figura 15: Tema Estratégico Satisfacción del Cliente.....	99
Figura 16: Tema Estratégico Innovación	100
Figura 17:Tema Estratégico Eficiencia Operacional.....	101
Figura 18: Mapa Estratégico.....	103
Figura 19: Diagrama Coherencia Eje Eficiencia Operacional con Declaraciones Estratégicas	105
Figura 20:Diagrama Coherencia Eje Eficiencia Satisfacción del Cliente con Declaraciones Estratégicas	106
Figura 21:Diagrama Coherencia Eje Innovación con Declaraciones Estratégicas	109
Figura 22: Eje Eficiencia Operacional – Análisis FODA.....	111
Figura 23: Coherencia Eje Satisfacción del Cliente – Análisis FODA.....	113
Figura 24: Coherencia Eje Innovación – Análisis FODA	114
Figura 25: Coherencia Eje Satisfacción Cliente – Propuesta de valor	115

Figura 26: Coherencia Eje Innovación – Propuesta de valor.....	116
Figura 27: Coherencia Eje Eficiencia Operacional – Modelo de Negocio	118
Figura 28: Coherencia Eje Satisfacción de Cliente – Modelos de Negocio	119
Figura 29: Coherencia Eje Innovación - Modelo de Negocio.....	120
Figura 30: CMI Perspectiva Financiera	122
Figura 31: CMI Perspectiva Clientes	123
Figura 32: CMI Perspectiva Procesos Internos	125
Figura 33: CMI Perspectiva Recursos y Aprendizaje.....	126
Figura 34: Iniciativas Estratégicas incorporadas en el Cuadro de Mando Integral.....	128
Figura 35: Funciones de la Organización	131
Figura 36: Flujo de Actividades – Eje Estratégico Excelencia Operacional	135
Figura 37: Matriz impacto unidades funcionales seleccionadas en objetivos estratégicos.....	139
Figura 38: Tablero de Control para Gerencia Operaciones	141
Figura 39: Tablero de Control para Gerencia Operaciones (continuación)	142
Figura 40: Tablero de Control para Gerencia Operaciones (continuación)	143
Figura 41: Tablero funcional de control - Gerencia de Operaciones	144
Figura 42: Tablero funcional de control - Gerencia de Comercial	145
Figura 43: Desempeños para recompensar - Gerencia de Operaciones	155
Figura 44: Desempeños para recompensar - Gerencia Comercial	156
Figura 45: Estructura esquema de incentivos bono anual - Gerente Operaciones.....	159
Figura 46: Estructura esquema de incentivos bono anual - Gerente Comercial	160
Figura 47: Consideraciones esquema de incentivos	161

Figura 48: Inyecciones de liquidez, Ingresos y consumo privado	171
Figura 49: Índice de Ventas de Supermercados	171
Figura 50: Tasa de desempleo	172
Figura 51: Incidencias en la revisión de crecimiento del PIB 2021	172
Figura 52: Proyección de inflación - (variación anual, porcentaje)	173
Figura 53: Costos de fletes marítimos a nivel global (USD)	173
Figura 54: Productos más comprados online	174
Figura 55: Estado de las precipitaciones	174
Figura 56: Proyección del Balance Hídrico Nacional para 2030-2060.....	175

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Base Bibliográfica	17
Tabla 2: Resumen Oportunidades y Amenazas	58
Tabla 3: Resumen Fortalezas y Debilidades	67
Tabla 4: Parámetros de Valoración de Atributos.....	77
Tabla 5: Parámetros Curva de Valoración	78
Tabla 6: Valoración de Atributos.....	79

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

En este primer capítulo se presenta antecedente generales sobre el proyecto de grado que se desarrolla a lo largo del documento, su justificación, descripción del objetivo general y específicos que se pretende lograr y la metodología usada para desarrollar este.

1.1 Antecedentes

Muchas organizaciones actualmente se encuentran dentro de industrias altamente competitivas y cambiantes donde la globalización, la tecnología, los hábitos y exigencias por parte de sus clientes han provocado que estas deban ir adaptando sus formas de competir haciendo que deban replantearse, de forma permanente, sus estrategias para poder conseguir los objetivos que se proponen.

Además, toda organización no solo se enfrenta a los desafíos que su ambiente externo le exige, sino que también se debe enfrentar, dentro de varios, a dos problemas principales. El primero, tienen que ver con cómo distribuir los recursos, los cuales son escasos, de una manera eficiente. El segundo, tiene relación con cómo lograr que las personas que conforman la organización converjan y se alineen a las declaraciones y objetivos estratégicos definidos por ésta. El primer caso se da debido a que la organización se enfrenta a un escenario de incertidumbre donde ésta es incapaz de predecir, de forma ciento por cien acertada, las variables de comportamiento de los clientes tales como: gustos, conductas, etc. Y en el segundo caso, vienen dado por la incapacidad

e incertidumbre de predecir el comportamiento de los individuos que conforman la organización.

Dado este contexto, los Sistemas de Control de Gestión han tomado gran relevancia en los últimos años y han servido como herramienta en la implementación de las estrategias y objetivos declarados por las empresas apoyando en el alineamiento de la estrategia con las operaciones (Anthony y Govindarayan, 2007).

Dicho lo anterior, el presente proyecto de grado tiene como finalidad proponer un Sistema de Control de Gestión en el cual se analiza la unidad estratégica de negocios Dole Chile Vegetales, desde ahora la organización, que se dedica a la producción y comercialización de hortalizas a nivel nacional y que pertenece a la empresa Dole Chile S.A.

Debido a que la organización forma parte de una industria altamente competitiva, es importante analizar el contexto donde ésta se desarrolla a través de una serie de análisis los cuales contemplan sus declaraciones estratégicas, un análisis estratégico, el que busca determinar la situación actual de la organización y de su entorno competitivo, para que de esta forma ésta pueda a través de sus recursos y capacidades poder aprovechar oportunidades o anular amenazar y cumplir de manera rentable con su propuesta de valor, objetivos y estrategia.

1.2 Justificación

La justificación de este proyecto de tesis se basa en el deseo del Gerente General de la compañía en poder actualizar las declaraciones estratégicas,

para lo cual, se propone desarrollar e implementar un sistema de control de gestión el cual permita comunicar los objetivos estratégicos a la organización de una manera efectiva y clara, y que éstos se ajusten y ayuden a sortear las dificultades que envuelven a la organización en la actualidad. Con lo anterior, se espera poder generar un alineamiento claro e internalizado de las áreas hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos el cual, hoy por hoy, no es claro percibir y para ello es necesario revisar las declaraciones estratégicas, propuesta de valor, modelos de negocio y de incentivos, entre otros.

Junto a lo anterior, se espera que a través de la revisión que se realizará de los puntos anteriores, la organización pueda mejorar su rentabilidad, debido a que en los últimos años se ha visto impactada negativamente tanto por factores internos como externos.

Dada estas dos razones, lo que se busca es poder proponer a través de un Sistema de Control de Gestión resolver la problemática de la falta de alineamiento que existe dentro de la organización hacia los objetivos y al mismo tiempo mejorar la eficiencia hacia el logro de estos de una manera rentable.

1.3 Objetivos del Proyecto

El objetivo general de este proyecto de grado es diseñar un Sistema de Control de Gestión, el cual proporciona una guía al cumplimiento de sus objetivos estratégicos de manera rentable para lo cual se realizará una revisión de sus declaraciones estratégicas, propuesta de valor, modelos de negocio e incentivos para lograr un alineamiento dentro de la organización y una clara dirección.

Los objetivos específicos son:

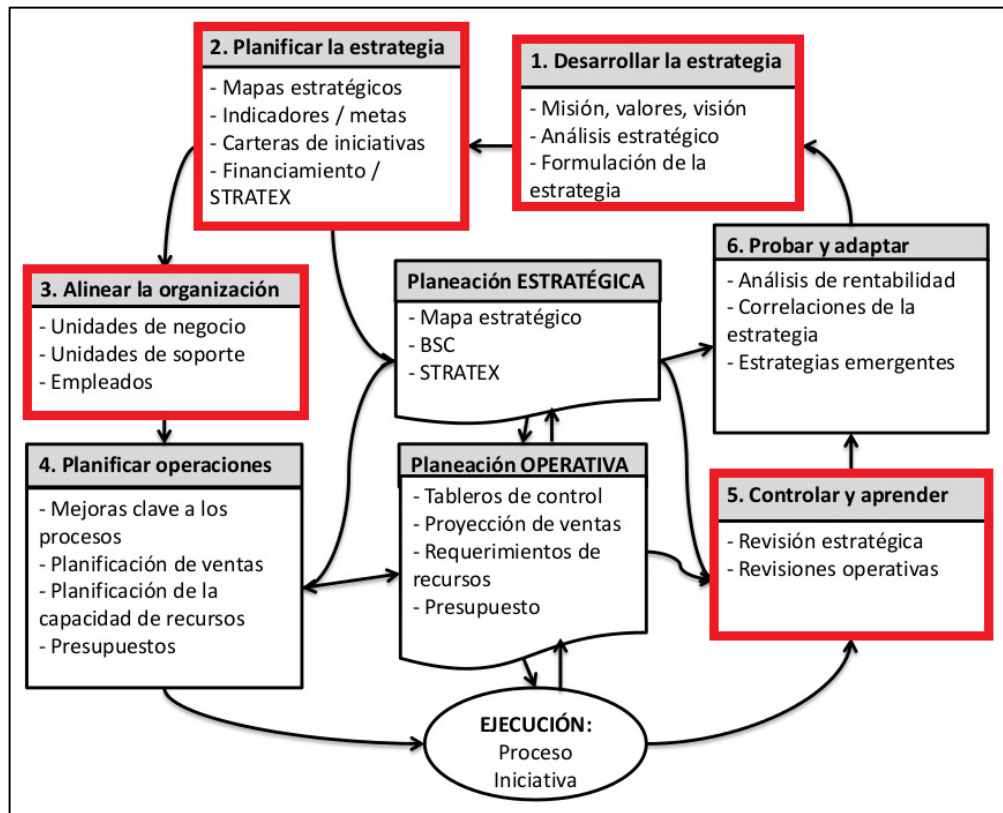
- Presentar el contexto actual en el que se desarrolla la organización con el fin de describir la organización y presentar la caracterización del negocio.
- Analizar las declaraciones estratégicas, misión, visión y valores proponiendo correcciones para garantizar que exista una declaración explícita y compartida que permita el alineamiento a los objetivos estratégicos.
- Desarrollar un análisis estratégico para identificar y analizar el posicionamiento estratégico actual de la organización que permitirá detectar fortalezas, debilidades, fortalezas y amenazas.
- Construir la propuesta de valor para la organización basada en el análisis de la curva de valor y selección de atributos claves que más valoran los clientes para definir el posicionamiento que le permite a esta competir de forma diferente.
- Definir el modelo de negocios de manera de cumplir los objetivos estratégicos de forma rentable y sostenible en el tiempo.
- Diseñar y proponer un mapa estratégico junto a los indicadores que ayudarán a medir y monitorear los objetivos estratégicos de manera apropiada respecto a la ejecución de la estrategia.
- Diseñar y proponer un sistema de incentivos y medición del desempeño el cual genere y direcciones las acciones al cumplimiento hacia los objetivos propuestos en el mapa estratégico de la

organización permitiendo alinear los desempeños y disminuir los problemas de agencia existentes.

1.4 Metodología

La metodología a utilizar para desarrollar este proyecto tiene relación al desarrollo de un sistema de gestión formal e integrado el cual relaciona la formulación y planificación de la estrategia con la ejecución operacional (Kaplan y Norton, 2008), el cual abarca las siguientes etapas que se señalan en la Figura 1.

Figura 1: Sistema de gestión: integrando la estrategia y las operaciones



Fuente: Elaboración Propia

La primera etapa, desarrollo de la estrategia, consta del análisis de las declaraciones estratégicas junto con un análisis externo e interno para determinar posibles oportunidades y amenazas, así como también identificar las fortalezas y debilidades dando origen a un FODA.

En segundo lugar, se presenta la formulación de la estrategia a través del análisis de la curva de valor el cual permite identificar y describir aquellos atributos relevantes que valora el cliente para posteriormente construir la propuesta de valor.

La bibliografía utilizada para desarrollar dichos puntos se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1: Base Bibliográfica

Etapa	Base Teórica
Desarrollo de la Estrategia	
Misión Visión y Valores	(Thompson et al, 2012) (Kaplan y Norton, 2012) (Simons, 1995b)
Análisis Estratégico	(Thompson et al, 2012) (Porter, 1982) (Fahey & Narayanan, 1986)
Análisis FODA	(Cancino,2012)
Propuesta de Valor	(Osterwalder & Pigneur, 2011)
Curva de Valor	(Kim y Mauborgne, 2005)
Planificación de la Estrategia	
Modelos de Negocios	(Osterwalder & Pigneur, 2011)
Mapa Estratégico	(Kaplan y Norton, 2004)
	(Kaplan y Norton, 2012)
Cuadro de Mando Integral (BSC)	(Kaplan y Norton, 1996)

Fuente: Elaboración Propia

1.5 Alcances y limitaciones

Los alcances que tiene este proyecto abarcan a Dole Chile Vegetales en su totalidad, lo que quiere decir, el negocio completo de vegetales desde el abastecimiento de las hortalizas, producción, comercial y ventas, logística y administración.

Para lo anterior, se cuenta con el apoyo de su Gerente General el cual puso a disposición su experiencia y visión sobre las necesidades del negocio en el contexto actual aportando las problemáticas atribuibles a lo que se refiere al control de gestión con la posibilidad de implementar los resultados que se obtengan de este proyecto.

Las limitaciones en el desarrollo del proyecto están relacionadas con los datos que la organización considera que no deben ser publicados. Es por esta razón que, para llevar a cabo ciertos análisis, algunas cifras han sido multiplicadas por un factor para poder mantener la confidencialidad de los datos.

Por último, los análisis presentados se restringen al periodo de tiempo en que este proyecto se llevará a cabo, es decir dos años.

1.6 Organización del Documento

La organización del documento sigue la lógica teórico-práctica del desarrollo de un sistema formal de control de gestión la cual fue extraída de la bibliografía consultada para llevar a cabo el proyecto.

Luego de la presente Introducción, en el Capítulo 2 este documento aborda un análisis del contexto que enfrenta empresa, negocio y unidad estratégica

de negocio con el fin de dar a conocer al lector el negocio y ambiente en que se desarrolla la organización mediante la descripción de esta y la explicación de las características del negocio.

En el Capítulo 3, se describen y analiza de manera crítica las declaraciones estratégicas, misión, visión y valores, bajo un esquema de preguntas claves que ayudan a detectar las posibles mejoras o ajustes en el caso que corresponda, esto, con el objetivo proponer declaraciones estratégicas que ayuden a transmitir, inspirar y direccionar de la mejor manera posible a la organización.

Luego, en el Capítulo 4, se presenta un análisis estratégico con el fin de identificar y analizar el posicionamiento estratégico actual de la organización en la industria y qué factores podrían favorecer o poner en riesgo dicho posicionamiento a través de un análisis interno y externo dando origen a un FODA.

En el Capítulo 5, se presenta la formulación de la estratégica la cual consta de la definición de la curva de valor para identificar los atributos que valora el cliente para luego seleccionar los más relevantes y que dan origen a la propuesta de valor para la organización.

A continuación, el Capítulo 6 trata sobre el modelo de negocios, donde se describe de manera general como la organización crea y captura valor, es decir, como esta genera sus ingresos e incurre en sus costos.

El Capítulo 7, luego de los análisis anteriores, se define y presentan los objetivos estratégicos definidos para la organización junto con los desempeños y las iniciativas estratégicas para lograrlos a través de una propuesta de cuadro de mando integral.

Para monitorear apropiadamente la ejecución de la estrategia a través del logro de los objetivos estratégico y la implementación de las iniciativas estratégicas, en el Capítulo 8 se propone un cuadro de mando integral para la organización.

El Capítulo 9 trata sobre el despliegue de la estrategia, lo cual consiste en desdoblar los objetivos estratégicos a las áreas de la organización

Para finalizar, en el Capítulo 10 se presenta el diseño de un sistema de medición del desempeño e incentivos para dos gerencias con el fin de motivar y orientar estas al logro de los objetivos estratégicos.

CAPITULO 2: CONTEXTO EMPRESA, NEGOCIO

En este capítulo se presenta la descripción de la organización a la cual pertenece la unidad estratégica de negocios y las características del negocio de manera de introducir al lector y dar contexto en el cual opera la organización y sobre la cual se trabaja en este proyecto.

2.1 Descripción de la Organización

Dole Food Company es uno de los principales productores, comercializadores y distribuidores de frutas y hortalizas frescas en el mundo con operaciones a nivel global.

Historia

La historia de la compañía se remonta a 1899 cuando James Drummond Dole, llega a la isla de Hawái fundando la compañía *Hawaiian Pineapple Company* la cual se dedica a plantar y vender piñas.

Para 1933, *Hawaiian Pineapple Company*, debido a la popularidad de su fundador y la calidad de sus productos, alcanza un alto nivel de reconocimiento comenzando a ser llamada por el apellido de este, dando origen a la marca Dole.

En 1964, la compañía expande sus operaciones agregando a sus productos las bananas, la forma de entrar a este mercado lo hace a través de la adquisición de las compañías *Standard Fruit* y *Steamship Company*, con el fin de controlar toda la cadena de valor y la calidad de sus productos desde el momento de su producción hasta que este llega a las bodegas de sus clientes.

Entre los años 1980 y 1990, la compañía cuenta con un rápido crecimiento y amplía sus operaciones a Chile y distribuye sus productos a través de todo el mercado europeo.

Durante la misma década, aumenta su línea de productos agregando la línea de valores agregados, productos que incluyen vegetales pre cortados y ensaladas, la cual en poco tiempo se convierte en un segmento de muy rápido crecimiento en supermercados.

Para 1995 sus productos se encuentran en más de 90 países y su línea de productos cuenta con 170 productos que incluye a los productos frescos y empacados.

En el año 2004, la compañía adquiere *Coastal Berry* y luego en el 2011 a *Sunny Ridge Farms*, logrando así la entrada al negocio de los *berries*.

En la actualidad la compañía para poder seguir expandiéndose cuenta con operaciones en otros países de Sudamérica como Perú, Colombia y Ecuador.

Dole Food Company cuenta con 2 segmentos de negocios: fruta y vegetales frescos.

Dentro del segmento de frutas frescas existen varias divisiones que producen y comercializan a clientes mayoristas, *retail* y clientes institucionales a nivel mundial. Estas divisiones son: Bananas, Piñas, Europa y Dole Chile.

División Bananas

Es uno de los principales productores de bananas en el mundo y vende aproximadamente 110 millones de cajas anualmente principalmente en los mercados de América del Norte, Europa y Asia. La compañía es la marca número uno en países como Estados Unidos y Japón con un 34% y 32% de participación de mercado respectivamente y ocupa el puesto número tres dentro de los proveedores de fruta fresca en Europa con un 7% de participación de mercado.

La producción de bananas para este negocio se lleva a cabo principalmente en América Latina en los países de Honduras, Costa Rica, Ecuador, Colombia, Guatemala y Perú donde se cuentan con 32.300 hectáreas propias y 65.500 hectáreas de productores independientes. La compañía para asegurar la calidad de su producto cuenta con su propia flota de barcos los cuales transportan los productos a los mercados de Norte América y Europa.

Los principales competidores en este negocio son *Chiquita Brands International, Inc.*, *Fresh Del Monte Produce Inc.* y *Fyffes plc.*

División Piñas

La compañía en este segmento se encuentra en el segundo lugar a nivel mundial con una venta aproximada de 33 millones de cajas donde la producción de estas viene dada principalmente por hectáreas propias y de productores independientes de América Latina y Hawaii y su principal competidor es *Fresh Del Monte Produce Inc.*

Europa

En esta división, principalmente distribuye tanto marcas propias como marcas de otras compañías en el mercado europeo prestando servicios a ciertos clientes de *retail*, para lo cual cuenta con siete centros de distribución en cuatro países para los productos de bananas, piñas, cítricos y ensaladas pre cortadas. Sus principales competidores son *Chiquita Brands International, Inc.*, *Fresh Del Monte Produce Inc.*, *Fyffes plc* y *Total Produce Plc*.

Dole Chile

Las operaciones de la compañía en esta división comenzaron en 1982 convirtiéndose en la empresa exportadora más grande de Chile. Los productos que se producen y comercializan desde Chile incluyen uvas, manzanas, peras, kiwis, carozos, en los que se incluyen cerezas, nectarines y ciruelas. La compañía cuenta aproximadamente con 600 hectáreas arrendadas y 16.800 hectáreas que se encuentran bajo contratos con productores independientes en Chile, Argentina y Perú los cuales producen y cosechan la fruta bajo contratos de temporada. El valor de tener la división Dole Chile, permite a la compañía una cosecha contra estación versus el hemisferio norte compensando la estacionalidad de las frutas no tropicales en dicho hemisferio.

Vegetales Frescos

Este segmento se enfoca en producir y comercializar vegetales frescos empacados y vegetales con valor agregado.

Los productos para dicho segmento se obtienen de granjas propias, arrendadas y contratadas. Además, la compañía trabaja con productores de granjas independientes a los cuales se les compra los productos al momento de la cosecha y estos mismos son los encargados de empacan y despachan las hortalizas directo a los centros de distribución y frío de la compañía.

Vegetales frescos empacados

Este negocio cuenta con más de 20 diferentes tipos de productos, dentro de los cuales se encuentran, lechugas, apio, coliflor, brócoli, zanahorias, cebollas, espárragos, guisantes, alcachofas y rábanos, los que son producidos en granjas de productores independientes bajo contratos por temporada y son empacados en las mismas granjas reduciendo el manejo para mantener la alta calidad.

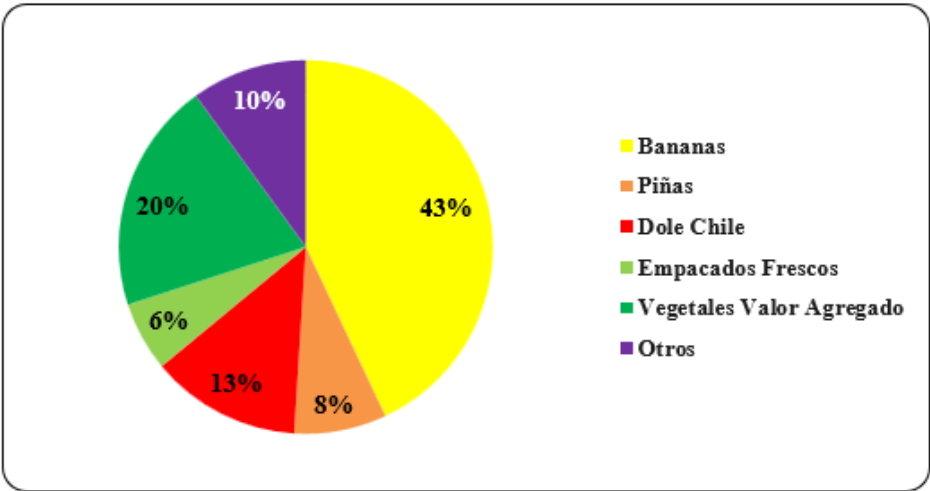
Los principales mercados donde se venden estos productos son Norteamérica y Europa y los principales competidores son: *Tanimura y Antle, Duda Farm Fresh Foods, Ocean Mist Farms y Nunes Company, Inc.*

Vegetales Pre Picados

Incluye ensaladas empacadas y vegetales prepicados empacados en diferentes formatos, El crecimiento y el mercado de este tipo de producto se ha visto beneficiado debido al continuo foco que se tiene sobre la calidad e innovación en los productos y procesos. Dentro de las plantas las hortalizas son lavadas mediante el uso de agentes desinfectantes, como agua clorada para luego ser empacadas y llevadas a los clientes.

En la Figura 2 muestra la participación de cada uno de los negocios dentro de Dole Food Company.

Figura 2: Negocios Dole Food Company

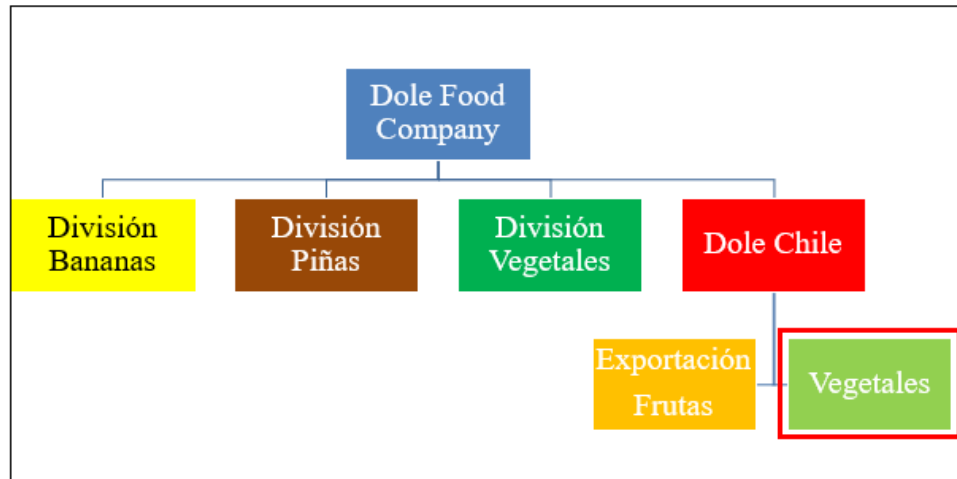


Fuente: Elaboración Propia

2.2 Descripción de la Organización

La unidad estratégica de negocios que se analiza en este proyecto de grado se llama Dole Chile Vegetales y pertenece a la División Dole Chile en la cual existen dos grandes negocios exportación y vegetales. En la Figura 3 muestra la ubicación de la organización dentro de la matriz de negocios para *Dole Food Company*.

Figura 3: Ubicación organización dentro de Dole Food Company



Fuente: Elaboración Propia

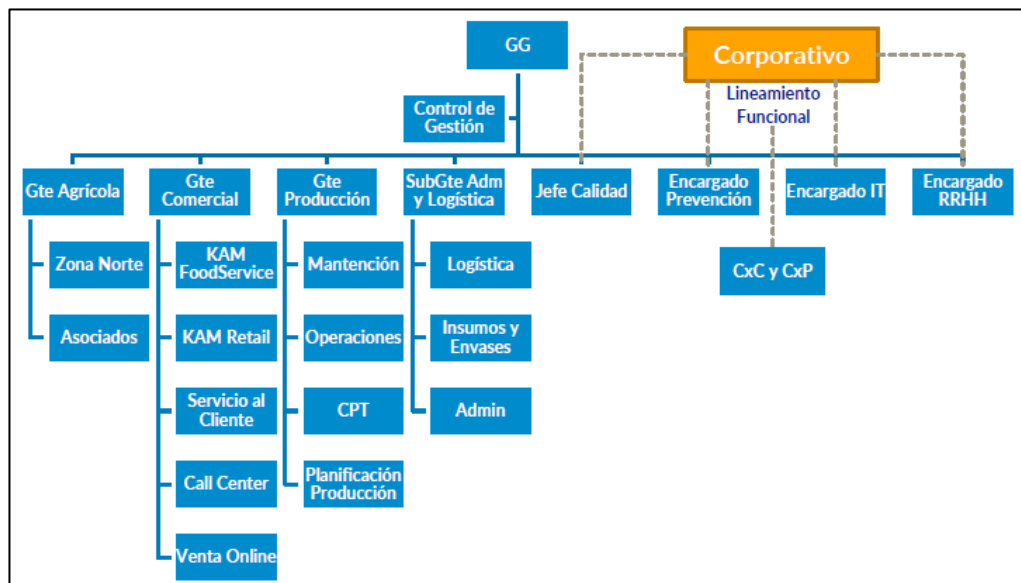
Dole Chile Vegetales, es un negocio completamente independiente dentro de la estructura de la división Dole Chile, la cual se encarga de producir y comercializar alrededor de 15 productos en 45 formatos diferente entre los cuales se encuentran lechugas, repollos, zanahorias, apio y otras hortalizas.

Su presencia es a nivel nacional y para llevar a cabo sus operaciones cuenta con una planta productiva en la Región Metropolitana ubicada en la comuna de San Bernardo, la cual se encuentra equipada con salas de frío que incluyen dos salas de procesos y una de materias primas donde se procesan la mayoría de los productos que se venden a los clientes, siendo una pequeña porción de estos maquilados por otras empresas.

La organización cuenta con su propia área comercial, producción y logística donde esta toma decisiones de forma independiente. Dado que se trata de una división dentro de Dole Chile, si bien cuenta con su propio departamento de contabilidad, recursos humanos, TI, calidad y prevención, estos últimos se

deben alinear y trabajar en conjunto a los departamentos corporativos. En la Figura 4 se detalla la estructura organizacional de la organización.

Figura 4: Organigrama Dole Chile Vegetales



Fuente: Elaboración Propia

El principal objetivo de Dole Chile Vegetales es promover la vida sana, con ensaladas listas para el consumo, permitiendo de esta forma que sean fáciles de preparar y donde su pilar fundamental es la salud y seguridad alimentaria del consumidor. La organización se ha empeñado en que las verduras tengan un mayor espacio en la dieta de la población entregando productos listos para consumir.

Productores

Dole Vegetales para poder abastecerse de los productos que ofrece trabaja de la mano de un importante número de productores con los que se establecen contratos de largo plazo los que involucran volúmenes comprometidos y precios definidos. Todos los proveedores deben cumplir con una serie de

condiciones entre las que se encuentran regar con agua de pozo, trabajar con cierto tipo de semillas, tener los libros de campos al día y realizar aplicaciones a los huertos definidas por los expertos de Dole Vegetales. Para cumplir con esto, la empresa cuenta con un grupo de agrónomos y técnicos los cuales hacen visitas diarias a los diferentes campos donde se entregan sugerencias de acciones a llevar a cabo dependiendo del contexto de cada productor.

El número de hectáreas contratadas alcanza aproximadamente 1.000 hectáreas de producción para los distintos tipos de hortalizas plantadas al año las cuales se encuentran principalmente en las regiones de Coquimbo, Quinta, Metropolitana y en la zona centro sur del país. Todo esto permite poder procesar cerca de 50 toneladas diarias de productos para poder satisfacer la demanda.

Productos

Los productos que produce y comercializa Dole Vegetales son principalmente hortalizas, en las que se encuentran variedades de lechugas, apio, zanahoria, repollo, etc. las que se dividen en tres grupos, ejemplos de estos pueden ser vistos en la Figura 5.

- **Línea granel:** se caracteriza por ser un negocio de alto volumen, pero de márgenes reducidos. Dado que estos productos son más bien estándares, con ellos se busca diferenciarse de la competencia a través de su calidad y ocupan un amplio espacio en góndolas de los supermercados, lo cual juega un rol estratégico que es marcar presencia.

- **Línea de picados:** se caracteriza por ser un negocio de margen, donde la rentabilidad de los productos dentro de esta categoría es alta. Estos son productos derivados de los primeros y corresponden a ensaladas prepicadas como napolitana, toscana, cuatro estaciones y cortes puros o presentaciones con salsa, en bandejas y pots. Estos son vegetales que vienen lavados y sanitizados, listos para servir.

- **Línea de complementos:** Esta de las tres es la categoría más pequeña y menos relevante dentro del negocio, son productos de menor rotación y que son definidos como comerciales dadas sus características, entre ellos se encuentran la zanahoria baby, apio barita y bandejas cóctel.

Figura 5: Productos Dole Vegetales Chile

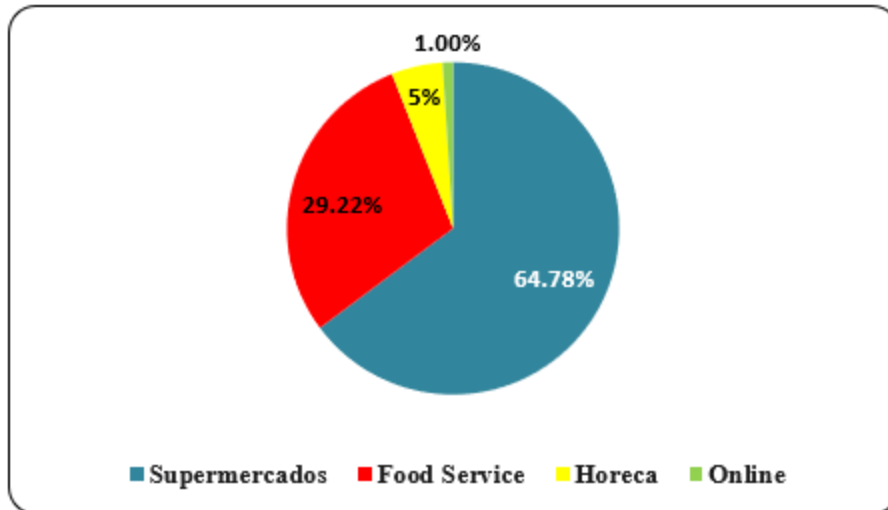


Fuente: Elaboración Propia

Clientes

El negocio de la organización es un negocio que se cataloga como B2B, esto debido a que cuando se refiere a clientes estos son principalmente grandes cadenas de supermercados y empresas de *Food Service* los cuales juntos representan un 94% de la venta total. Además, Dole Vegetales atiende el canal horeca el cual representa un 5% de las ventas y cuenta con un canal online, el que se encuentra en una etapa muy prematura de desarrollo y que representa un 1% del total de ventas.

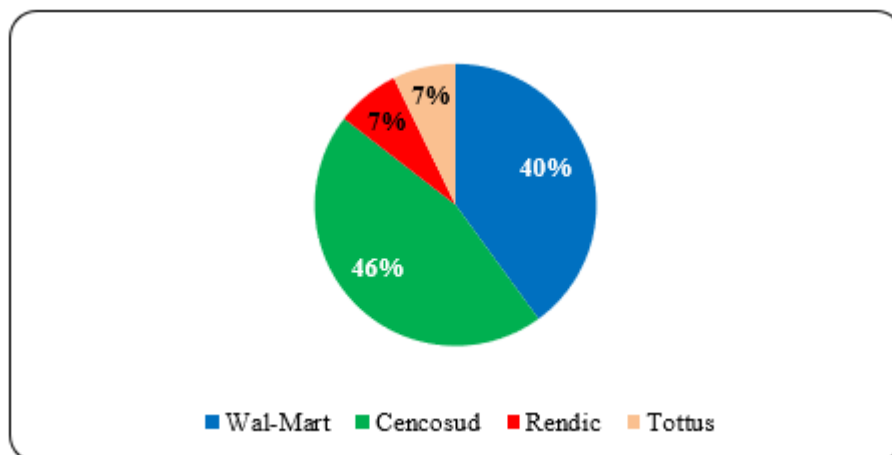
Figura 6: Distribución de Ventas por canal



Fuente: Elaboración Propia

Dentro del canal supermercados los clientes que destacan y cuentan con una gran predominancia son Walmart Chile y Cencosud y en menor medida Unimarc y Tottus. En la Figura 7 se presenta la participación de cada cliente correspondiente al segmento.

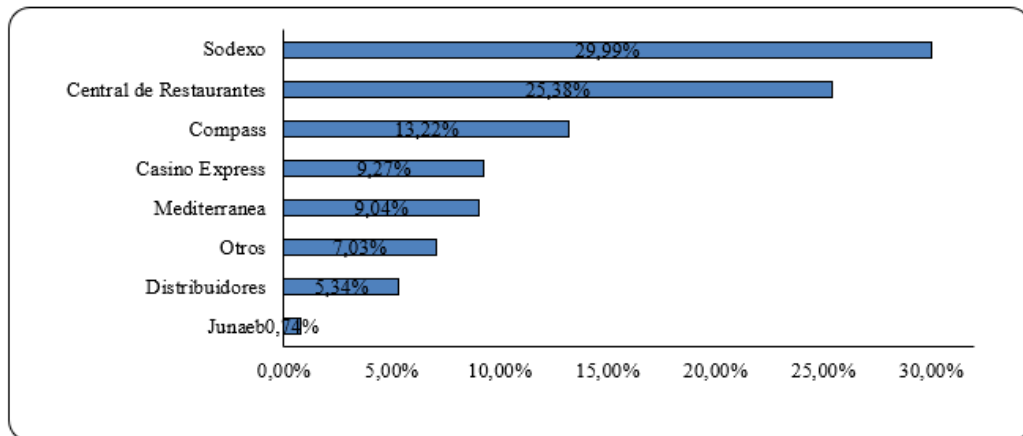
Figura 7: Ventas por cliente canal Supermercados



Fuente: Elaboración Propia

Para el canal de ventas de *Food Service* (Figura 8), los principales clientes son grandes casinos como Aramark, Sodexo, Compass, Casino Express y Junaeb.

Figura 8: Ventas por cliente canal *Food Service*



Fuente: Elaboración Propia

En el caso del canal Horeca, este cuenta con un gran número de clientes de pequeños tamaños comparado con los clientes de los canales antes mencionados y el canal online el cual atiende al consumidor final de forma directa con cajas de *mix* de productos, permitiendo saltarse al intermediario (supermercado).

Por último, mencionar que la organización enfrenta dificultades en términos de rentabilidad debido a que sus clientes, como se puede ver en los párrafos anteriores, cuentan con un gran poder de negociación al ser pocos y muy concentrados además de presiones en sus costos debido al escenario actual con una alta inflación, aumentos en mano de obra e insumos y alta volatilidad con respecto al tipo de cambio, entre otros.

2.3 Caracterización del Negocio

La organización desarrolla sus operaciones dentro del territorio nacional donde cuenta con presencia en todo el territorio a través de distintos canales de ventas.

Dado lo anterior, al mirar el mercado donde ésta desarrolla sus operaciones, esta se enfrenta a un mercado el cual cuenta con un grupo reducido de clientes y además muy concentrado. Esto debido principalmente a que en los canales de supermercados los dos clientes más importantes son Walmart y Cencosud los cuales representan aproximadamente un 86% de la venta del canal, lo mismo ocurre en el canal *Food Service*, donde los clientes son grandes y pocos. Producto de esto, la organización, en primer lugar, se encuentra en una posición en la cual depende mucho de sus clientes y estos a su vez generan gran presión en términos de negociaciones de precios además de exigir un alto nivel de servicio, haciendo de estos uno de sus principales grupos de interés.

Por otro lado, otros grupos de interés importantes en el negocio son tanto los trabajadores internos como contratistas, en donde la relación con ellos es vital debido a que al mantener sus expectativas a través de un trato justo y cumplimiento de normas (pago de sueldos a tiempo, leyes laborales) hace que la satisfacción de estos garantice la calidad y disponibilidad del producto para los clientes así como también los objetivos esperados por los accionistas los cuales también forman parte de los principales grupos de interés para la organización dado que estos esperan se cumpla con la rentabilidad y la imagen de marca.

Además de las relaciones con los trabajadores, es importante mantener una buena relación con los proveedores de materias primas quienes proveen los productos con las calidades requeridas y cumplimiento de programas de producción de forma oportuna. Para esto Dole Vegetales presta apoyo constante a este tipo de proveedores a través de pago de anticipos lo cual ayuda en sus operaciones y cuentan con un aliado estratégico de carácter serio y estable.

Por otro lado, al tratarse de un negocio de hortalizas frescas, estas cuentan con un periodo de vida útil muy limitado el cual no va más allá de 12 días desde que se cosechan, por lo cual hace que la logística que se debe implementar deba ser corta y eficiente haciendo que esta forme parte importante de la cadena de valor.

Por último, una variable muy importante a considerar dentro del contexto tiene relación al medio ambiente, el cual produce inestabilidad en el clima provocando que las temporadas de las hortalizas se vuelva más irregulares y que el manejo de la producción se haga más difícil generando gran exposición.

2.4 Composición del contexto

La industria donde opera organización se caracteriza principalmente por ofrecer productos muy estándares y muy parecidos entre competidores ya sea en formatos o tipo de hortalizas.

Dado lo anterior, las organizaciones para poder alcanzar altos niveles de participación de mercado, acumular utilidades y ser eficientes, deben

producir y comercializar altos niveles de volúmenes, esto, debido a dos principales razones, la primera, es que cada actor cuenta con una gran cantidad de costos fijos, plantas productivas, y en segundo lugar, los principales clientes en la industria son las grandes cadenas de *retail* y casinos, por lo que contar con un alto nivel de volumen disponibles para la venta ayuda a cumplir las demandas de estos y ser atractivos para los clientes.

Para alcanzar los volúmenes deseados, las compañías dentro de esta industria pueden decidir si integrarse hacia atrás, esto quiere decir, adquirir campos donde pueden plantar las hortalizas, lo cual, les permite tener un mayor control en la producción y cosecha de estas o contratar (comprar) volúmenes a productores a través de contratos de temporada que no van más allá de un año y donde las organizaciones solo pueden supervisar y exigir ciertas condiciones e imponer programas en el manejo de las plantaciones pero no tener el control total.

En términos de clientes, estos cuentan con un gran poder de negociación generando grandes presiones a niveles de precios, niveles de servicios y condiciones de pago.

La logística en la industria también juega un papel muy importante ya que, al tratarse de productos de corta vida útil, máximo 12 días, esta debe ser eficiente y cuidar de la calidad de los productos en el traslado.

Los *stakeholders* son principalmente los dueños de la compañía quienes exigen ciertos niveles de retorno del negocio y que se engrandezca la marca a través de la calidad de los productos y el buen actuar. Por otro lado, los

clientes y los productores son dos grupos de interés muy importantes ya que sin ellos el negocio no se podría llevar a cabo, en el caso de los primeros, estos esperan que las compañías cumplan con sus propuestas de valor y en el caso de los segundos esperan que las condiciones contractuales se cumplan en tiempo y forma lo cual genera un alto nivel de confianza y una relación de largo plazo.

En la actualizada, dado los efectos que ha producido la pandemia en los mercados la organización se ha visto enfrentada a un alto nivel de incertidumbre y fuertes presiones en sus costos dada la alta inflación que se ha generado en Chile impactado en insumos como fertilizantes y otros productos químicos, escasez y alza en el costo de mano de obra, además, de mayores costos en materia primas y combustibles debido a los problemas logísticos que se han generado a partir del covid-19. Otro punto importante para destacar es que las organizaciones que componen la industria se ven fuertemente amenazadas por los efectos adversos que se ven en términos de cambio climático donde la escasez hídrica e inestabilidad del clima ha impactado y se espera que siga impactando en el futuro.

Una vez descrito el contexto y entregados detalles sobre la unidad estratégica a ser analizada. En el siguiente capítulo se lleva a cabo una revisión de las declaraciones estratégicas en el fin de poder orientar a la organización al cumplimiento de los objetivos bajo el contexto actual que esta atraviesa y lograr al mismo tiempo una alineación a nivel organizacional.

CAPÍTULO 3: DECLARACIONES ESTRATÉGICAS

Dado el deseo del gerente general de actualizar las declaraciones estratégicas al contexto actual que enfrenta la organización, este punto tiene como objetivo hacer un análisis crítico a las declaraciones estratégicas actuales Misión, Visión y Valores. Una vez hecho el análisis, en el caso que corresponda, se propondrán mejoras, para hacer de estas declaraciones más claras, específicas, medibles e inspiradoras y así lograr transmitir y alinear a las personas al logro de los objetivos.

3.1 Análisis y definición de Misión

De acuerdo con la literatura, una declaración de misión bien planteada comunica el propósito de una compañía en un lenguaje lo bastante específico para darle a esta su propia identidad. Describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Thompson et al (2012).

En este sentido la misión actual con que cuenta la organización es la siguiente:

“Queremos cambiar los hábitos alimenticios de los chilenos, procesando y comercializando frutas y vegetales para canales Food Service y Retail, ofreciendo soluciones saludables y aportando a su educación nutricional”.

3.1.1 ¿Qué hacemos?

En la misión queda claro a qué se dedica, indicando que procesa y comercializa frutas y verduras ofreciendo soluciones saludables y aportando a la educación nutricional.

3.1.2 ¿Cuáles son nuestros productos?

En esta pregunta queda claro cuáles son sus productos al indicar que procesa y comercializa frutas y verduras. Como complemento, se podría nombrar los formatos en que se ofrecen las verduras como, por ejemplo, granel, picados y complementos especificando aún más el tipo de producto.

3.1.3 ¿Quiénes son nuestros clientes?

También se indica quienes son sus clientes al señalar sus dos principales canales de ventas Supermercados y *Food Service*.

3.1.4 ¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?

La misión responde a esta pregunta de una manera más bien implícita al señalar que **“Queremos cambiar los hábitos alimenticios de los chilenos”**, esto nos puede llevar a pensar que la cobertura es a nivel nacional, pero no es 100% claro.

Dado el análisis anterior se propone una nueva misión para comunicar de forma aún más clara el propósito de Dole Vegetales:

“Nuestro objetivo es promover la vida sana a través de todo el territorio nacional con ensaladas prepicadas en diferentes formatos listas para el consumo y de alta calidad, permitiendo de esta forma que sean fáciles de preparar, contribuyendo a la calidad de vida de los ciudadanos.

Además, entregar un mayor valor a todos nuestros stakeholders con la excelencia de nuestros procesos, innovación y calidad de nuestros productos.”

3.2 Análisis y definición de Visión

La definición de visión se puede describir como las “aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía. Una visión estratégica bien comunicada es una herramienta para comprometer al personal de la compañía con las acciones que la llevan en la dirección que se pretende.” Thompson et al (2012).

Visión Dole Vegetales:

“Continuar siendo líderes en el mercado, mantenernos como referente de calidad e innovación.”

3.2.1 ¿Es medible? Si, ya que el ser líder es posible medirlo con algún tipo de ranking de empresas, a través de la participación de mercado, ganancias, etc.

3.2.2 ¿Se direcciona al futuro? No, no es claro que la visión se dirija hacia el futuro ya que está más bien anclada en el presente, a la operación del día a día.

3.2.3 ¿Es viable? Sí, es viable ya que es posible mantenerse en la posición de líder al hacer bien las cosas, lo cual se puede medir por niveles de ventas, participación de mercado, etc.

3.2.4 ¿Es fácil de recordar? Si, ya que es breve y describe en palabras simples lo que quiere expresar.

3.2.5 ¿Es ambigua o incompleta? No, ya que transmite de forma clara lo que quiere llegar a ser y el medio por el cual lo quiere lograr, el cual es, a través de la calidad de sus productos considerando los requerimientos de los clientes e innovación.

3.2.6 ¿Es su lenguaje general? No, ya que transmite en lo que se quiere convertir de forma clara y a través de qué medios, esto ayuda a que la dirección sea fácil de transmitir y se pueda impregnar en la organización de manera más fácil.

3.2.7 ¿Es genérica? Si, ya que es aplicable a cualquier tipo de organización o industria, por lo cual es importante añadir a esta la industria de la que es parte para hacer esta específica a la organización.

Dado que la mayoría de las preguntas apuntan a que la visión está bien definida, solo se propone hacer de esta una visión un poco más específica.

Propuesta:

“Para el año 2030, seguir siendo los líderes en la industria alimentaria de hortalizas, manteniendo la calidad e innovación de nuestros productos a través de altos niveles de excelencia en nuestros procesos, contribuyendo al engrandecimiento de nuestra marca, reafirmando a DOLE como la mejor proveedora de productos vegetales en Chile.”

3.3 Definición de Valores

De acuerdo con Simon (1995), un sistema de valores debe ser conciso, valorado e inspiracional. Este debe atraer la atención de los colaboradores a los principios del negocio, como la organización crea valor, el nivel de desempeño que se espera en la organización y como los individuos esperan manejar las relaciones tanto internas como externas.

Dado lo anterior, en esta sección se analizan los valores de acuerdo con la definición antes mencionada.

Valores y su significado en Dole Vegetales

INTEGRIDAD: Realizar negocios de manera ética, transparente y honesta.

SUSTENTABILIDAD: El desarrollo de nuestros empleados y el apoyo a las comunidades locales donde se opera, y tener un impacto positivo en el ambiente mediante la mejora continua de nuestras prácticas a la vez que seguimos siendo eficientes y económicamente sustentables.

RESPETO: Mantener un lugar de trabajo positivo y diverso, y una base de proveedores que fomente el dialogo abierto y reconozca la importancia de las diferencias individuales y culturales.

CALIDAD: Brindar la fruta fresca y los vegetales más finos y de la mejor calidad a nuestros consumidores con un enfoque de calidad en todos nuestros procesos internos y entregas, y en la imagen que proyectamos hacia el mundo exterior.

SEGURIDAD: Emplear los estándares más altos y las mejores prácticas de seguridad de los alimentos, a la vez que operamos con una cultura de seguridad en todas nuestras operaciones.

INNOVACIÓN: Alcanzar o superar las expectativas de nuestros consumidores liderando la industria con nuevos productos y procesos.

¿Se orientan o describen como la organización debe crear valor?

Si, si se orientan a como la organización debe crear valor el cual se expresa en los valores de calidad e innovación a través de su enfoque orientado en la ejecución de sus procesos internos y entregas y la excelencia operacional con el fin de lograr la calidad de producto y servicio que sus clientes demandan, buscando exceder sus expectativas a través de la innovación, al menor costo posible.

¿Cuál es el nivel de desempeño esperado en la organización?

Esta pregunta se responde a través de los valores de calidad e innovación los que describen el resultado esperado que quiere lograr, el cual es, entregar un producto y servicio de calidad que supere las expectativas del cliente. Lo anterior es un fiel reflejo del desempeño que se espera de la organización en su totalidad a través de sus procesos y personas.

¿Expresan como los individuos debiesen comportarse o manejen sus relaciones dentro y fuera de la organización?

Los valores como la integridad, respeto por las personas y seguridad enmarcan los comportamientos esperados que las personas deben tener

dentro de la organización. Además, con el valor de sustentabilidad, se espera que a través del desarrollo de sus empleados y el permanente apoyo a las comunidades donde opera la organización, se pretende generar un impacto positivo a través del mejoramiento continuo de sus prácticas. Todo lo anterior, permite que el deseo de querer alcanzar la excelencia operacional y superar las expectativas de los clientes, no sea a cualquier costo y a través de comportamientos poco ético o dañinos.

Analizadas las declaraciones estratégicas y propuesta las mejoras, en el siguiente capítulo se realiza un análisis estratégico de las variables que podrían mejorar o poner en riesgo el posicionamiento estratégico de la organización.

CAPITULO 4: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Descrito el contexto y realizado el análisis tanto de las declaraciones estratégicas como los valores, en este capítulo se contempla realizar un análisis, tanto del macroentorno como del microentorno, para determinar qué variables podrían mejorar o poner en riesgo el posicionamiento estratégico de la organización.

Respecto los factores externos, se utiliza la herramienta PESTEL desarrollada por Fahey y Narayanan (1986) y las 5 fuerzas de Porter (Porter,1982). A su vez, para el análisis interno, se utiliza la herramienta de Análisis Cadena de Valor Porter (1986) y de Recursos y Capacidades. Con dichas herramientas, se pretende identificar el posicionamiento estratégico actual que tiene la organización en la industria.

Finalmente, y luego de realizar los análisis mencionados en el párrafo anterior, se aplica la herramienta FODA con la finalidad de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más relevantes. Posteriormente, y a través de la aplicación del FODA cuantitativo, se pretende cuantificar, de manera objetiva, cada uno los componentes de manera de identificar sobre cuál de ellos se debe actuar con mayor prioridad e intensidad.

Dado los análisis anteriormente descritos, estos permitirán desde este punto en adelante, poder comenzar a trabajar con la formulación estratégica de la organización.

4.1 Análisis Externo

Para poder identificar las oportunidades y amenazas, se aplica el análisis de las 5 fuerzas de Porter y el análisis PESTEL. Ambas herramientas nos permiten identificar aquellas variables que se encuentran fuera de la organización, que no son controlables por ella y definen el contexto en el cual se desarrolla.

4.1.1 Análisis 5 fuerzas de Porter

Este modelo sostiene que las fuerzas competitivas que afectan la rentabilidad de la industria trascienden la rivalidad entre competidores e incluye presiones que nacen de cuatro fuentes coexistentes, las cinco fuerzas competitivas incluyen, la competencia de competidores, la competencia de nuevos participantes a la industria, la competencia de los productores de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes, Thompson et al (2012).

Competencia de competidores rivales: El ambiente en que participa la organización es altamente competitivo debido principalmente a que existen un gran número de competidores en los distintos canales de ventas donde opera, además, los productos cuentan con un muy bajo nivel de diferenciación lo cual lleva a que los clientes y consumidores presenten costos bajos al querer cambiar de marca. Además, las compañías dado que tienen que procesar grandes volúmenes de los alimentos, cuentan con altos costos fijos (plantas) por lo que, ante cualquier contracción en la demanda, la aplicación de promociones y descuentos, son una herramienta latente en la

industria para poder disminuir los costos de almacenamiento y capacidad ociosa que se podría producir.

Competencia de nuevos participantes a la industria: La amenaza de nuevos entrantes es baja, sobre todo para servir a clientes de los canales de ventas de Supermercados y *Food Service*. Lo anterior, se debe a que se necesita un gran nivel de inversión en plantas procesadoras y otros costos fijos como maquinaria de punta, además de requerimientos de capital para iniciar. Por otro lado, la ubicación estratégica de las plantas es relevante para poder disminuir los costos de distribución tanto para la logística de entrada como para la de salida, esto dado a que los productos deben ser entregados de forma oportuna debido a su baja vida útil.

En el caso del canal horeca, la amenaza de nuevos entrantes es más fuerte debido a que la inversión a baja escala es baja y de poca tecnología, en este sentido y dado el contexto por el cual atraviesa nuestro país se espera que algunos salgan del rubro.

Competencia de los productores de productos sustitutos: Rigiéndose estrictamente a lo que son las hortalizas, las amenazas de productos sustitutos es baja ya que el poder reemplazar una de estas es muy difícil, si bien existen productos bioorgánicos que ayudan a sustituir los nutrientes con los que cuentan las hortalizas estos son más bien químicos, dejando de ser naturales y de mayor precio.

Poder de Negociación de Proveedores: Dole Vegetales al ser una empresa grande en el negocio de hortalizas, el poder por parte de sus proveedores es bajo, esto debido a que los grandes volúmenes de compras que realiza le

permitan generar acuerdos con estos para mejorar los precios, tiempos de entregas y disponibilidad del insumo.

Con respecto a los proveedores de hortalizas, insumo de mayor importancia, estos se encuentran en distintas zonas de país. En este sentido, la zona norte del país es la más compleja ya que la oferta se concentra tan solo en cinco productores grandes los cuales producen todo el año, son organizados y en ocasiones son capaces de generar presiones al momento de negociar precios. Por otro lado, en la zona centro sur, cuenta con diez productores no organizados y que producen productos muy distintos lo cual hace que el poder de negociación de Dole Vegetales sea fuerte para poder negociar precios.

Respecto a proveedores de otro tipo de insumos como cartones, etiquetas, sal industrial, ácido cítrico, hipoclorito de sodio para sanitizado, etc y contratistas, existen varios en el mercado por lo cual el poder de negociación de la organización es grande.

Poder de negociación de los clientes: Dado que los principales clientes son los supermercados y empresas de *Food Service*, el poder de negociación de los compradores es alto, sobre todo en el canal supermercado, donde estos imponen las reglas siendo las más relevantes los tiempos de pago, nivel de servicio y los días de corte de vida útil de los productos. En el caso del canal *Food Service*, las presiones vienen dadas por el lado del precio, esto dado a que se trata principalmente de licitaciones, las cuales conllevan contratos a largo plazo con actualización anual sujeta a IPC como tope, además, el hecho de licitar no permite subir precios ante alzas de costos materias primas por

contingencias. Debido a que la cantidad de clientes en este canal son pocos y los oferentes son muchos, estos presentan bajos costos para poder cambiar de marca provocando que el poder de negociación de estos sea grande.

4.1.2 Análisis PESTEL

Como complemento al análisis de las 5 fuerzas de Porter, se utiliza un análisis PESTEL (Fahey y Narayanan, 1986), el cual ayuda a describir el entorno de la organización tomado en consideración lo Político, Económico, Social, Tecnológico, Medio Ambiental y Legal y así poder identificar con mayor claridad oportunidades y amenazas existentes en el mercado.

Político: El ambiente político a partir del último trimestre del año 2019, se ha visto bajo un escenario bastante complejo y de inestabilidad debido a los temas que surgieron con el estallido social y que posteriormente se agravaron con la llegada de la pandemia al país. Dado lo anterior, desde entonces que esta inestabilidad sumada al actual proceso constituyente y próximamente nuevas elecciones presidenciales ha generado un ambiente de alta incertidumbre en las distintas industrias. Frente a esto, la organización enfrenta un escenario más bien incierto debido a que depende de los resultados tanto del proceso constituyente como las elecciones presidenciales, puede que esta se vea afectada en temas de impuestos, tipos de cambios, etc.

Económico: En el ámbito económico, para el año 2021 luego de que los contagios disminuyeran producto de que gran parte de la población ya cuenta con sus dos dosis de vacunas, la economía que muestra mejores signos debido

a las menores restricciones de movimiento y el impulso del consumo privado reflejado en la aplicación de medidas de apoyo a los ingresos como el IFE o el bono a la clase media y los retiros del 10% de las AFP, el Banco Central de Chile estima que la economía chilena crezca un 10,5% de acuerdo al IPOM de septiembre.

Dado lo anterior, es esperable que las empresas vean esto con buenos ojos debido a que el dinero circulante en la economía puede generar un impacto positivo en las ventas, mejore la liquidez y que los niveles de desempleo disminuyan, signo de esto ya pueden ser visualizados, pero con ellos también, observar fuerte aumento de la inflación, aumentos en la mano de obra y tasas de interés.

Debido a la extensión del análisis económico, para cada uno de los puntos que se tratan a continuación se ha creado una sección de anexo la cual puede ser consultada al final del documento.

- **Aumento en el consumo privado**

De acuerdo con el IPOM de junio 2021, el consumo privado aumentó casi en un 5% anual (Figura 48), esto debido principalmente al contexto en que la liquidez de los hogares ha aumentado significativamente, tanto por una recuperación parcial de los ingresos laborales —masa salarial— como por los retiros de ahorros previsionales y las transferencias fiscales (IPOM junio 2021). Por otro lado, las ventas de supermercados (ISUP) muestran que en junio el consumo de bienes se mantuvo dinámico.

- **Desempleo**

Con respecto al desempleo, el Banco Central de Chile, en su informe IPOM, indica que el mercado laboral en su conjunto ha mejorado respecto de sus peores niveles del año pasado (IPOM junio 2021). Esto es una buena noticia debido a que al haber más personas con una fuente de ingresos permanentes hace que estas estén más dispuestas a consumir. la Figura 50 muestra la evolución del desempleo en Chile.

- **Crecimiento Económico**

El mejor desempeño de la economía en el primer cuatrimestre del año y, sobre todo, el mayor impulso al consumo proveniente de las masivas medidas de inyección de liquidez, hacen que el crecimiento previsto para este año en 8,5% (IPOM junio 2021), esto debido principalmente a las aplicaciones de beneficios fiscales para los hogares y pequeñas empresas. Por otra parte, se espera que la inversión crezca un 11.4% anual, mientras las exportaciones totales podrían crecer algo más de 1%.

Figura 9: Resumen de Proyecciones BCCH

Resumen Proyecciones	2021 (f)	2022	2023
PIB (var. anual; %)	10,5-11,5	1,5-2,5	1,0-2,0
Cuenta corriente (% del PIB)	-2,2	-2,1	-2,3
Inflación total (prom. anual; %)	4,2	4,9	3,1
Inflación subyacente (prom. anual; %)	3,7	5,1	3,2
Inflación a dos años (%) (*)	-	-	3
Crecimiento mundial (var. anual; %)	6,2	4,8	3,5
Precio del cobre (prom. anual; US\$cent/libra)	415	400	370

(*) Corresponde a la inflación proyectada para el tercer trimestre del 2023.

(f) Proyección.

Fuente: IPOM septiembre 2021 BCCH

- **Inflación**

Dado el gran impulso que se ha visto en la economía producto de lo anterior, se estima que el cierre de la brecha de actividad sea más corto, por lo que, en el corto plazo, se prevé que la inflación total aumente hasta valores por sobre 4%, (Figura 52) afectada por las mayores presiones de demanda, el aumento de los costos y la evolución de los precios de la energía especialmente de los combustibles (IPOM junio 2021).

- **Aumentos Materia Primas, Transporte y Mano de Obra**

Otro aspecto que cabe mencionar en términos del marco económico es el incremento que han tenido tanto las materias primas como el transporte, no solo en Chile, sino que también a nivel mundial.

Bajo este contexto, el aumento de estos ha incrementado las presiones de costos principalmente en insumos, entre ellos, productos agrícolas, costos de maquinarias, herramientas y tecnologías.

De acuerdo con el IPOM, la recuperación de la economía mundial ha subido la demanda por insumos, provocando alzas significativas de la madera, el hierro y los alimentos, entre otros. Además, se suman a estos los mayores costos de transporte, en especial de los fletes marítimos (Figura 53). Ambas situaciones se han reflejado en un incremento de los índices de precios a productores y consumidores (IPOM junio 2021)

En términos de mano de obra y de acuerdo al INE, si bien ha habido un incremento de entre un 5.8% a 6.5% con respecto al año anterior. La gran dificultad que se ve en este sentido es que en ciertos sectores de la economía

existe una escasez de mano de obra, en especial para empleos que requieren de menos calificación, entre los cuales se encuentra el rubro agrícola.

Social: A nivel social, se ha visto que las personas han cambiado sus formas de comprar debido a las restricciones de movilidad durante el último año, esto ha provocado que las personas prefieran comprar a través de los canales digitales debido a que les hace la vida más fácil y cómoda, permitiéndoles dedicar más tiempo a otro tipo de actividades. Bajo este contexto, una gran cantidad de empresas han optado por la omnicanalidad viendo esto como una oportunidad de poder desarrollar aún más sus negocios y llegar a un mayor número de clientes.

De acuerdo con una encuesta realizada por el SERNAC donde se preguntó a los consumidores que tipo de productos compran por internet durante la pandemia, el 54% indicó que las compras relacionadas a alimentación fueron realizadas a través de este medio (Figura 54).

Por otro lado, en el último tiempo se ha visto un cambio en las preferencias de alimentación donde las personas han comenzado a preferir productos más sanos y menos procesados, lo que queda reflejado en el informe Chile Come Sano realizado por Jumbo y GFK Adimark en el año 2019 el cual revela que cada vez más chilenos están prefiriendo llevar una alimentación saludable, registrando un crecimiento de un 23% en 2017 a un 39% en 2019, viéndose este comportamiento, sobre todo en *millennials* y los segmentos altos. En este sentido, los alimentos que son preferidos son los más naturales, sin químicos, bajos en sodio y azúcar. En este aspecto para las empresas como Dole Vegetales, se puede ver una oportunidad de captar a este grupo.

Tecnológico: A nivel tecnológico, este se ve como una oportunidad debido a que el mercado ofrece una gran variedad de sistemas, tecnologías y herramientas nuevas para control de KPI y gestión de la información. Por otro lado, internet se ha transformado en una herramienta potente que ha permitido el desarrollo de negocios a través de esta plataforma permitiendo llegar un mayor número de clientes y consumidores.

Ecológico: Hoy en día, los temas relacionados al calentamiento global representan una amenaza alta para la industria agrícola debido a la inestabilidad del clima producto del cambio climático. Esto se ha visto reflejado a través de aumento de sequías, heladas y lluvias intensas en cortos periodos de tiempo y aumento de incendios forestales, los cuales, muchas veces terminan provocando daños económicos en las cosechas agrícolas, frutales y hortalizas. De lo anterior, este escenario de amenaza se podría traducir en menores volúmenes disponibles para procesar y eventualmente menores ventas y mayores precios.

En este sentido, para Dole Vegetales una de las mayores preocupaciones está relacionada con la disponibilidad de agua, bajo este escenario y de acuerdo con datos de la DGA en su Informe Hidrometeorológico correspondiente a la semana del 23 de agosto 2021, muestra que prácticamente todo nuestro país presenta déficit en precipitaciones respecto a los promedios (ver anexo 1).

Por último, de acuerdo con las proyecciones de la DGA, el balance hídrico que se espera para los años 2030 – 2060 muestra afectos graves en ciertas regiones.

Legal: A nivel legal no se encuentran variables que se puedan considerar como una amenaza u oportunidad, pero si es importante mencionar que se debe cumplir y estar al día con todas las normas y certificaciones relacionadas a la producción de alimentos y de protección en el lugar trabajo ya que el no cumplir con lo señalado por las instituciones reguladoras puede haber consecuencias graves para la organización, ya sea por mala manipulación de los alimentos u accidentes laborales en las plantas, lo cual generaría impactos negativos en la marca y a nivel de costos.

4.1.3 Oportunidades y Amenazas Levantadas

A continuación, se detallan aquellas oportunidades y amenazas que se desprenden tanto de las 5 fuerzas de Porter como del PESTEL y que pueden potenciar o poner en riesgo la estrategia de la organización.

4.1.3.1 Oportunidades

O1: Aumento en el consumo privado: debido a la reactivación y un mayor dinamismo de la economía en el primer semestre del año producto, mayor adaptabilidad al escenario de pandemia, al mayor número de vacunados, el consumo privado ha ido en aumento y es esperable que siga en aumento debido a las inyecciones de liquidez que han recibido las personas mediante los retiros del 10% de las AFP, el IFE universal y aumento en los ingresos de estos debido a un menor desempleo.

O2: Crecimiento Económico: De la mano de lo anterior, dado el aumento del consumo privado esto lleva a un mayor crecimiento económico cercano al 8.5%, de acuerdo con lo señalado por el Banco Central, las razones son el

mayor dinamismo de la economía producto de las transferencias por parte del estado a las personas y pyme y una mayor adaptación por parte de estos al escenario de pandemia. Esto es visto como una oportunidad para Dole Vegetales en donde se espera un mayor número de ventas.

O3: Preferencias de Alimentación más sanas: Las preferencias por las personas de alimentarse cada vez de manera más saludable ha aumentado en los últimos años, donde estas, están prefiriendo alimentos más sanos y menos procesados. Los segmentos donde se ha visto un incremento importante en este tema son aquellos con más altos ingresos y *millennials*. Lo anterior, es visto como una oportunidad para Dole Vegetales no solo debido a que sus productos cumplen con las características que estos grupos demandan, sino que también, el precio de los productos no influye demasiado en la decisión de compra por parte de estos perfiles, y las preferencias en la forma de comprar, tanto para el segmento más alto como *millennials*, se ajusta a perfiles que probablemente usan los canales online para comprar.

O4: Poder de Negociación de Proveedores: En general, el poder de negociación de Dole Vegetales es grande frente a sus proveedores, esto se debe principalmente a que la organización demanda grandes volúmenes de hortalizas para poder satisfacer la demanda de sus clientes. Lo anterior, permite negociar mejores precios y de esta manera poder apalancar efectos en las alzas de otros insumos, así como mejorar márgenes.

4.1.3.2 Amenazas

A1: Aumento en Inflación: Debido a la gran liquidez que hoy existe en el país debido a las transferencias hechas por el estado a las personas y pymes para recuperar la economía, lo anterior, ha provocado que los niveles de precios muestren un fuerte aumento, lo cual, se traduce en mayores precios de cara a los clientes y consumidores. Por otro lado, los bajos niveles de stock que aún se observan en la economía junto a un alto valor del dólar, provoca impactos directos en insumos como, por ejemplo, productos químicos y energía.

De lo anterior, esto se ve como una amenaza para Dole Vegetales debido a que un mayor precio podría provocar disminuciones en las ventas y reducciones en los márgenes frente al incremento de los insumos

A2: Escasez de Mano de Obra: Dado el nivel de transferencias por parte del estado, hoy empresas como Dole Vegetales enfrenta un escenario de escasez a niveles de mano de obra menos calificada, presumiblemente, debido a que estos podrían no estar activamente en búsqueda de trabajo. Lo anterior, es visto como una amenaza dado que aproximadamente el 50% de la plata en Dole Vegetales son contratistas y que, antes la escasez sumada al cruce de estacionalidad que existe entre las cosechas de hortalizas con las de frutas, las personas prefieran moverse a trabajar en la fruta, esto debido a que el pago es mejor, haciendo que encontrar gente sea aún más difícil.

A3: Poder de negociación de los clientes: Dado el tamaño de los de los principales clientes y el alto nivel de concentración de la industria, el poder por parte de estos es visto como una amenaza ya que tienen el poder de exigir precios bajos y conveniente para ellos. En el caso de *Food Service* dado que los precios son fijados a través de licitaciones, esto genera aún más presión haciendo que los márgenes de ganancias se reduzcan.

A4: Cambio Climático: Este es considerado una de las amenazas más importante a enfrentar en la industria debido a su gran dependencia del agua. Los efectos del calentamiento global han traído grandes sequías provocando escasez hídrica afectando la producción de hortalizas. Esto podría conducir, de manera más pronta que lejana, a la disminución de los volúmenes (oferta), elevando los precios ocasionando problemas tanto a nivel de costos como ingresos para Dole Vegetales.

4.1.4 Resumen de Oportunidades y Amenazas desprendidas del Análisis Externo

La Tabla 2 muestra el resumen de las cuatro principales oportunidades y cuatro amenazas más importantes y que la organización debe prestar principal atención para aprovechar dichas oportunidades y afrontar las amenazas de la mejor forma posible mitigando sus impactos.

Tabla 2: Resumen Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
O1: Aumento en el consumo privado	A1: Aumento de la Inflación
O2: Crecimiento Económico del País	A2: Escasez de Mano de Obra
O3: Preferencias de Alimentación más sanas	A3: Poder de negociación de los clientes
O4: Poder de Negociación de Proveedores	A4: Cambio Climático

Fuente: Elaboración Propia

4.2 Análisis Interno

En esta sección se presenta el análisis interno de la organización a través de la herramienta de análisis de recursos y capacidades la cual tiene como propósito calibrar los activos competitivos de una empresa y determinar si pueden apoyar una ventaja competitiva sustentable sobre los rivales, (Thompson et al. 2012).

Además, para complementar el análisis, se presenta un análisis de la Cadena de Valor la cual identifica las actividades primarias que crean valor al cliente y las actividades de soporte relacionadas, (Porter, 1985).

Ambos análisis corresponden a una mirada interna de la organización en donde se identifican diferentes aspectos los cuales ayudan a detectar fortalezas y debilidades.

4.2.1 Análisis de Recursos y Capacidades

Recursos Tangibles Los recursos tangibles son aquellos que se identifican con mayor facilidad ya que son cuantificables y se pueden tocar. Entre ellos

destacan recursos físicos, financieros, activos tecnológicos y recursos organizacionales.

Recursos Físicos: en términos de recursos físicos la organización cuenta con una planta productiva la cual es arrendada en San Bernardo (RM). Si bien la planta no es propia el recurso estratégico que se puede identificar en este sentido es la capacidad de la planta (m^2), tiempo de trabajo que se puede llevar a cabo, entre otros. Por otro lado, esta se encuentra ubicada en un lugar estratégico permitiendo realizar una distribución de forma rápida y más eficiente, considerando que la vida útil de los productos es bastante corta. Por último, la planta cuenta con bodegas de almacenaje en frío y cámaras de conservación para mantener la calidad de cada uno de sus productos una vez producidos y la cadena de frío que estos necesitan para poder asegurar la calidad hasta el momento de la entrega del producto.

Recursos Financieros: Al ser parte de una organización multinacional en lo que se refiere a lo financiero, Dole Vegetales cuenta con un respaldo para llevar a cabo grandes inversiones. En este sentido contar con este respaldo, ayuda a conseguir financiamientos más baratos (mejores tasas de interés), generar confianza por medio del cumplimiento de sus obligaciones frente a productores, proveedores e invertir en tecnología además de poder explorar nuevos negocios y productos.

Recursos Tecnológicos: Los recursos tecnológicos se destacan principalmente a nivel de planta la cual cuenta con maquinarias de alta tecnología que permiten procesar y envasar los productos de una manera eficiente manteniendo la calidad de estos. Además, para la distribución

cuenta con sistemas de control óptimo de temperatura para mantener la cadena de frío hasta el momento de la entrega del producto al cliente o consumidor, para así asegurar la calidad microbiológica y sensorial de los productos.

Recursos Organizacionales: Dole Vegetales cuenta con variados sistemas de información a través de toda la organización, los cuales permiten mantener la información día a día y disponible para las distintas áreas, donde destacan los sistemas informáticos relacionados a producción, inventarios, abastecimiento y de gestión. Todos los sistemas han sido desarrollados de acuerdo a las necesidades del negocio por empresas especialistas. Solo el ERP contable ha sido adquirido mediante la compra de licencia.

Recursos Intangibles Los recursos intangibles son definidos como los más difíciles de determinar ya que no son medible ni cuantificable, pero estos representan, en la mayoría de las veces, los activos competitivos más importantes de una compañía entre los que se encuentran el capital humano e intelectual, las marcas, imagen y activos de reputación.

Capital Humanos: este representa uno de sus activos intangibles más importantes dentro de la compañía debido a que gracias a ellos es posible llevar a cabo los procesos de producción en la planta. Si bien hoy, a nivel operativo, las personas son en un 50% colaboradores propios y el otro 50% contratistas, se piensa, como opción, poder absorber este último 50% para poder generar un mayor compromiso y evitar que el conocimiento se fugue de forma tan fácil.

Por otro lado, a nivel de productores se cuenta con asesores y agrónomos los cuales apoyan a estos de forma directa en temas técnicos para alcanzar altos niveles de rendimientos y calidad en los huertos, lo cual es muy importante ya que uno de los principales focos de la empresa es mantener un estándar de calidad alto en cada uno de sus productos.

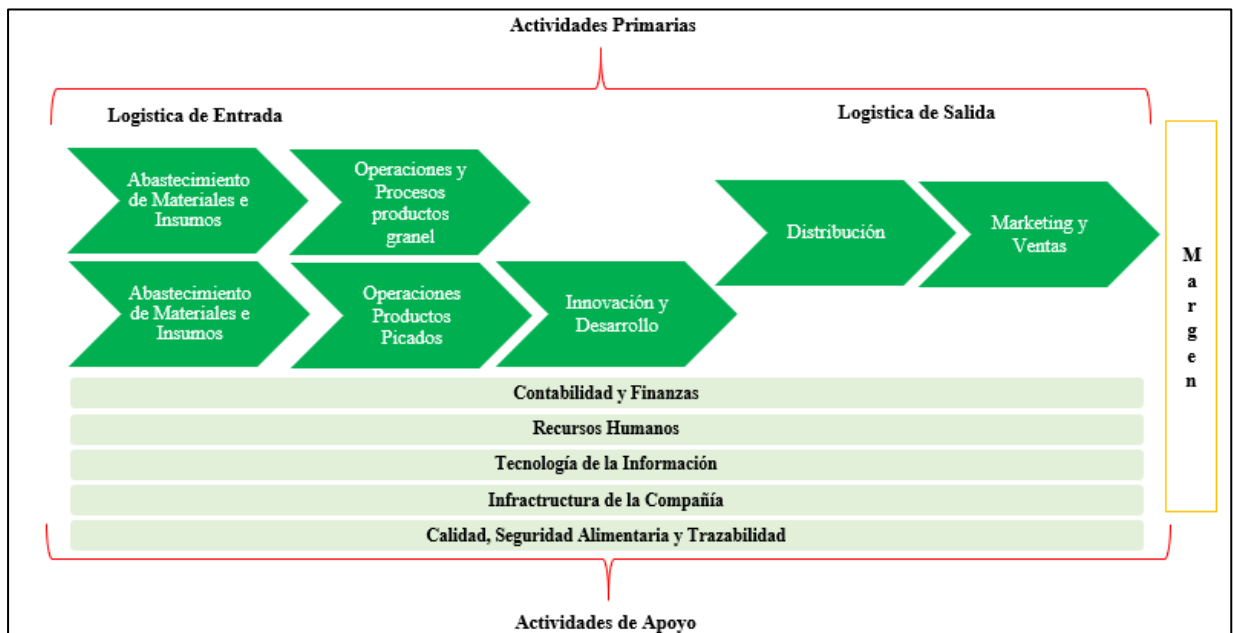
Recursos de Marca y Relaciones: la organización tiene un fuerte reconocimiento en el rubro sobre todo a nivel de productores y clientes. Lo anterior, ha permitido mantener relaciones comerciales con productores las que se han prolongado por años con altos niveles de confianza y una reputación de marca que transmite seriedad. Este tipo de relaciones ha contribuido, además, a que los productores logren altos niveles de compromisos en sus procesos de producción, lo que se ha traducido en productos de calidad, que ha llevado a que los clientes puedan confiar en la marca para ser ofrecida al consumidor final.

Cultura: Por último, la cultura de la organización es considerada clave de acuerdo con lo consultado a su gerente general. Si bien en estos momentos, el análisis que él hace de esta da como resultado una cultura más bien débil y no clara, por lo que existe el deseo de generar una que transmita sensación de identidad, significado compartido y facilite el compromiso con las metas organizacionales para guiar y dar forma a las conductas de los trabajadores. En este sentido es un punto clave a desarrollar dentro de la organización en estos momentos. Con lo anterior se busca facilitar la generación de compromiso con algo que va más allá del mero interés individual (Robbins, 2013).

4.2.2 Análisis Cadena de Valor

Siguiendo con el análisis interno, se analiza la Cadena de valor (Figura 10) la cual identifica las actividades primarias que crean valor para el cliente y las actividades secundarias o de soporte con que cuenta la unidad estratégica.

Figura 10: Cadena de valor Dole Vegetales Chile



Fuente: Elaboración Propia

Actividades Primarias Abastecimiento e Insumos: La logística de entrada para Dole Vegetales puede ser dividida en dos partes, la primera es la que se relaciona a proveedores de insumos y materiales entre los cuales se encuentran empaques, cajas, bolsas, pegamentos, etc, los que son transportados y entregados por ellos mismos en las bodegas. Por otro lado, tenemos a los productores los cuales entregan las verduras, las que son transportadas por servicios externalizados contratados por Dole Vegetales desde cada predio a la planta en San Bernardo.

Operaciones y Procesos: Los procesos de operación al igual que la logística se presentan separados en dos debido a que los productos granel no se les aplica ningún tipo de innovación y desarrollo de producto, sino que solo se envasan sin generar un valor agregado superior a diferencia de los productos picados. El proceso para ambos tipos de productos comienza con el vaciado de las verduras las cuales pasan por un área de higiene en donde se analiza y certifica que el producto esté bueno y se extrae los defectos que pudiera tener, de esta manera se asegura que la calidad del producto sea óptima desde un comienzo del proceso. En el caso de productos picados, estos son dirigidos hacia un proceso de picado y posteriormente de sanitizado, para después entrar a lo que se llama área limpia, donde se centrifugan en máquinas de alta tecnología quedando listos para ser empacados. Después, ambos tipos de productos son envasados en los formatos definidos y almacenados en cámaras de productos terminados donde quedan bajo ambientes controlados para preservar la calidad hasta el momento del despacho al cliente.

Innovación y Desarrollo: Aquí se encuentran todos los productos que se clasifican como picados y a los cuales se les ha agregado valor mediante la diversificación de formatos, variedades de *mix* y adiciones de aderezos haciendo que estos cumplan con las expectativas de sus clientes y consumidores mediante la adición de sabor y conveniencia. En este sentido, la organización está permanentemente en búsqueda de nuevas ideas para poder generar nuevos productos los cuales les ayude a generar un mayor valor y proporcionar a sus consumidores un mejor producto y satisfacer sus necesidades. Además, el *mix* de productos que tiene ayuda a satisfacer a más de un canal y ante cualquier contingencia no depender solo de un producto.

Distribución: La distribución se hace de manera rápida debido a la corta vida útil del producto por lo cual los productos son despachados casi en el mismo día que se procesan a los distintos clientes desde la planta a sus bodegas o puntos de ventas.

Marketing y Ventas: Las ventas a los canales de Supermercados y *Food Service* se realizan a través de pedidos directos o punto a punto, en estos canales la inversión en *marketing* es nula ya que es un negocio B2B en donde, en el caso de supermercados, se realizan ofertas directas y licitaciones en el canal *Food Service*. En el último año se han desarrollado campañas de *marketing* debido a la implementación del canal online pero aún es muy prematuro.

Actividades de Apoyo Contabilidad y Finanzas: Esta área tiene como objetivo asignar los recursos y controlar estos a través de distintos indicadores relacionados al negocio como la rentabilidad, utilidad, capital de trabajo, niveles de inventarios, días de cobros y pagos, asignaciones de capital, etc.

Recursos Humanos: Es la encargada del bienestar de las personas dentro de la organización, así como de desarrollar y capacitar a estas para alcanzar su máximo potencial. También se encarga de atraer y retener el talento a través de planes de incentivos y recompensas para los colaboradores.

Tecnologías de la Información: Es la encargada del desarrollo y la gestión de los sistemas de información, así como también, del mantenimiento de estos, entregando soporte a las distintas áreas de la organización, permitiendo

la continuidad operativa de los equipos y servicios, asegurando así, la disponibilidad y confiabilidad de los datos.

Calidad, Seguridad Alimentaria y Trazabilidad: esta área es la encargada de asegurar que las políticas de calidad, definida por la empresa, en cada uno de los procesos de la cadena, se cumplan. De esta manera se asegura que la calidad del producto sea óptima desde su cosecha en el campo hasta cuando el cliente recibe el producto.

4.2.3 Fortalezas y Debilidades Levantadas

A continuación, se detallan aquellas fortalezas y debilidades que se desprenden tanto del análisis de recursos y capacidades como de la cadena de valor y que pueden potenciar o poner en riesgo la estrategia de la organización.

4.2.3.1 Fortalezas

F1 Recursos de Marca y Relaciones: Un de las principales fortalezas con que cuenta la organización es su recurso de marca y relaciones la cual se ha ido construyendo en el tiempo a través de un vínculo donde la credibilidad ha sido un factor determinante en la construcción de marca y las relaciones. Lo anterior, ha permitido mantener nuestros proveedores y generar un ambiente óptimo al momento de negociar debido a que ha sido capaz de responder de forma responsable frente a sus obligaciones.

F2 Distribución: Dole vegetales dado que se enfoca en entregar productos de calidad y en entregar sus productos en tiempo oportuno ha desarrollado

una distribución la cual le permite mantener la calidad de sus productos desde sus bodegas hasta las bodegas del cliente a través de un óptimo control de temperatura, para mantener la cadena de frío y asegurar la calidad microbiológica y sensorial de las hortalizas.

F3 Innovación y Desarrollo: Otra fortaleza identificada está relacionada a la permanente búsqueda de innovación y desarrollo de productos, esto ha llevado a generar productos los cuales se entregan listos para consumir, y en algunos casos, acompañados con aderezos generando una ventaja frente a otros competidores. Por otro lado, de los 15 productos bases se ha logrado generar 45 formatos diferentes para poder satisfacer las necesidades de los distintos tipos de clientes para los diferentes canales de ventas.

4.2.3.2 Debilidades

D1 Cultura Organizacional: En términos de cultura esta es vista como una debilidad dado que no es claro ver en los colaboradores un significado compartido o sensación de identidad por lo cual es importante trabajar en ella para hacer de esta una cultura fuerte y que ayude alinear y definir límites dentro de la organización en el cumplimiento de objetivos.

D2 Capital Humano: Dado que la mitad de la planta es contratada, este se ve como una debilidad, debido principalmente a los bajos niveles de compromiso de estas personas las cuales presentan un alto nivel de rotación impactando la eficiencia y la retención del conocimiento.

D3 Bajo nivel de desarrollo canal Online: La organización aún sigue aprendiendo y es necesario desarrollarlo aún más y al mismo tiempo poder

consolidar este canal. Es por las razones mencionadas anteriormente que este aún es visto como una debilidad dado que aún falta mucho por desarrollar para lograr una consolidación en el mercado de cara a las conductas de compra por parte de los consumidores y estar a la altura de otras organizaciones para poder competir de igual a igual en este canal

4.2.4 Resumen de Fortalezas y Debilidades desprendidas del Análisis Interno

Del análisis interno realizado, en la Tabla 3, se presenta un resumen de las principales fortalezas y debilidades detectadas.

Tabla 3: Resumen Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
F1: Recursos de Marca y Relaciones con productores y proveedores	D1: Cultura Organizacional débil
F2: Distribución	D2: Capital Humano poco comprometido
F3: Innovación y Desarrollo	D3: Bajo nivel de desarrollo canal Online

Fuente: Elaboración Propia

4.3 Análisis FODA Cuantitativo

Luego de realizar el análisis interno y externo en donde se pudo identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades más relevantes. En este apartado se presenta un análisis de FODA cuantitativo el cual tiene como objetivos ponderar de forma cuantitativa todas las variables detectadas.

Lo anterior, por ejemplo, permite saber si una debilidad no nos está afectando para aprovechar una oportunidad o si esta debilidad no influye en que se active una amenaza y no se tenga necesariamente que invertir recursos en tratar de mejorarla (Cansino, 2012).

A continuación, en Figura 11 se presentan de forma consolidada el análisis FODA obtenido desde los análisis hechos anteriormente:

Figura 11: Matriz FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1: Recursos de Marca y Relaciones con productores y proveedores F2: Distribución F3: Innovación y Desarrollo</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1: Cultura Organizacional debil D2: Capital Humano poco comprometido D3: Bajo nivel de desarrollo canal Online</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1: Aumento en el consumo privado O2: Crecimiento Económico del País O3: Preferencias de Alimentación más sanas O4: Poder de Negociación de Proveedores</p>	<p style="text-align: center;">AMENZAS</p> <p>A1: Aumento de la Inflación A2: Escasez de Mano de Obra A3: Poder de negociación de los clientes A4: Cambio Climático</p>

Fuente: Elaboración Propia

Para poder cuantificar y priorizar las acciones presentadas en la Figura 11, y hacer del FODA una herramienta realmente valorable, utilizaremos la escala de Likert con puntuaciones de 1 a 5 para determinar la importancia de estas. La Figura 12 presenta cada una de las acciones valoradas y de donde se puede desprender cuál de ellas es realmente importante y donde se debe enfocar los recursos y energías para poder ser aprovechadas o mejoradas.

Figura 12: FODA Cuantitativo

Matriz Cuantificada			ANÁLISIS EXTERNO									
			OPORTUNIDADES				AMENAZAS					
			O1: Aumento en el consumo privado	O2: Crecimiento Económico del País	O3: Preferencias de Alimentación más sanas	O4: Poder de Negociación de Proveedores	PROMEDIO	A1: Aumento de la Inflación	A2: Escasez de Mano de Obra	A3: Poder de negociación de los clientes	A4: Cambio Climático	PROMEDIO
ANÁLISIS EXTERNO	FORTALEZAS	F1: Recursos de Marca y Relaciones con productores y proveedores	2	2	2	5	2,8	3	4	3	1	2,8
		F2: Distribución	4	3	3	5	3,8	3	2	5	1	2,8
		F3: Innovación y Desarrollo	5	4	4	3	4,0	2	2	4	4	3,0
	PROMEDIO		3,7	3,0	3,0	4,3		2,7	2,7	4,0	2,0	
ANÁLISIS INTERNO	DEBILIDADES	D1: Cultura Organizacional debil	4	4	3	1	3,0	1	4	3	1	2,3
		D2: Capital Humano poco comprometido	4	4	3	1	3,0	3	5	5	1	3,5
		D3: Bajo nivel de desarrollo canal Online	5	5	4	1	3,8	2	2	4	1	2,3
	PROMEDIO		4,3	4,3	3,3	1,0		2,0	3,7	4,0	1,0	

Fuente: Elaboración Propia

Luego de cuantificar las fortalezas y debilidades respecto a las oportunidades y amenazas detectadas, se presenta el análisis de posicionamiento para cada uno de los cuadrantes que se presentan en la Figura 12.

4.3.1 Fortalezas vs Oportunidades

Para este cuadrante la fortaleza que mejor aprovecha las oportunidades que se detectaron del análisis externo es la F3 Innovación y desarrollo de nuevos productos.

En este sentido, es relevante para la organización moverse hacia el desarrollo de nuevos productos y que a la vez sean innovadores, esto debido que actualmente los productos que se venden, si bien se les ha agregado valor y se aplica cierto grado de innovación a través de aderezos o la generación de nuevos *mix*, estos no le dan una ventaja competitiva a largo plazo ya que sus competidores le es fácil generar el producto dentro de la variedad actual que se ofrece.

Dadas las razones anteriores, y para lograr aprovechar las oportunidades que se presentan, la compañía, debiese moverse a aumentar su variedad de productos más allá de solo hortalizas, para eso se propone que se pueda desarrollar, por ejemplo, hamburguesas de legumbres, las cuales además de ser dirigidas al consumidor actual, se podría llegar al nicho de personas veganas, que es cada vez más popular. Con la fortaleza F3 no solo las oportunidades O1 y O3 podrían ser las con mayores probabilidades de ser alcanzadas, sino que además si pudieran alcanzar la fortaleza O3 que tiene relación preferencias de alimentación más sanas por parte de las personas.

4.3.2 Fortalezas vs Amenazas

El análisis de este cuadrante la fortaleza que mejor ayuda a enfrentar el conjunto de amenazas es la F3 de innovación y desarrollo de nuevos productos.

La fortaleza de innovación y desarrollo frente a las amenazas de aumento en poder de negociación de los clientes es probable que se vea disminuida debido que al desarrollar nuevos productos hace que estos sean únicos y logren generar una diferenciación notable frente a productos de la competencia ayudando a la organización a que, frente a sus clientes, esta pueda disminuir el poder de negociación al ofrecer un producto diferente en masa. Además, el desarrollo e innovación puede ayudar a generar nuevos envases y procesos que contribuyan de manera positiva al cambio climático.

4.3.3 Debilidades vs Oportunidades

Para este cuadrante la debilidad que más nos frena a aprovechar las oportunidades es la D3 que tiene relación al bajo nivel de desarrollo del canal online. Dado el bajo desarrollo no se logran aprovechar las oportunidades O1 y O2 las cuales tienen relación al aumento que se ha visto en el consumo privado, así como también al gran crecimiento económico del país, afectando negativamente a la organización al no llegar al consumidor final de manera directa sin intermediarios lo cual ayudaría de forma positiva a un mayor margen de contribución.

4.3.4 Debilidades vs Amenazas

El análisis para esta cuadrante muestra la debilidad que más ayuda a activar el conjunto de amenazas es la de contar con colaboradores con un bajo nivel de

compromiso, donde las amenazas que mayor probabilidad de ser activadas son el poder de negociación de los clientes seguido por la escasez de la mano.

Al contar con bajos niveles de compromisos por parte de las personas y con un alto nivel de rotación, esto se agrava al enfrentar el escenario de escasez que existe y que afecta a la industria de la agricultura.

Lo anterior, provoca que la organización genere mayores costos debido a la rotación o que tenga que ofrecer un mayor pago para atraer gente, lo cual afecta el margen de ganancia y por ende ponga en riesgo el negocio debido a que ante cualquier negociación ante sus clientes esta no tenga espacio de maniobra frente a las exigencias de precios bajos. Lo anterior puede llevar a una pérdida en la competitividad de la organización versus otras compañías perdiendo, por ejemplo, licitaciones en el canal Food Service.

Luego de haber analizado que variables podrían mejorar o poner en riesgo el posicionamiento estratégico de la organización. En el siguiente capítulo se aborda el proceso de pasar desde el desarrollo de la estrategia a la formulación de esta.

CAPITULO 5: FORMULACIÓN DE LA ESTRATÉGIA

En esta sección y luego de realizar el análisis estratégico, donde se pudo detectar las fortalezas y debilidades que tiene actualmente la organización y aquellas oportunidades y amenazas que se desprenden desde el entorno competitivo, se procede a desarrollar la formulación de la estratégica.

La formulación estratégica se define como el proceso de pasar desde el desarrollo de la estrategia a la formulación y que es previa a la implementación de la estrategia seleccionada. En este sentido los ejecutivos deben definir cómo van a alcanzar los objetivos dado los análisis anteriores.

5.1 Análisis de la Curva de Valor

La curva de valor permite formar de manera gráfica la dinámica de competitividad actual concentrándose en la percepción del valor que aporta cada participante desde el punto de vista del cliente.

Para su construcción, primero, se identifican las fronteras del mercado, esto quiere decir que es necesario identificar aquellos elementos que más valoran nuestros clientes dada la oferta actual existente en el mercado permitiendo entender los límites y factores más relevantes que tiene este. En segundo lugar, se debe comprender y validar cuales son los factores que más se valoran en la oferta actual, lo cual permite validar la frontera de mercado. Luego, se debe analizar quien es nuestra competencia, identificando los competidores más relevantes para luego agruparlos en función de su estrategia competitiva. Por último, una vez definidos los grupos, se debe asignar un valor a la estrategia de cada grupo, esto quiere decir, a la capacidad que tienen estos de aportar valor en donde además debemos incluir a la organización en análisis.

Con esto, la curva de valor resultante es la que contiene la estrategia competitiva de todos los actores del entorno competitivo y ayuda a entender el papel que juega la organización dentro del entorno y ayudará a responder preguntas como ¿somos seguidores? o ¿somos innovadores?

5.1.1 Identificación de Fronteras del Mercado

De acuerdo con las consultas realizadas, para la curva de valor de la industria de hortalizas los atributos más valorados por los clientes son los siguientes:

- Precio
- Nivel de Servicio
- Innovación de Producto
- Variedad de Productos
- Calidad
- Variedad de Formatos
- Valoración de Marca

La lista anterior, refleja los atributos que más valoran los clientes dentro de la industria al momento de comprar o licitar.

5.1.2 Validar la Frontera de Mercado

La validación de la frontera identificada en el punto anterior se valida de acuerdo a las siguientes descripciones:

Precio: Tarifa que paga el cliente, que, dado que tienen un gran poder de negociación, exigen que los precios sea lo más bajo posible, sobre todo en el canal Food Service ya que aquí los volúmenes de venta son adjudicados a través de licitaciones.

Nivel de Servicio: Se relaciona principalmente con el nivel de cumplimiento de órdenes que ponen los clientes a las distintas compañías tanto en tiempo y forma.

Innovación de Producto: Debido a que los productos son tan estandarizados y no presentan grandes diferencias, el aplicar innovaciones sobre los productos genera ventajas frente a las preferencias de los clientes y decisión de compra.

Variedad de Productos: distintos tipos de hortalizas para ofrecer un *mix* más amplio de acuerdo con las preferencias de los clientes a distintos precios.

Calidad: en este sentido la calidad se define como el estado en que se encuentra la hortaliza al momento de ser vendida, esto quiere decir, vida útil, aspecto, empaque, etc.

Variedad de Formatos: distintos tamaños de paquetes en lo que se venden los distintos tipos de Hortalizas, los cuales van desde los 250 grs. a 1 kilo lo cual permite abarcar tamaños tanto a nivel individual como familiar.

Valoración de Marca: valor percibido por los clientes y que se ha obtenido a través del tiempo debido a las experiencias de estos con la compañía aumentando la confianza y que genera ventajas competitivas entre los actores de la industria.

5.1.3 Identificar a los competidores más relevantes

Para Dole Vegetales, los competidores más relevantes dentro de la industria son:

- **Genial:** es un competidor directo en las categorías de lechuga, apio, zanahoria y repollo, además de dos *mix*, toscana y repollo zanahoria. Cuenta con presencia en los supermercados en formatos que van desde

los 200 grs a los 600 grs los cuales apuntan a un segmento de carácter más individual o familias pequeñas de 2 personas. Cuentan con presencia en todas las principales cadenas de grandes supermercados del país.

- **Agrosano:** Es el actor dentro de la industria que más productos ofrece. Compite en las categorías verduras básicas, distintos tipos de hortalizas gourmet, brotes, hiervas y *mix* que mezclan productos de estas cuatro categorías. Además, es el único competidor que ofrecer hamburguesas a base de legumbres. Su presencia es a través de las cadenas de supermercados, Líder, Jumbo, Unimarc, Tottus, Santa Isabel, Eltit y Cugart, además de ofrecer compra directa en su sitio web.
- **FreshCut:** Se caracteriza por ofrecer productos catalogados como gourmet ofreciendo una alta calidad en cada una de sus variedades en formatos únicos de 150 grs. Cada uno de sus productos, a diferencia de los demás competidores de la industria, son ofrecido en un pote (PET) el cual proyecta y se alinea a la calidad del producto. Su presencia es a nivel nacional a través de las cadenas de supermercados Lider, Jumbo y Unimarc.
- **Marcas Propias:** Son ofrecidas como una solución más económica versus sus competidores con una variedad de productos muy limitada y básica. La presencia de estas se limita a la marca propia del supermercado en que es ofrecido el producto.

5.1.4 Agrupación de la competencia en función de su estrategia competitiva

Para el análisis de la curva de valor y considerando la estrategia competitiva que cada competidor tiene en la industria, se evalúa cada uno por sí solo debido a las diferencias que existentes entre ellos.

5.1.5 Asignar un valor a la estrategia de cada grupo

El análisis de la industria donde Dole Vegetales compite se muestra en la la cual considera a los cuatro competidores señalados en la sección 5.1.3. Para este los atributos elegidos corresponden a: precio, nivel de servicio, innovación de producto, variedad de productos, calidad, variedad de formatos y valoración de marca.

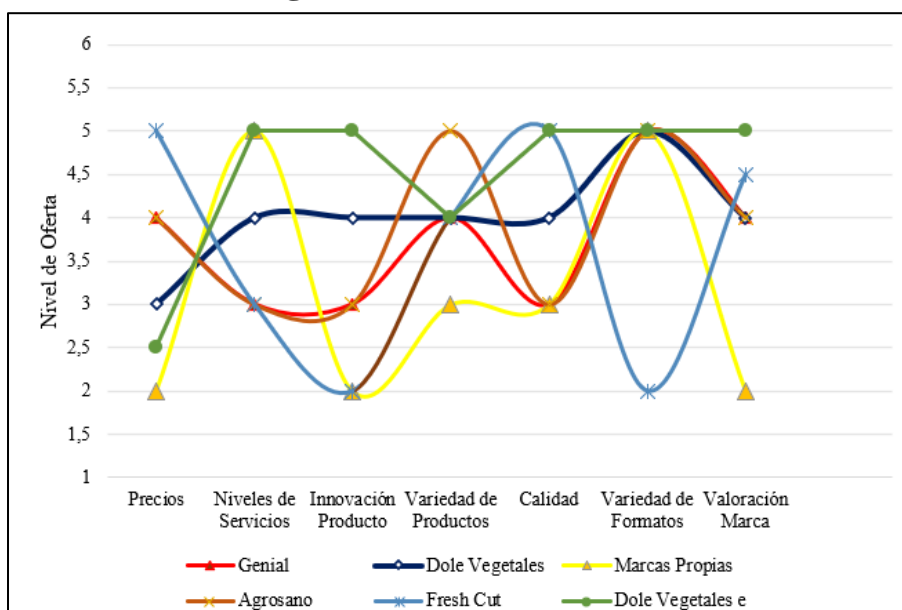
La escala que se usa para la medición de los atributos elegidos se detalla en la Tabla 4.

Tabla 4: Parámetros de Valoración de Atributos

Valoración	Parámetro
5	Muy Alto
4	Alto
3	Medio
2	Bajo
1	Muy Bajo

Fuente: Elaboración Propia

Figura 13: Curva de valor



Fuente: Elaboración Propia

De la curva de valor se ve que actualmente la organización destaca en varios atributos los cuales son calificados de alto, pero para poder posicionarse aún mejor e igualar a otros competidores esta debe mejorar en temas precios apuntando a reducir estos, aumentar y desarrollar aún más la innovación de productos y llevar la calidad a un nivel superior.

5.1.6 Curva de Valoración

La curva de valoración tiene como objetivo poder identificar cuáles son los atributos más valorados por los clientes y a los cuales la empresa debe enfocarse y hacer de estos una ventaja competitiva frente a los competidores.

La escala para medir, cuáles son los atributos más valorados por los clientes, se detalla en la Tabla 5:

Tabla 5: Parámetros Curva de Valoración

Valoración	Parámetro
5	Muy Importante
4	Importante
3	Medianamente Importante
2	Poco Importante
1	No Aplica

Fuente: Elaboración Propia

Dada la Tabla 5, en la Tabla 6 se muestra la valoración que se le da a los atributos son los más valorados por el cliente y sobre los cuales la organización debe trabajar de forma excelente para lograr una ventaja competitiva sobre sus competidores.

Tabla 6: Valoración de Atributos

Atributos	Organización
Precios	5
Niveles de Servicios	5
Marca	3
Variedad de Productos	3
Innovación Producto	5
Calidad	5
Variedad de Formatos	2
Empacado	4

Fuente: Elaboración Propia

5.2 Selección de Atributos Claves

A continuación, y en base a la Tabla 6, los atributos a ser mejorados y en los cuales la organización se debe enfocar son:

Cumplimiento de Nivel de Servicio: Garantizar altos niveles de servicios a los clientes para cumplir con sus solicitudes, asegurando siempre la entrega de los productos a tiempo y en forma correcta.

Tanto los Supermercados como el canal Food Service, son negocios muy dinámicos y enfrentados a demandas más bien inciertas, dado esto, es importante para ellos no perder venta y satisfacer a sus consumidores de manera oportuna tanto en tiempo como en forma. Dado lo anterior, una de las acciones que se debe cumplir, y de manera excelente, es cumplir con el nivel de servicio exigido por estos llevando a la organización a aumentar la satisfacción de los clientes y fidelidad de estos.

Innovación de Producto: Ofrecer productos nuevos o diferenciados de los que ya existen los cuales superen las expectativas de los clientes.

Es considerado relevante debido al ser productos tan estandarizados para todos los actores en la industria, el crear nuevos *mix*, adherir salsas, condimentos etc, o desarrollar nuevos productos ayuda a generar diferenciación y una propuesta distinta tanto al cliente como consumidor.

Reputación de Calidad: Asegurar que todos los productos que son ofrecidos se encuentren en buen estado y presentan un buen aspecto, que el empaque y sellado esté en buenas condiciones al momento de ser vendidos, y que cada producto prepicado se encuentre sanitizado y lavado listas para ser consumidas a través de la aplicación de altos estándares de calidad y seguridad alimentaria que cumplan con las certificaciones HACCP y certificación ISO 9001:2015.

Este atributo es clave, ya que se relaciona directamente con los objetivos de la organización (misión), la cual es entregar productos listos para consumir de alta calidad.

5.3 Declaración de la propuesta de valor

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2011), la propuesta de valor se define como el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente.

En base a los análisis de recursos y capacidades de la organización y del entorno competitivo en el cual se desenvuelve, la declaración que es coherente y se alinea a estos dos análisis es la siguiente:

«Ofrecer ensaladas listas para consumir, con los más altos estándares de **calidad**, procurando satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores, a través de un permanente mejoramiento, **desarrollo e innovación de nuestros productos**. Además, Dole Vegetales se compromete a

abastecer a nuestros clientes de manera oportuna asegurando cumplir con los **niveles de servicio** de nuestros productos en sus vitrinas.»

Declarada la propuesta de valor, se presenta los atributos claves y como estos serán medidos:

Nivel de Servicio: Cumplir con las entregas de los productos en tiempo y forma para generar una relación al largo plazo basada en la confianza y fidelización.

Innovación de Producto: Ofrecer productos nuevos que ayuden a diferenciar a Dole Vegetales de su competencia y desarrollar nuevos productos para aumentar el *mix* de estos procurando siempre cumplir con las expectativas y gustos de los clientes y consumidores.

Calidad: Ofrecer productos que destaquen en calidad versus a los que ofrecen los competidores ayuda a generar una ventaja y a la vez diferenciación en productos que son muy estándares. Además, al integrar este atributo a la propuesta se espera que la organización logre una alta satisfacción de cliente y fidelización de este.

5.4 Descripción de la estrategia de la empresa

La estrategia de Dole Vegetales se debe basar principalmente en poner foco en sus procesos internos para lograr ventajas competitivas al largo plazo, esto debido a que la industria donde desarrolla sus actividades es altamente competitiva y que, de acuerdo a los análisis hechos en las secciones anteriores, esta no puede influir en variables del mercado como inflación, escasez de mano de obra, poder de negociación de sus clientes, etc.

De lo anterior, la estrategia debe abarcar y procurar satisfacer a todos sus *stakeholders*, cliente, colaboradores y sus accionistas.

Para lograr la estrategia, la organización debe fijarse como objetivo comenzar por robustecer la cultura organizacional la cual hoy no es clara, mejorar la comunicación y con ello transmitir sus objetivos a toda la organización para alinear a todas sus áreas, aplicando herramientas como historias, rituales o generando un lenguaje que caracterice a la organización, lo cual ayudan a la generación de una percepción común y un significado compartido.

Junto con lo anterior, se debe capacitar y retener el talento, para lograr alcanzar altos niveles de motivación y eficiencia en los procesos.

Trabajando sobre el alineamiento, cultura y motivación se establece la base, desde una perspectiva de crecimiento y aprendizaje, para el mejoramiento de los procesos.

La organización debe, para lograr su propuesta de valor, mejorar sus procesos con énfasis en eficiencia de estos, procurando reducir los ciclos de producción, disminuir las mermas, optimizar la utilización de las máquinas y mantener estas para evitar paradas, etc. Lo anterior ayuda a disminuir los costos y con ellos poder ofrecer a los clientes mejores precios sin sacrificar el margen que se desea obtener.

Por otra parte, se debe procurar en mantener alto el nivel de servicio de cara a los clientes dado que este es uno de los atributos más valorados por estos, el objetivo es poder entregar en tiempo y forma con un proceso de producción óptimo y una logística eficiente para poder cumplir de manera rentable.

Dado que se ofrecen productos de calidad, la organización debe poner foco y en el cumplimiento de las certificaciones por la cual esta se rige, sin fallar en esto. Y debe asegurar a través de toda su cadena de valor, el entregar a sus

clientes productos los cuales se encuentren bien envasados, sellados y que cuenten con un de buen aspecto y estado al momento de ser entregados.

Respecto a la innovación de productos, la organización debe desarrollar y mantener un proceso de innovación permanente el cual se ajuste a las exigencias y gustos de los consumidores. Si bien es complejo generar innovaciones difíciles de ser imitadas por otros competidores en base a los productos que actualmente se tiene, la organización debe buscar nuevos nichos o mercados y desarrollar nuevos productos para así aumentar ventas y cumplir con los accionistas o dueños.

Con el enfoque y el desarrollo de los puntos anteriores, se prevé que la organización logre diferenciarse de los competidores siendo excelente en los atributos que conforman la propuesta de valor y que generarán una ventaja competitiva en el largo plazo. Además, esto, ayuda a el reconocimiento de marca, que si bien, no es un atributo altamente valorado por los clientes, se posicione como una marca seria y confiable frente a todos los *stakeholders* sobre todo frente a los accionistas los cuales están permanentemente preocupados del engrandecimiento de la marca.

Respecto a las tensiones con los *stakeholders*, estas son tensas debido a que la organización se desarrolla en un mercado altamente competitivo donde las exigencias por parte de sus clientes son altas, sobre todo en precios lo que pone a la organización entre el cliente y los accionistas, es por eso que es importante enfocarse en los procesos internos debido a que estos permiten que la organización tenga un mayor espacio de manejo frente a sus clientes dejando a estos satisfechos y a la vez cumplir con lo exigido por los accionistas. Dado lo anterior, es importante mantener relaciones de largo plazo y de colaboración

con los colaboradores, proveedores y productores los cuales juegan el papel de socios estratégicos para alcanzar ventajas competitivas y cumplir con la propuesta de valor.

Ya desarrollada la formulación de la estrategia, en el siguiente capítulo se aborda de manera general como la organización pretende crear y capturar el valor en pos de cumplir con sus objetivos.

CAPITULO 6: MODELO DE NEGOCIO

En este capítulo se describe de manera general como la organización crea y captura valor a través de su modelo de negocio, en otras palabras, como esta genera sus ingresos e incurre en sus costos.

De acuerdo con Thompson et al (2012) la definición de modelo de negocios es el esquema que la administración sigue para entregar un producto o servicio valioso a los clientes en una forma que genere bastantes ingresos para cubrir los costos y dejar una utilidad atractiva. Es la forma en que la administración relata cómo la estrategia permitirá ganar dinero. Sin la capacidad de entregar una buena rentabilidad, la estrategia no es viable y la supervivencia de la empresa está en duda.

En línea a lo anterior, Alexander y Pigneur (2011) describen un modelo de negocios como las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

En este sentido, los dos elementos cruciales del modelo de negocios de una compañía son la propuesta de valor para el cliente y su fórmula de utilidades. La propuesta de valor para el cliente plantea el enfoque con que la compañía pretende satisfacer los deseos y necesidades de los clientes a un precio que consideren un buen valor. Mientras mayor sea el valor que se ofrece y menor sea el precio, más atractiva será la propuesta de valor para los clientes. La fórmula de utilidades describe el enfoque de la compañía para determinar una estructura de costos que permita utilidades aceptables, dados los precios asociados con la propuesta de valor para el cliente, Thompson et al (2012).

6.1 Definición del Modelo de Negocio

En línea con las definiciones anteriores, en este proyecto se decide utilizar el modelo Canvas desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2011) el cual divide el modelo de negocios en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, Osterwalder y Pigneur (2011).

Los nueve módulos identifican los elementos por los cuales la organización crea y captura el valor, los cuales son:

- 1) **Segmento de Mercado:** Define los diferentes grupos de personas o empresas a los que se dirige la organización y para quienes crea valor ofreciendo sus productos o servicios. Estos segmentos pueden ser clasificados en mercados de masas, nichos de mercado, mercados diversificados, mercados segmentados, etc.
- 2) **Propuesta de valor:** Este módulo describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para el segmento de mercado al cual apunta la organización a través de una mezcla de atributos que satisfacen las necesidades de dicho segmento.
- 3) **Canales:** El módulo explica como la empresa se comunica con los diferentes segmentos para llegar a ellos y proporcionarles la propuesta de valor definida. Es el punto de contacto con el cliente y que juega un rol importante respecto a la experiencia que pueda tener este.
- 4) **Relaciones con Clientes:** describe el tipo de relación que establece la organización con un determinado segmento de mercado, donde el tipo de relación puede ser personal o automatizada.

- 5) **Fuentes de Ingresos:** Se refiere a la forma que tiene la organización de generar ingresos sus ingresos y a través de que fuentes, como por ejemplo ventas de activos, cuotas de suscripción, concesiones, publicidad, etc.
- 6) **Recursos claves:** Este módulo describe e involucra todo tipo de recurso clave, ya sea, físico, humano, intelectual y económico, que permite a la organización crear y cumplir con su propuesta de valor.
- 7) **Actividades Claves:** describe las acciones más relevantes que debe llevar a cabo la organización para que su modelo de negocio funcione y cumpla su propuesta de valor.
- 8) **Asociaciones clave:** se refiere a la red de socios con los que cuenta la organización para optimizar su modelo de negocios, reducir el riesgo y adquirir recursos. En general estas asociaciones se pueden ver como alianzas estratégicas, cooperación, *joint ventures* o relaciones cliente-proveedor.
- 9) **Estructura de Costos:** Esté último módulo señala los principales costos en los cuales debe incurrir una organización para llevar a cabo su modelo de negocios.

En consecuencia, este modelo permite tener una mirada completa y de alto nivel, además de sencilla y simple de como los distintos elementos que lo componen se relacionan entre sí permitiendo realizar cambios y observaciones al modelo de una manera más fácil.

Dado las definiciones anteriores, el modelo de negocio definido para Dole Vegetales se basa en que la organización logre generar asociaciones claves con productores, proveedores de insumos y logística para cumplir con su propuesta de valor de manera rentable y lograr generar el mayor excedente posible.

El modelo, además propone que la organización debe enfocarse en llevar a cabo actividades claves las cuales le ayudarán a cumplir la propuesta de valor junto a alcanzar altos niveles de eficiencia y asegurar la calidad de los productos.

6.2 Análisis del modelo de negocio

En esta sección se presenta en la Figura 14 el modelo de negocio bajo la metodología Canvas para Dole Vegetales y se describe cada uno de los nueve elementos que aportan a la creación y captura de valor.

Figura 14: Lienzo Canvas Dole Vegetales

Asociaciones claves	Actividades claves	Propuesta de Valor	Relaciones con clientes	Segmento de Mercado
<ul style="list-style-type: none"> - Asociación con Productores. - Asociación con Proveedores de insumos y logística. - Asociación con figuras de TV las que promocionan los productos en redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Negociación con productores, proveedores y clientes. - Efectuar una correcta planificación de la producción. - Mantener una Logística eficiente. - Capacitación transversal y continua al personal. - Asesoría continua a Productores. - Asegurar Seguridad alimentaria y trazabilidad de los productos - Monitoreo de estudios de mercados para el desarrollo de innovación de productos. - Negociar y Contratar volumen para cumplir demanda y plan de ventas 	<p>«Ofrecer a nuestros clientes ensaladas listas para el consumo con altos niveles de calidad, las cuales satisfagan sus necesidades y expectativas de los consumidores, poniendo gran foco en el permanente mejoramiento, desarrollo e innovación de nuevos productos. Además, Dole Vegetales se compromete a abastecer a nuestros clientes de manera oportuna asegurando cumplir con nuestros niveles de servicio de nuestros productos en sus vitrinas.»</p>	<p>I) Consumidores Finales</p> <ul style="list-style-type: none"> - El vinculo se basa en la confianza y la marca. <p>II) Clientes Distribuidores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asistencia personal exclusiva (KAM) a través de Negociaciones directas para Supermercados y Food Services. - Canal Horeca Asistencia personal tanto para venta como post venta. 	<p>Se identifican dos grandes segmentos:</p> <p>I) Consumidor Final de Hortalizas (1%)</p> <p>II) Clientes Distribuidores</p> <p>Grandes Cadenas de Supermercados (65%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wal-Mart, Cencosud, Rendic y Tottus <p>Grandes Casinos (Food Service) (29%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sodexo, Compass, Casino Express, Central de Restaurantes <p>Canal Horeca (5%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoteles, Restaurantes y Casinos pequeños
	Recursos claves		Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> - Marca - Planta Productora - Recurso Humano Operaciones y Comercial - Disponibilidad de Recursos Financieros 		<p>I) Consumidores Finales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Página Web, Aplicaciones de delivery y Redes Sociales (Solo Consumidor Final) <p>II) Clientes Distribuidores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo Comercial (Supermercado y Food Service) - Call Center (Solo Horeca) 	
Estructura de costos			Fuentes de Ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> - Costos Variables: pagos que se relaizan a proveedores de insumos agricolas, materiales, mermas, fletes y rappel. (76%) - Costos Fijos: Remuneraciones del personal, energía, mantenciones, costos fijos de la planta entre otros. (24%) 			<ul style="list-style-type: none"> - Ingresos por venta de productos (98%) - Intereses que se cobran a productores (2%) 	

Fuente: Elaboración Propia

El modelo incorpora la **propuesta de valor** definida en la sección 5.3 y representa la forma en que la organización espera generar una ventaja competitiva en el largo plazo para diferenciarse de sus competidores.

Esta se basa en asegurar el cumplimiento de los niveles de servicios, reputación de calidad e innovación de productos, atributos que fueron definidos como consecuencia del análisis hecho para la curva de valor en la sección 5.1.

La **propuesta de valor** apunta a que los productos Dole sean preferidos por **los clientes** por sobre otras marcas a través de atributos estándares, como el nivel de servicio, calidad e innovación. En este sentido, el modelo considera como **clientes** a todos aquellos a los que va dirigida la propuesta de valor, en este caso, Supermercados, *Food Service* y Horeca, los cuales son catalogados como clientes distribuidores. Sin embargo, en el cuadro de segmentos de clientes también se incluyen los clientes finales (canal online). Si bien la propuesta de valor no se centra en ellos, dado que el canal online no representa una parte significativa en la generación de ingresos, los productos que se ofrecen se alinean a sus gustos y necesidades con el fin de que los clientes distribuidores deseen ofrecer y demandar los productos Dole, todo esto apoyado principalmente, por un plan de marketing el cual se desarrolla principalmente por redes sociales.

Si bien la propuesta de valor para los clientes distribuidores es la misma, la **relación con los clientes** presenta algunos matices. En el caso de los supermercados y *Food Services*, la relación es directa a través de una asistencia personal exclusiva la cual está a cargo del *KAM*, donde, a parte de llevar a cabo las negociaciones, la relación se traduce en atender las necesidades de estos de manera oportuna y generar relaciones más cercanas y a largo plazo.

En el caso del canal Horeca, dado la gran cantidad de clientes, la relación se basa en una asistencia personal procurando mantener una buena relación con el fin de fidelizar a estos a través de los atributos que componen la propuesta de valor.

Con respecto a los consumidores finales, la relación se basa principalmente en el hecho de que la marca es sinónimo de confianza por lo cual el vínculo se logra a través de estos dos conceptos donde el prestigio de la marca y la confianza que entrega, hace que este canal prefiera los productos Dole.

Para mantener las relaciones Dole vegetales cuenta con **canales** directos por donde mantiene la comunicación con sus clientes. En el caso de Supermercados y *Food Services*, el canal es a través del equipo comercial, el cual procura atender a los clientes de manera oportuna, saber acerca de sus necesidades y llevar a cabo las negociaciones, entre otras actividades. Para el canal Horeca, el canal es a través del *call center* y para el caso de los consumidores finales el único canal es a través del sitio web y aplicaciones de *delivery* en donde pueden comprar los productos Dole.

Para llevar a cabo la propuesta de valor y satisfacer a los clientes, la organización debe cumplir una serie de **actividades claves** las cuales pueden ser clasificadas según su aporte a los atributos reflejados en la propuesta de valor. En este sentido, actividades como negociación con productores, proveedores y clientes, efectuar una correcta planificación de la producción, mantener una logística eficiente aportará a asegurar los niveles de stock, cumplir con los niveles de servicios y conseguir mejores tarifas que ayudarán aumentar los excedentes del negocio. Además, actividades como capacitación transversal y continua al personal, asesoría permanente a productores y asegurar

la seguridad alimentaria y trazabilidad de los productos ayudarán a cumplir con los altos estándares de calidad que se propone. Por último, actividades como el monitoreo de estudios de mercados ayudará a detectar de manera oportuna gustos y preferencias de los consumidores finales lo que aportará al permanente desarrollo e innovación de productos.

Para dar soporte y llevar a cabo tanto las actividades claves como cumplir la propuesta de valor, la organización necesita contar con ciertos **recursos claves**. Dentro de los recursos que se consideran claves, se encuentra, en primer lugar, la marca Dole, la cual gracias al foco que ha puesto la organización desde sus inicios, hoy es considerada una marca que refleja confianza y seriedad. Este reconocimiento no solo trasciende en la relación que se tiene con el cliente o consumidor final, sino que también a sus **socios claves**, productores y proveedores, donde la organización ha sido muy cuidadosa en cumplir con sus obligaciones frente a estos. Lo anterior, se ha logrado debido al respaldo financiero con la que cuenta al ser una empresa multinacional debido a su robusticidad financiera y disponibilidad de recursos económicos para hacer frente a sus obligaciones.

Por otro lado, el contar con una planta productiva con una capacidad instalada de gran capacidad, ayuda a producir un gran nivel de volumen, lo cual, genera una ventaja frente a los competidores, debido a que es posible satisfacer de manera continua las demandas de los clientes distribuidores, provocando que estos prefieran la marca Dole por sobre otra.

Con respecto a las **asociaciones claves**, la organización se enfoca y esfuerza por mantener buenas relaciones y de largo plazo con dos tipos socios, los productores de hortalizas y proveedores.

En el primer caso, este tipo de asociación es la más relevante debido a que es a través de los productores que la organización puede abastecerse de su principal insumo. En este sentido, la organización genera contratos por temporada/año y con ellos asegura el abastecimiento de las hortalizas a un precio determinado donde además es posible controlar la calidad de lo que se produce en cada huerto, donde un grupo de agrónomos entregan sugerencias de acciones a llevar a cabo dependiendo del contexto de cada productor. En este sentido existe un grado de cooperación alto entre la organización y los productores.

En el segundo caso, las asociaciones con los proveedores es clave en el sentido de poder maximizar los excedentes ya que dada la envergadura de la organización se pueden conseguir mejores precios de compras para los insumos además de negociar mejores plazos de pagos.

Ambas asociaciones nacen con la intención de poder obtener recursos que son escasos a un precio justo que beneficie a ambas partes, lo cual contribuye a generar relaciones de largo plazo basadas en la confianza.

Además de las asociaciones nombradas anteriormente, existe una tercera asociación orientada cien por ciento al segmento consumidor final, la que se conoce como canje y consiste en enviar productos a un personaje famoso de la televisión el cual cuente con muchos seguidores en las redes sociales para que este muestre los productos Dole a través de sus cuentas.

Por último, las fuentes de ingresos de la organización vienen dadas en un 98% por la venta de los productos a sus distintos segmentos, donde existe una gran dependencia de los clientes distribuidores, en especial supermercados y *Food Service*. Como en cualquier negocio, esta fuente de ingresos se ven enfrentada a una estacionalidad donde los meses de enero y febrero son más bajos en ventas

producto de las vacaciones de veranos y septiembre por las fiestas patria, periodo en el cual las personas destinan sus ingresos a las carnes más que a las verduras. Además de los ingresos por la venta de hortalizas, otra fuente de ingreso son los intereses que se le cobran a los productores derivados de los préstamos que se les hacen para que estos cuenten con capital de trabajo necesario para poder producir y entregar los volúmenes acordados.

Respecto a la estructura de costos se distribuye en 76% costos variables y un 25% en costos fijos. Para los primeros, estos están compuestos principalmente por costos de materiales e insumos agrícolas, merma, fletes y se relacionan directamente con los volúmenes producidos. Para estos es importante alcanzar buenos acuerdo con los distintos proveedores y productores para poder aumentar la rentabilidad del negocio.

Los segundos, están representados principalmente por remuneraciones y arriendo de la planta. Para optimizar estos, la organización necesita procesar un alto nivel de volumen con la mayor eficiencia posible para lograr diluir estos costos en cada una de las unidades producidas y así alcanzar el menor costo por kilo para aportar a la rentabilidad del negocio.

6.3 Análisis de Rentabilidad o Captura de valor de Modelo de Negocios

Luego de presentar el modelo de negocios, en este punto se presenta como la organización genera rentabilidad y captura valor a través de su modelo de negocios. El objetivo es explicar y proponer potenciales mejoras que permitan captar la mayor rentabilidad posible.

La organización para poder maximizar y capturar la mayor rentabilidad posible pone foco en las negociaciones con sus asociados claves, productores y proveedores, donde el tamaño de la organización juega un rol importante al momento de mejorar sus costos. Lo anterior, le permite poder negociar mejores tarifas en lo que a insumos y hortalizas se refiere. Además, dada su envergadura, los márgenes que puede generar por los volúmenes es grande.

Adicional a su tamaño, la organización también captura valor a través de la reputación de su marca, la cual genera confianza a los productores y proveedores al ser una marca multinacional y que cuenta con el respaldo suficiente para cumplir con sus obligaciones y de cara a sus clientes donde estos ven a Dole como una marca que permite tener calidad e innovación permanente.

En conformidad de los análisis presentados hasta el momento respecto al contexto de la organización, variables que impactan en el negocio, formulación de la estrategia y modelo de negocio. Aun no se muestra la forma de implementar la estrategia. Dado lo anterior, en los siguientes capítulos se busca ilustrar la implementación de la estrategia a través del uso de las distintas herramientas de control de gestión como mapa estratégico, cuadro de mando integral y tableros de control.

CAPÍTULO 7: DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En este capítulo se presentan y definen los objetivos estratégicos para la organización junto a los desempeños e iniciativas estratégicas para poder lograrlos. Cada objetivo es presentado, de manera tal, que se pueda visualizar de manera clara la estrategia de la organización con el fin de facilitar su implementación.

Para que la implementación de la estrategia sea exitosa, esta debe ser comunicada y permeada a través de toda la organización con el fin de alinear a las personas hacia cumplimiento de los objetivos, en otras palabras, que todos los integrantes de la organización compartan una misma idea.

Para lograr cumplir con lo anterior, la representación de los objetivos estratégicos se hace utilizando la herramienta de mapa estratégico, el cual de acuerdo con Kaplan y Norton (2012) proporciona una arquitectura para integrar las estrategias y las operaciones de las diversas unidades dispersas en toda la organización.

Además, esta herramienta, ayuda a describir de manera lógica la forma en que la organización crea valor y muestra de manera visual como los componentes de la estrategia se relacionan a través de relaciones causa-efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas, esto quiere decir que una perspectiva no puede lograr su fin sino está alineada con las demás.

En primer lugar, encontramos la perspectiva financiera que describe los resultados de forma tangible de la estrategia en términos financieros tradicionales. Luego, la perspectiva de cliente define la propuesta de valor que se quiere transmitir al cliente y de esta forma poder alcanzar los objetivos

planteados en la perspectiva financiera, además de proporcionar el contexto para que los recursos creen valor. A continuación, la perspectiva procesos internos se refiere a la identificación de los pocos procesos internos críticos, de los cuales se espera que tengan un mayor impacto sobre la estrategia, y por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que identifica los recursos intangibles más importantes para la estrategia.

Según Kaplan y Norton (2012) en conjunto, la perspectiva financiera y de cliente, describen lo que la organización quiere lograr mientras la perspectiva de procesos internos con la de crecimiento y aprendizaje describen como implementará la organización su estrategia.

Dole Vegetales, si bien hace el esfuerzo y realiza un ejercicio parecido a la elaboración de un mapa estratégico, este no es completo y se orienta al cumplimiento de los objetivos de corto plazo los cuales se relacionan al cumplimiento del presupuesto para el año.

Dado lo anterior, la propuesta de un mapa estratégico busca alcanzar el cumplimiento de las declaraciones estratégicas a través de la definición de los objetivos estratégicos, los cuales, mediante una relación causa-efecto se espera que la organización pueda focalizar sus esfuerzos en aquellas acciones que llevan a esta a cumplir sus objetivos y creación de valor.

7.1 Ejes Estratégicos

En esta sección, se dan a conocer los tres ejes estratégicos los cuales se alinean a la propuesta de valor y modelo de negocio definidos en los capítulos anteriores.

De acuerdo con Kaplan y Norton (2012), los ejes estratégicos son grupos de objetivos estratégicos relacionados dentro del mapa estratégico y representan combinaciones verticales de objetivos que se originan en la perspectiva de procesos, donde se ejecuta la estrategia. Además, los ejes estratégicos dividen la estrategia en varios procesos diferentes que crean valor (Kaplan y Norton, 2012).

De acuerdo con la estrategia definida para Dole Vegetales la cual se orienta a entregar productos de alta calidad con altos niveles de innovación y al mismo tiempo, asegurar cumplir con los niveles de servicios exigidos por sus clientes, los ejes estratégicos definidos para la organización y que agrupan los diferentes objetivos estratégicos alineados a la propuesta de valor se definen como **1) satisfacción del cliente y 2) innovación**. Por otro lado, para hacer que la propuesta de valor sea rentable, es necesario que la organización, además, se enfoque en sus procesos internos, especialmente, los relacionados con producción por lo que para este se define un eje estratégico el cual dice relación con la **3) eficiencia operacional**.

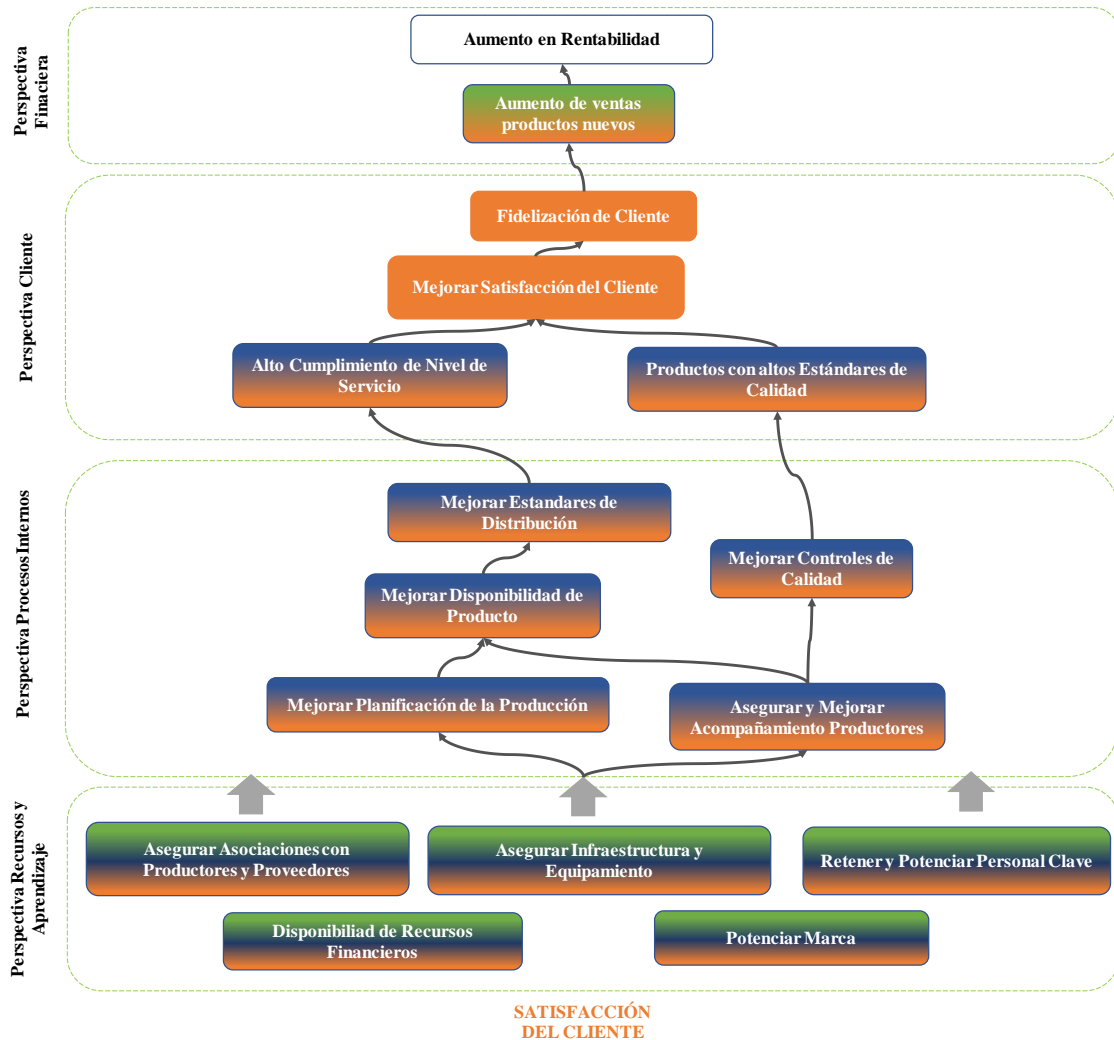
A continuación, se describen los tres ejes estratégicos definidos.

- 1) **Eje estratégico Satisfacción del Cliente:** este eje tiene como fin el lograr fidelizar a los clientes a través del cumplimiento de aquellos atributos más valorados por ellos. En este sentido, el nivel de servicios y la calidad de los productos son dos de los atributos con mayor valoración y la organización, para cumplir con ellos, debe mejorar la disponibilidad de productos proceso el cual será la causa de mejorar la planificación de la producción donde la coordinación de las áreas agronómica, comercial, producción, logística y abastecimiento deben estar sincronizadas al

máximo para poder cumplir tanto con la disponibilidad de todos los insumos como del stock necesario para poder satisfacer con las demandas de los clientes. Por otro lado, el asegurar y mejorar el acompañamiento a productores a través del equipo de agrónomos permite que la calidad del producto sea óptima desde su producción en el campo hasta ser procesado en la planta.

La Figura 15 muestra la relación causa- efecto entre los objetivos definidos para Satisfacción del cliente.

Figura 15: Tema Estratégico Satisfacción del Cliente

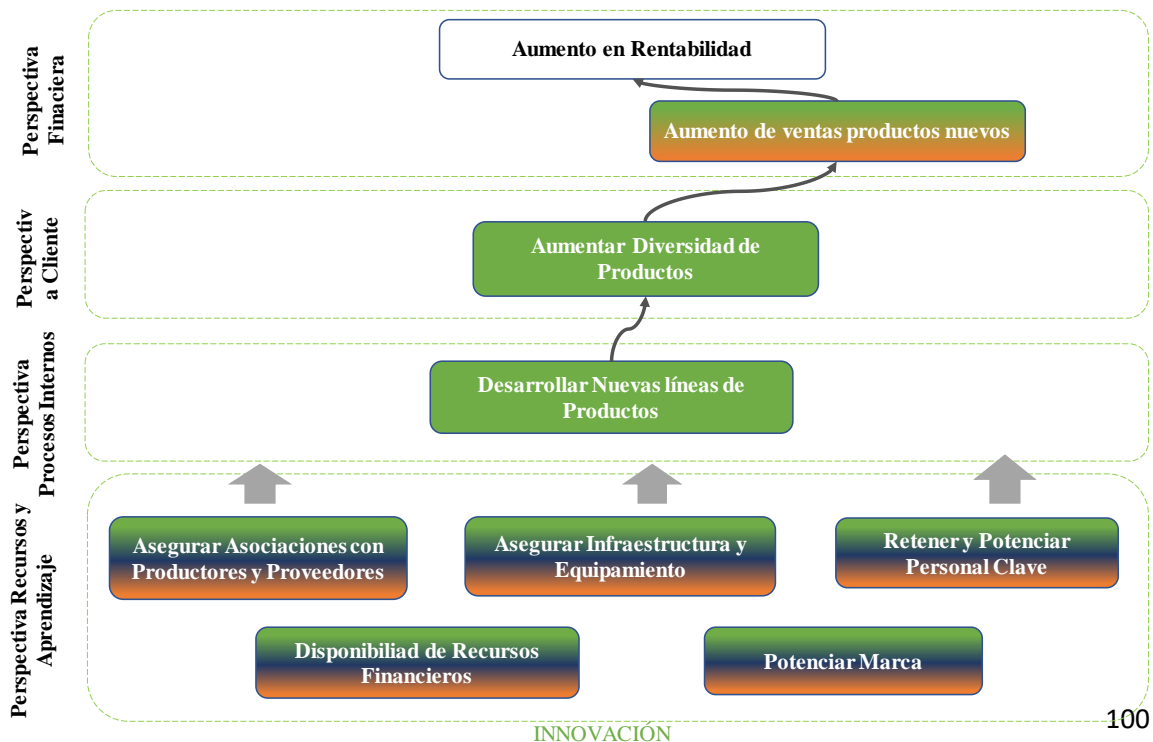


Fuente: Elaboración Propia

2) **Eje estratégico Innovación:** este eje tiene como finalidad el poder generar, debido a la alta estandarización y baja diferenciación de los productos en la industria, nuevos productos para lograr diferenciar a Dole Vegetales de su competencia y a su vez aumentar el *mix* de productos. Para lograr esto, la organización necesita estar al día con las tendencias de alimentación de los consumidores para lo cual necesita hacer un permanente monitoreo de estudios de mercado que pueden ser obtenidos de bases de datos de mercados como Nielsen o *Upthe Trade* con las ventas de supermercados y grandes cadenas de *Food Services*. Lo anterior permite a la organización poder desarrollar o mejorar su propuesta de valor a través de la incorporación de nuevos productos o mejorando los existentes lo cual se encuentra en línea con la fortaleza innovación y desarrollo detectada en el FODA.

La Figura 16 muestra la relación causa- efecto entre los objetivos definidos para eficiencia operacional.

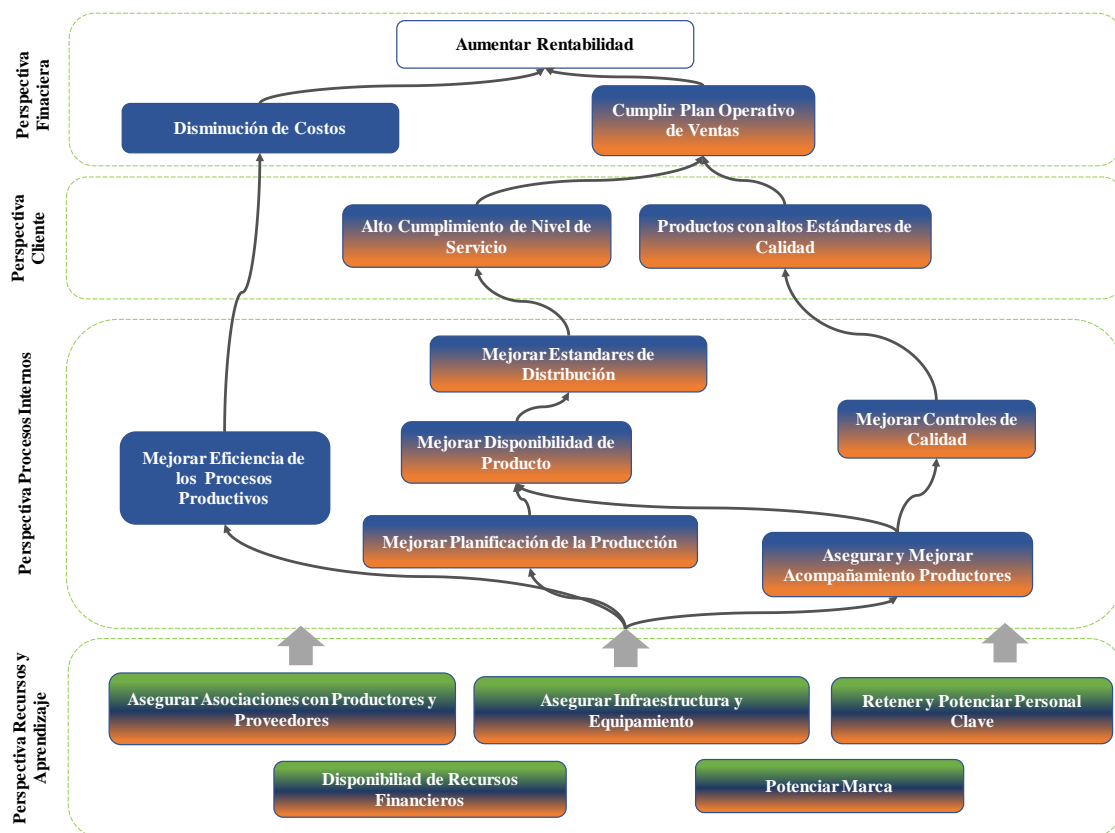
Figura 16: Tema Estratégico Innovación



3) **Eje Eficiencia Operacional:** este eje tiene como enfoque principal, el poder cumplir la propuesta de valor de una manera rentable además de su plan de ventas operacional, todo lo anterior, a través del mejoramiento de los procesos productivos para alcanzar altos niveles de eficiencia que, como causa, se espera que la organización pueda disminuir sus costos y poder capturar un mayor valor (excedentes). Lo anterior, al mismo tiempo permite que la organización pueda afrontar las amenazas de aumento de la inflación y poder de negociación de los clientes dejando un mayor espacio frente al gran poder negociador que tienen sus clientes.

La Figura 17 muestra la relación causa- efecto entre los objetivos definidos para eficiencia operacional.

Figura 17:Tema Estratégico Eficiencia Operacional



EFICIENCIA OPERACIONAL
Fuente: Elaboración Propia

Cabe mencionar que todos los ejes descritos anteriormente, necesitan del apoyo permanente de los recursos tangible e intangibles, los que son considerados transversales a todos los ejes y con los que necesita contar la organización. En este sentido, asegurar las asociaciones con productores y proveedores (fortaleza), asegurar la infraestructura y equipamiento, potenciar la marca y contar con la disponibilidad de recursos financieros ayuda a que la organización pueda generar una relación causa efecto en apoyo hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se presenta en el mapa estratégico, a continuación, en el punto 7.2.

De esta manera, los temas estratégicos se direccionan y apuntan a dar cumplimiento a los tributos presentado en la propuesta de valor donde a través de los objetivos estratégicos definidos en el mapa estratégico se proponen las acciones a llevar a cabo para dar completo cumplimiento a lo declarado en la propuesta de valor y de manera rentable.

7.2 Mapa Estratégico Propuesto

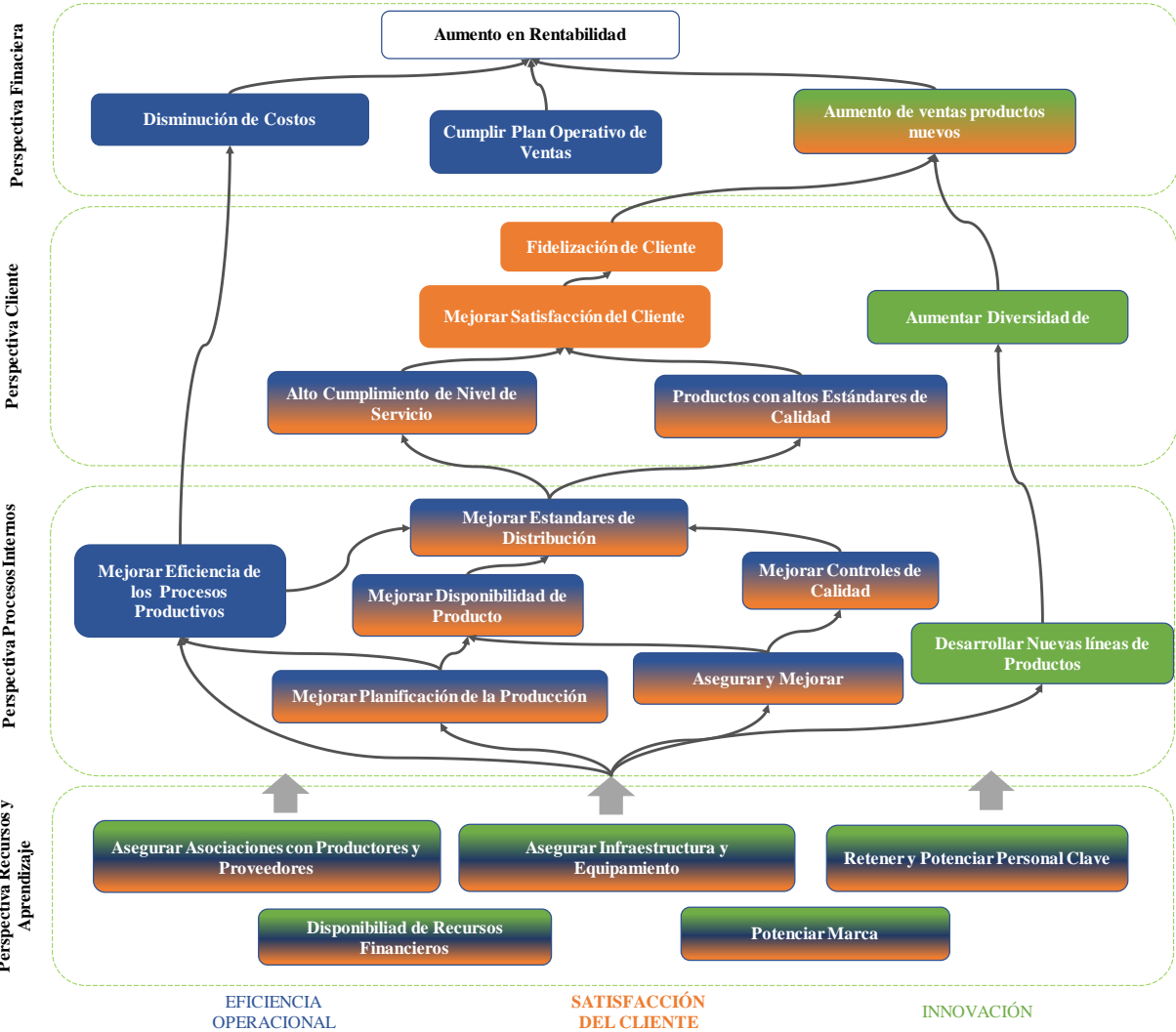
En este apartado, se presenta la propuesta de mapa estratégico para la organización el cual se alinea a los objetivos estratégicos, la formulación de la estrategia y el modelo de negocios desarrollado en los capítulos anteriores.

El objetivo principal de la presentación del mapa estratégico tiene como fin, el poder comunicar la estrategia a toda la organización de una manera gráfica la cual permite y facilita la implementación de la misma proporcionando la especificidad necesaria para traducir las declaraciones generales sobre la dirección de alto nivel y estrategia, en objetivos específicos que son más significativos para todos los empleados (Kaplan y Norton, 2004).

En la Figura 18 se expone el mapa estratégico propuesto para Dole Chile con las perspectivas de recursos y aprendizaje, procesos internos, clientes y financiera, además de los tres ejes estratégicos.

Los objetivos expuestos en cada perspectiva son coherentes y aportan a al cumplimiento de las declaraciones estratégicas y la forma en que la organización crea valor para los clientes y accionistas con su modelo de negocios.

Figura 18: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

7.3 Coherencia del Mapa Estratégico

A continuación, se presentan cuatro análisis, el primer análisis consta de como los ejes estratégicos se vinculan con las declaraciones estratégicas para asegurar que la estrategia esté alineada con la misión y la visión.

Un segundo análisis, tiene relación con la coherencia que existe de los ejes y el análisis FODA con el fin de evaluar de que forma la estrategia se hace cargo de capitalizar las oportunidades y mitigar las amenazas, además de, aprovechar las fortalezas y minimizar las debilidades.

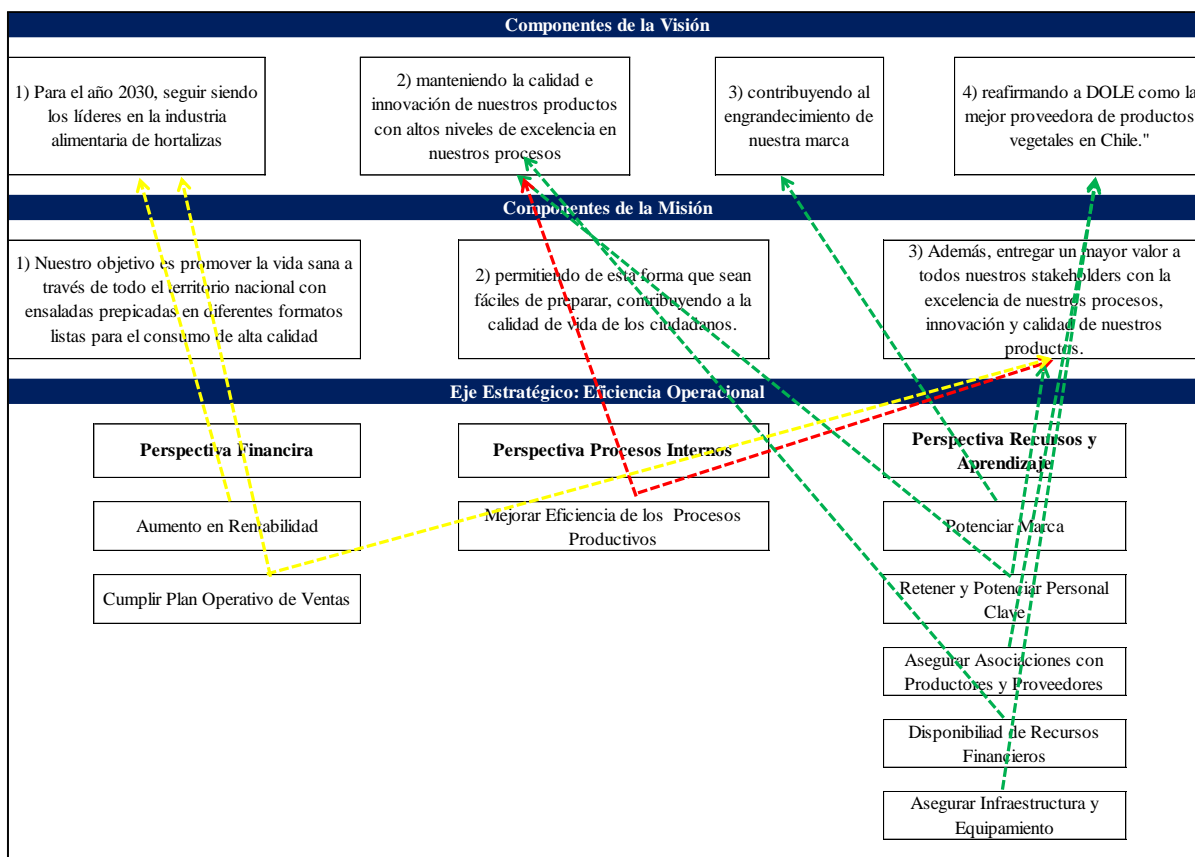
Un tercer análisis tiene como objetivo evaluar como los objetivos estratégicos se vinculan con la propuesta de valor hacia el cliente y como la organización debe cumplir esta de manera rentable.

Y, por último, un análisis de cómo los ejes estratégicos se relacionan y son coherentes con el modelo de negocio de la organización.

7.3.1 Coherencia ejes estratégicos – Declaraciones Estratégicas

En la Figura 19 se presenta la relación entre los objetivos pertenecientes al eje Eficiencia Operacional y la vinculación de este con la visión y la misión previamente definidas en el capítulo 3.

Figura 19: Diagrama Coherencia Eje Eficiencia Operacional con Declaraciones Estratégicas



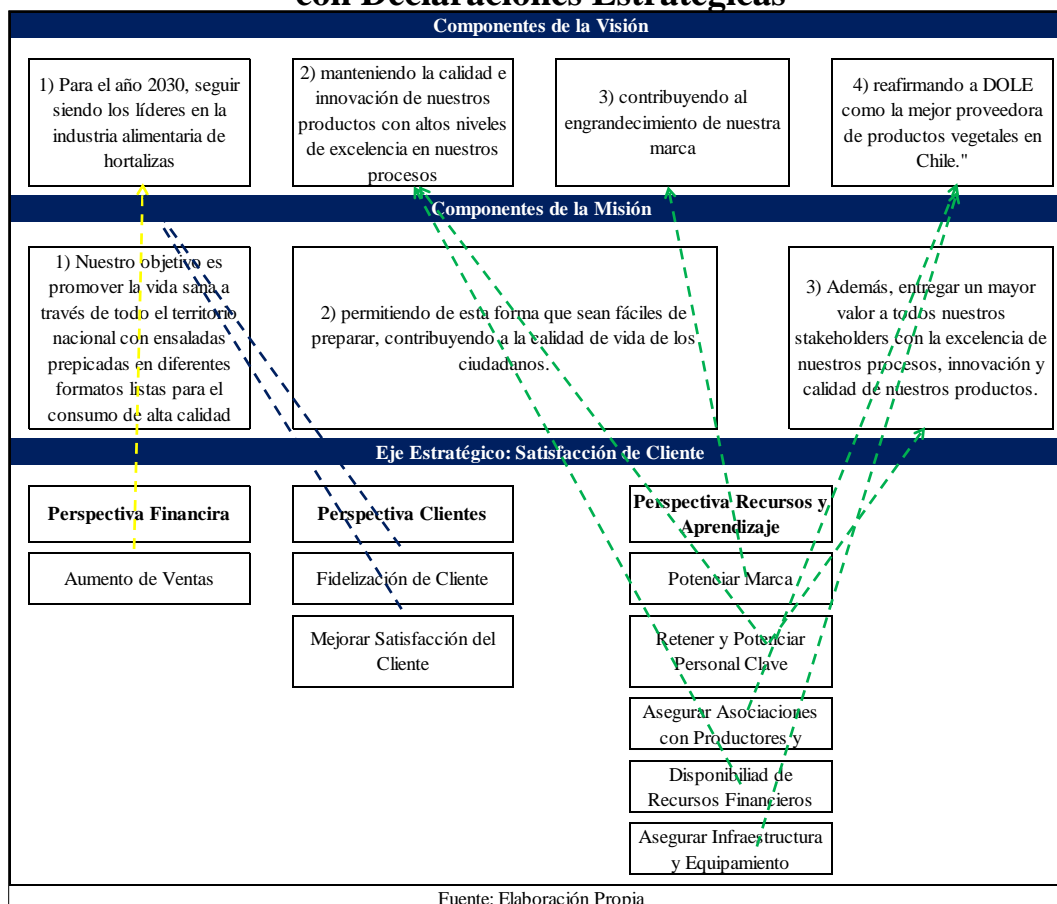
Fuente: Elaboración Propia

El eje estratégico eficiencia operacional se vincula tanto con la visión como con la misión desde las perspectivas de procesos internos y la perspectiva de recursos y aprendizajes. En el primer caso, es claro notar que el objetivo de mejorar continuamente los procesos que lleva a la mejorar de la eficiencia de los procesos productivos son coherentes y congruentes tanto con la visión (componente 2) como con la misión (componente 3) dado que respalda las aspiraciones de la organización a alcanzar altos niveles de excelencia en sus procesos. En el segundo caso, los objetivos de la perspectiva recursos y aprendizaje, representan los recursos tanto tangibles como intangibles con los que la organización debe contar y que se vinculan al cumplimiento de las

declaraciones estratégicas dando soporte transversal a todas las demás perspectivas. El importante mencionar, que el potenciar la marca, desacata en este pilar dado que respalda de manera directa el contribuir al engrandecimiento de la marca (componente 3), también destaca, el retener y potenciar el personal clave, dado que respalda el hecho de poder aportar a la mejora de los procesos reteniendo el conocimiento y el personal excepcional, recursos intangibles, que aportan a la creación de ventajas competitivas de largo plazo. Por último, el asegurar asociaciones con proveedores y productores respalda el hecho de aspirar a ser la mejor proveedora de vegetales de Chile, pretendiendo mantener una oferta permanente de los productos ya sea en cantidad como variedad.

Continuando con el análisis del segundo eje estratégico, satisfacción del cliente, el cual se diagrama en la Figura 20, muestra la relación que existe entre cada uno de sus objetivos con las declaraciones estratégicas.

Figura 20: Diagrama Coherencia Eje Eficiencia Satisfacción del Cliente con Declaraciones Estratégicas



De los ejes estratégicos definidos, este representa los esfuerzos y actividades que la organización debe cumplir de manera excelente para poder cumplir lo medular expresado en sus declaraciones estratégicas. En este eje, al igual que el eje de excelencia operacional, se vincula tanto a la visión como a la misión a través de la mejora continua de los procesos dentro la perspectiva de procesos internos el cual representa el objetivo gatillador de los demás objetivos dentro de esta perspectiva y que a través de la mejora de la planificación de la producción se espera poder mejorar la disponibilidad de los productos lo cual respalda el deseo de ser la mejor proveedora de verduras de Chile, componente 4 de la visión. Además, las actividades relacionadas al acompañamiento de los productores en sus huertos, asegura que la calidad de los productos sea la óptima y deseada desde el inicio controlando la cadena, esto, sumado a una mejora en los controles de calidad refuerza el querer cumplir de manera directa y sin dejar duda que la calidad de los productos es un objetivo primordial y que representa un atributo diferenciador frente a la competencia, donde el concepto de calidad lo podemos ver enfatizado en los componentes 2 de la visión, 1 y 4 de la misión. En este sentido, cada uno de los objetivos representados en la perspectiva de procesos internos es coherente y congruente con los deseos expresados en las declaraciones estratégicas.

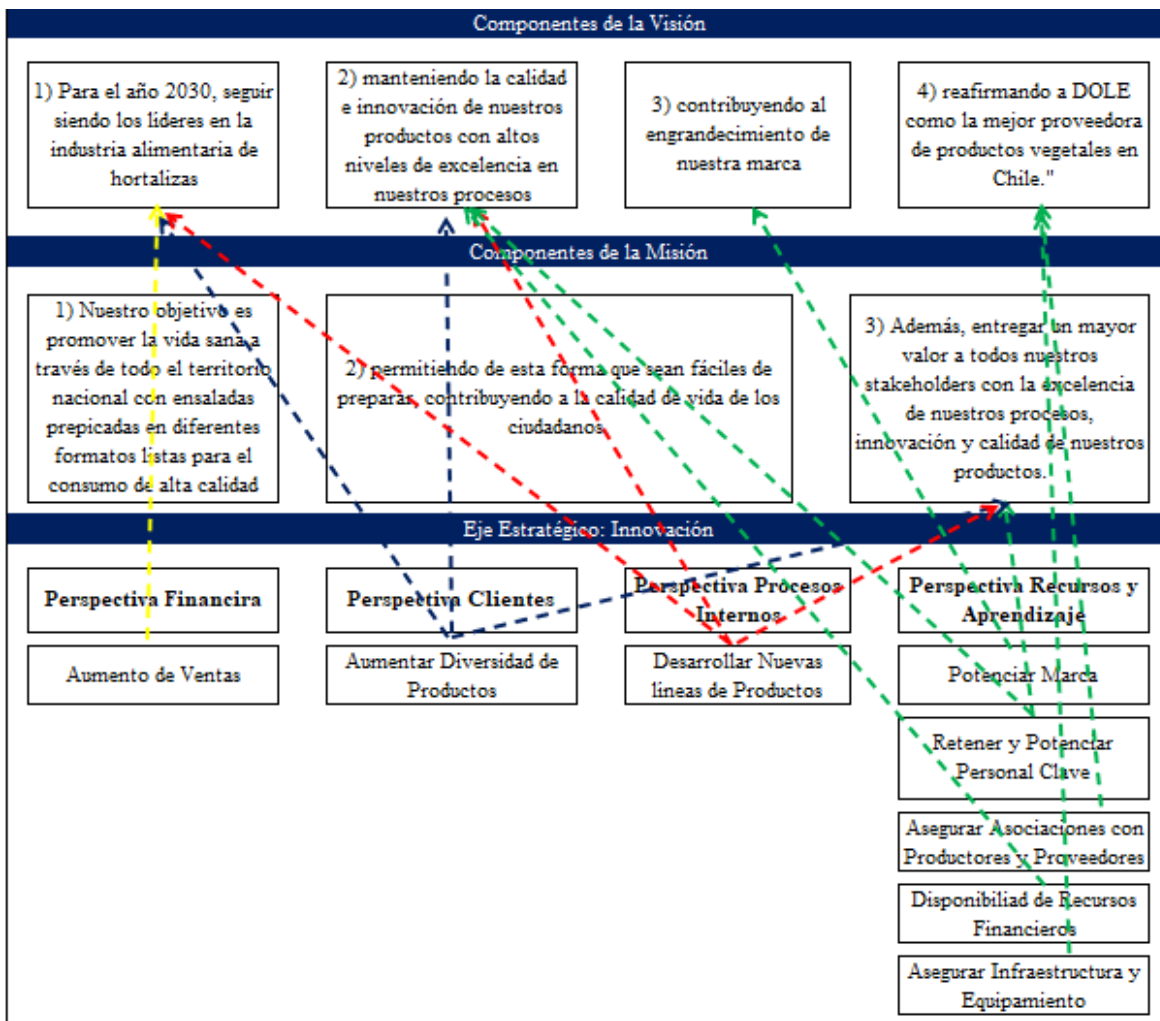
Por otro lado, este eje, desde el punto de vista de la perspectiva de clientes, también se vincula con las declaraciones estratégicas debido a que los objetivos propuestos apuntan a entregar y cumplir con productos de altos estándares de calidad, concepto que se expresa explícitamente tanto en la declaración de visión como la misión y proponer altos niveles de servicios lo que respalda el deseo de ser el mejor proveedor de verduras en el país, componente 4 de la visión. Como consecuencia de lo anterior, se pretende poder lograr una mejora

en la satisfacción de los clientes y, por ende, un mayor grado de fidelización, lo cual se vincula directamente con el poder mantener el liderazgo en la industria alimentaria de hortalizas, componente 1 de la visión.

Al igual que el eje de excelencia operacional, los objetivos descritos en la perspectiva de recursos y aprendizaje representan los recursos tanto tangibles como intangibles con los que la organización debe contar y que se vinculan al cumplimiento de las declaraciones estratégicas dando soporte transversal a todas las perspectivas.

Con respecto al eje Innovación, el cual se diagrama en la Figura 21, este se vincula con las declaraciones estratégicas desde la perspectiva de procesos internos de manera clara y directa dado que el objetivo de desarrollar nuevas líneas de productos respalda el hecho de que la organización desee ofrecer productos nuevos e innovadores, esto se puede observar en el componente 2 de la visión y componente 3 de la misión. El *link* es claro y preciso, dado que el concepto de innovación se asocia de manera robusta con el desarrollo de nuevos productos. Desde la perspectiva de clientes, este eje también es coherente y congruente dado que el objetivo de desarrollar de nuevos productos tiene la intención de aumentar el *mix* que se ofrece a los clientes y por ende la propuesta que se hace respalda el componente 1 de la visión junto al objetivo de la perspectiva financiera de aumento de ventas, donde ambos objetivos, además respaldan el componente 4 de la misión, el cual costa de entregar un mayor valor a sus *stakeholders*.

Figura 21: Diagrama Coherencia Eje Innovación con Declaraciones Estratégicas



Fuente: Elaboración Propia

En conclusión, los tres ejes son congruentes y coherentes dado que, a través, del grupo de objetivos que cada uno de estos contiene, respaldan el deseo expresado en las declaraciones estratégicas propuestas para la organización, esperando lograr ventajas competitivas duraderas a largo plazo.

7.3.2 Coherencia ejes estratégicos – Análisis FODA

En esta sección, al igual que la anterior, se presenta el análisis en relación con la coherencia que existe entre los ejes estratégicos y el análisis FODA con el fin de evaluar de que forma la estrategia se hace cargo de capitalizar las oportunidades y mitigar las amenazas, además de, aprovechar las fortalezas y minimizar las debilidades detectadas en el capítulo IV.

En la Figura 22 se muestra la relación que existe de los objetivos estratégicos correspondientes al eje de eficiencia operacional respecto a los distintos componentes del FODA.

Para el caso de este eje, la mejora continua de los procesos que lleva a mejorar la eficiencia de los procesos de producción ayuda a mitigar las amenazas A1, y A3. Lo anterior, se da, debido a que, ante el aumento de los costos de los insumos y materias primas, el buscar mejorar de manera permanente los procesos para alcanzar altos niveles de eficiencia en los procesos productos ayude a perfeccionar el uso de los recursos y por ende mitigar el alza de precios con ahorros que se logren dado la eficiencia. Por otro lado, ante el fuerte poder de negociación de los clientes, el ser más eficiente aporta en lograr ampliar y generar un mayor espacio de maniobra frente ante las presiones a la baja en precios que puedan exigir los grandes clientes al momento de las negociaciones, permitiendo así, mantener los márgenes de contribución dentro de los niveles deseados.

Dado lo anterior, los objetivos pertenecientes a la perspectiva de procesos internos son coherentes y congruentes frente a las amenazas detectadas y de lograrlos, se espera puedan mitigar las amenazas señaladas.

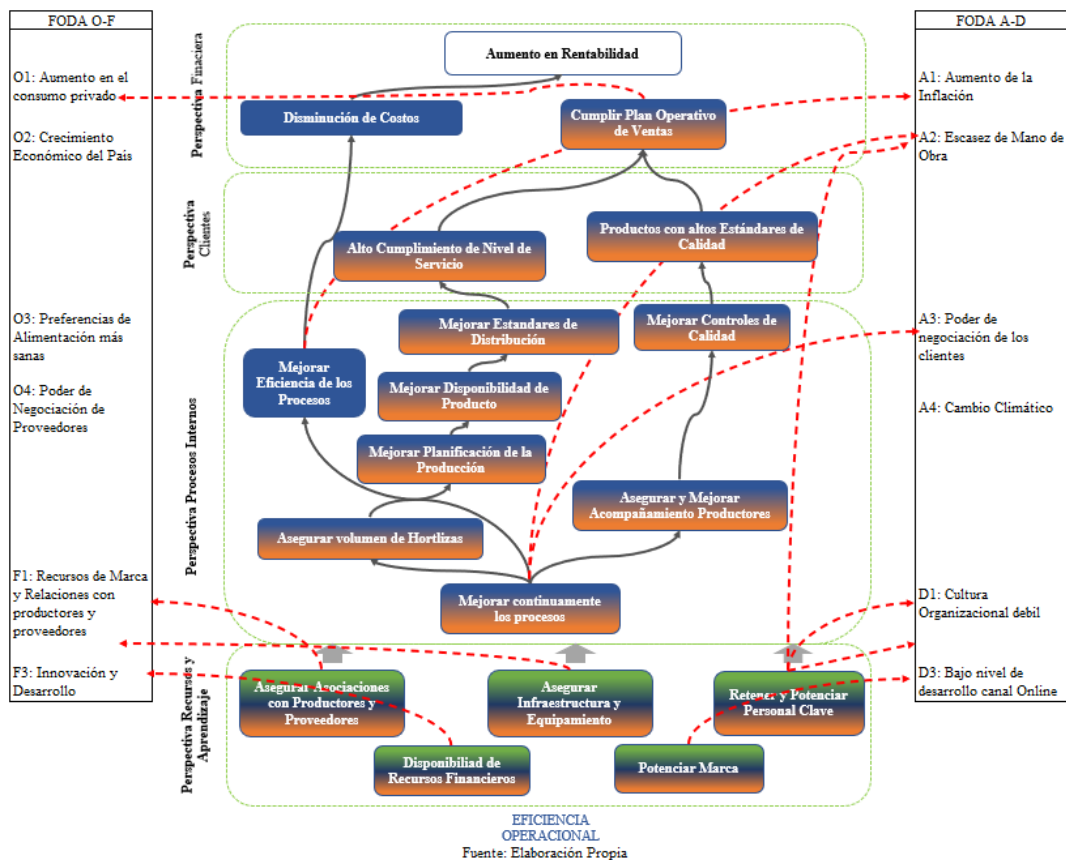
Desde el punto de vista de la perspectiva de recursos y aprendizaje, con el objetivo de retener y potencia al personal clave, se espera pueda contribuir a

elegir el compromiso del capital humano a través de capacitaciones, reconocimientos, ascensos, etc., y hacer de esta debilidad una fortaleza. Además, lograr robustecer la cultura organizacional y orientar esta a la excelencia, eficiencia y lograr que esta permee la organización, también se espera hacer de esta debilidad una fortaleza en el mediano plazo.

Por otro lado, el potenciar la marca, ayudará a que, en el canal online, Dole vegetales se pueda posicionar en el *top of mind* y de esta manera lograr desarrollar y potenciar el canal, lo cual, podría eventualmente generar una menor dependencia de los grandes clientes (supermercados) en el largo plazo.

Por último, asegurar asociaciones con productores y proveedores ayuda a capitalizar la fortaleza de recurso de marca y relaciones con proveedores y proveedores asegurando no solo que se cuenten con los insumos y materias primas necesarias, sino que también negociar mejores precios dado los volúmenes requeridos por Dole y su reputación de marca de ser responsable frente a sus obligaciones.

Figura 22: Eje Eficiencia Operacional – Análisis FODA



Continuando con el análisis, la Figura 23 muestra las relaciones de los objetivos que conforman el eje satisfacción del cliente con cada uno de los componentes del FODA.

Respecto a este segundo eje, el cual, se orienta fuertemente en poder cumplir con los atributos más valorados por parte de los clientes los cuales fueron determinados en el capítulo V (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**) y además forman parte de la propuesta de valor.

Dado lo anterior, desde el punto de vista de procesos internos, al igual que en el eje anterior, se espera que mediante la mejora continua de los procesos la organización sea capaz de perfeccionar sus procesos de planificación de la producción alineando horizontalmente las áreas comerciales con producción para así mejorar la disponibilidad de los productos.

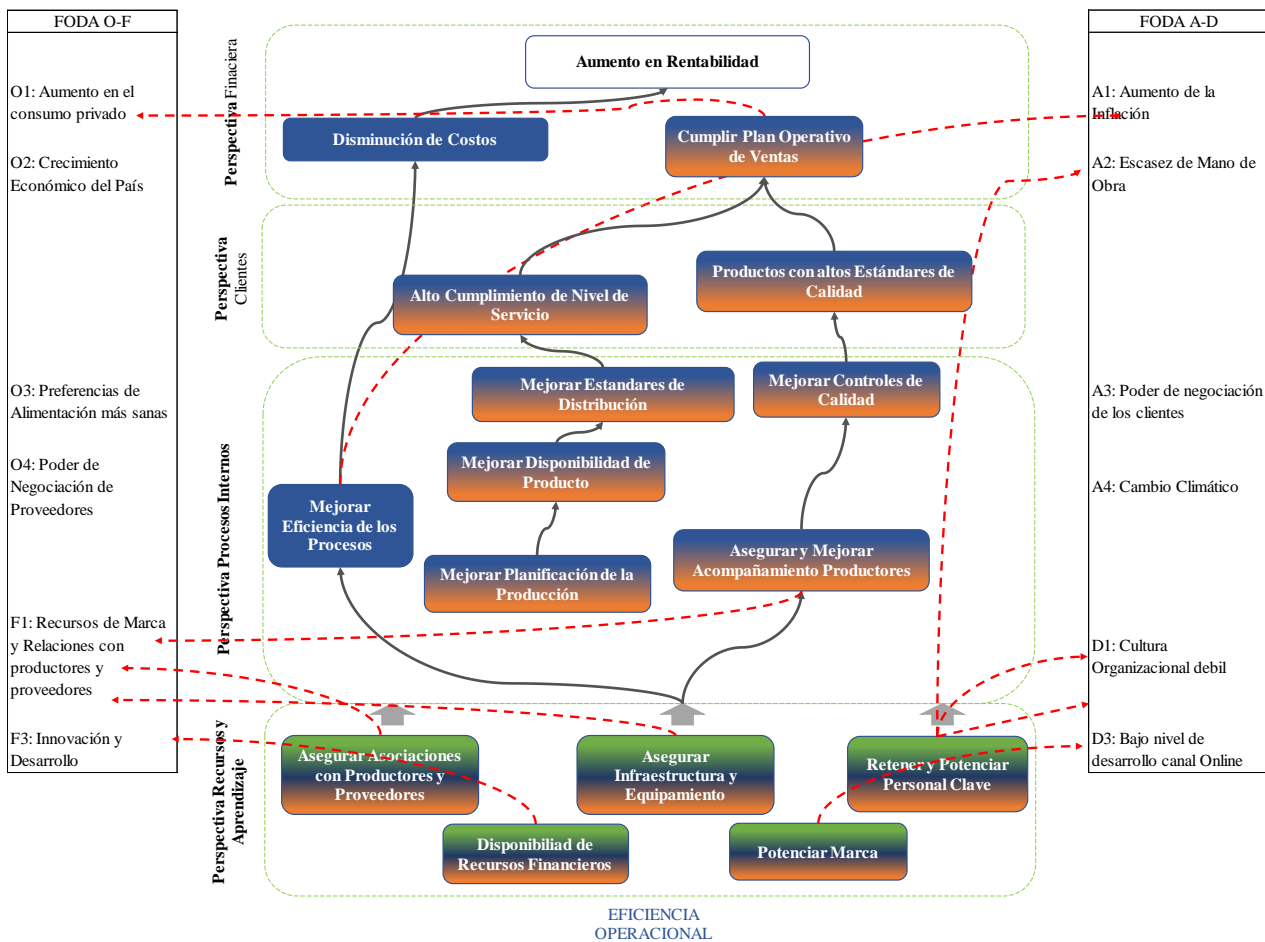
Sumado a lo anterior, el asegurar y mejorar el acompañamiento a los productores durante el proceso de plantación, cosecha etc a través de un apoyo oportuno y de acuerdo con las necesidades de cada uno. aporta a controlar la cadena de producción desde un inicio. Lo anterior, empuja a la organización a que mejore los procesos de calidad interna tanto en la recepción de las hortalizas como al final del proceso evitando afectar al cliente. En el primer caso, una mejora en los controles de calidad en la recepción de los productos ayuda a evaluar si los procedimientos, apoyo, manejos de campos, etc están siendo los correctos y el segundo ayuda a evaluar si los procesos productivos están siendo llevados a cabo de manera correcto.

Todo lo anterior, ayuda a mitigar la amenaza A3 poder de negociación de los clientes, en el sentido que, al ofrecer una alta disponibilidad de productos y asegurar que los productos ofrecidos cumplan con la calidad propuesta, se espera que los clientes no tengan el incentivo a cambiar de marca, dada las condiciones que tienen los productos (muy estandarizados entre competidores)

además de generar altos niveles de fidelización y satisfacción ambos objetivos que se pueden ver en la perspectiva de clientes.

Con respecto a la perspectiva de recursos y aprendizaje, los objetivos son coherentes de igual manera como se describieron en el eje eficiencia operacional.

Figura 23: Coherencia Eje Satisfacción del Cliente – Análisis FODA



Fuente: Elaboración Propia

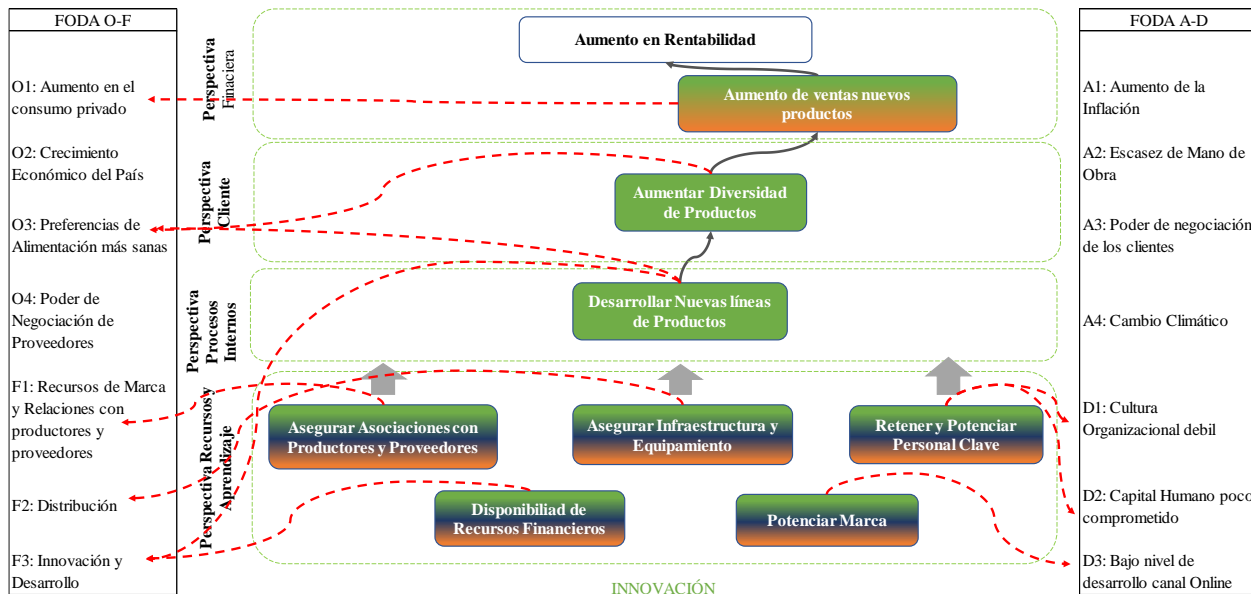
En relación con el último eje, innovación, el cual se orienta a que la organización pueda desarrollar nuevas líneas de productos, como objetivo definido para la perspectiva de procesos internos con la cual se pretende poder aumentar la diversidad de productos, objetivo definido para la perspectiva de clientes, puedan aprovechar y capitalizar la oportunidad O3 ofreciendo

productos menos estandarizados que la competencia y que a la vez cumplan con los gustos y características demandadas por los consumidores.

Además, este eje, ayuda a aprovechar la fortaleza F3 innovación y desarrollo, competencia ya desarrollada dentro de la organización y que ayuda a que el proceso de desarrollo de nuevos productos sea más fácil.

Con respecto a la perspectiva de recursos y aprendizaje, los objetivos son coherentes de igual manera como se describieron en los dos pilares anteriores y que dan el soporte a los objetivos y perspectivas de cada eje.

Figura 24: Coherencia Eje Innovación – Análisis FODA



Fuente: Elaboración Propia

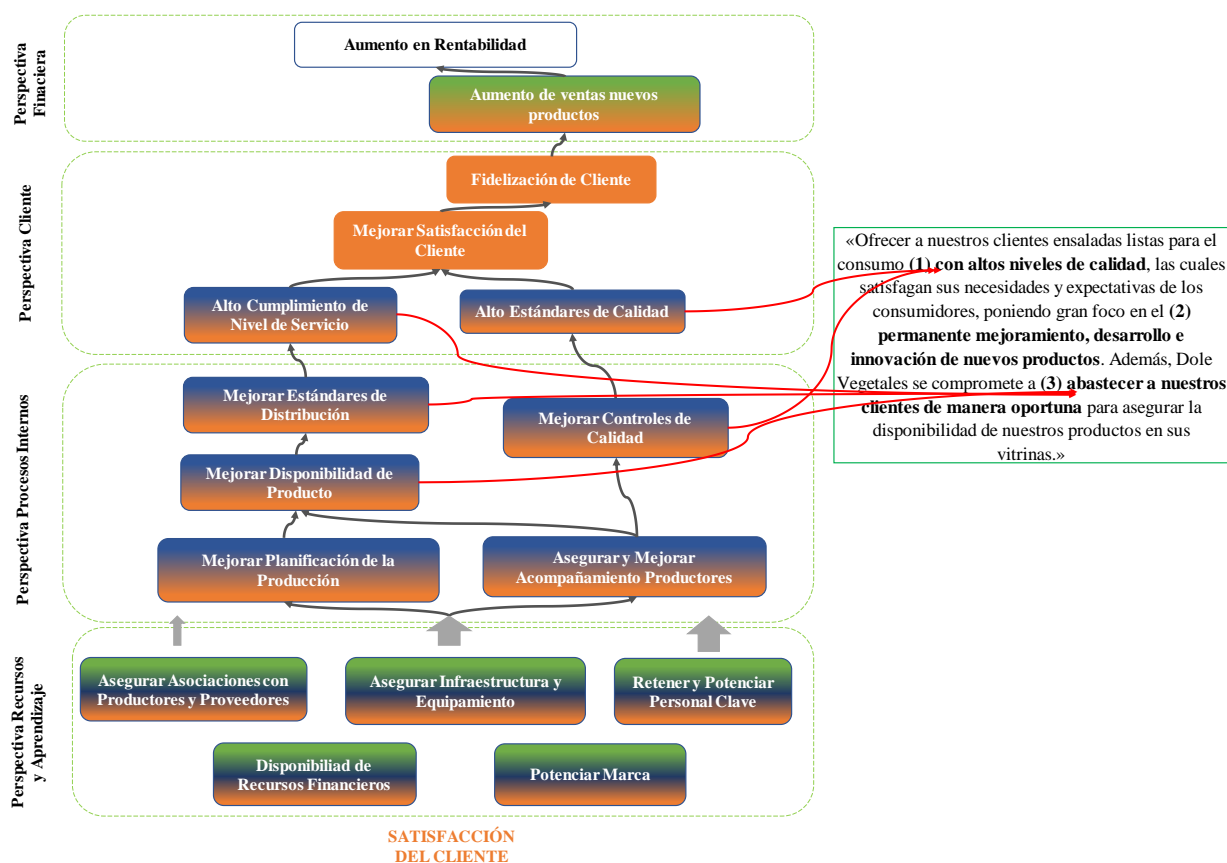
7.3.3 Coherencia ejes estratégicos – Propuesta de Valor

Siguiendo con los análisis, en esta sección se presenta un análisis respecto a la coherencia que existe entre cada uno de los ejes estratégico y la propuesta de valor definida en el capítulo V.

Dado que el análisis se enfoca a la propuesta de valor, los ejes que presenta una mayor vinculación son los de satisfacción de cliente e innovación.

De lo anterior, en la Figura 25 se muestra que el eje satisfacción del cliente es coherente y se vincula con la propuesta de valor debido a que los objetivos, presentados en la perspectiva cliente y procesos internos, presentan una directa, coherencia, relación y consistencia con lo expuesto en los componentes 1 y 3 de lo declarado en la propuesta. De esta forma, la organización es coherente y consistente entre la promesa que realiza en su declaración de propuesta y el enfoque de sus esfuerzos y donde pretende ser excelente para llevar a cabo y cumplir esta.

Figura 25: Coherencia Eje Satisfacción Cliente – Propuesta de valor

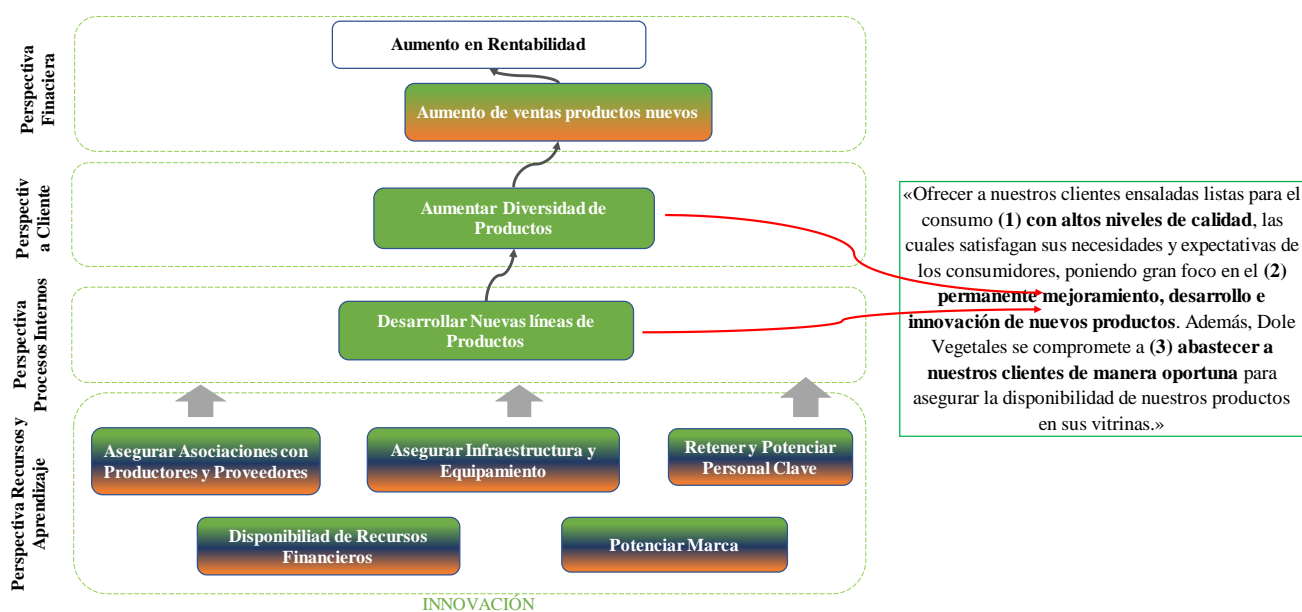


Fuente: Elaboración Propia

Cabe mencionar que tanto los objetivos del eje como la propuesta de valor recoge los atributos de niveles de servicios y calidad, los cuales son altamente valorados de acuerdo con lo expuesto en el capítulo V.

Por otro lado, en la Figura 26, al igual que el eje anterior, los objetivos propuestos en el eje innovación son coherentes con la propuesta de valor debido a que la organización pretende poner esfuerzos, desde el punto de vista de procesos internos y clientes en desarrollar nuevas líneas de productos y de esta manera aumentar la diversidad de productos procurando cumplir con el componente 2 de la propuesta de valor de poner foco en el mejoramiento, desarrollo e innovación de nuevos productos.

Figura 26: Coherencia Eje Innovación – Propuesta de valor



Fuente: Elaboración Propia

Por último, mencionar que la perspectiva de recursos y aprendizajes es transversal a ambos ejes y presenta las bases para llevar a cabo todas las otras perspectivas para cada uno de los ejes estratégicos definidos, de esta forma, la organización debe trabajar en cada uno de estos objetivos y procurar contar con ellos para cumplir con su propuesta.

En conclusión, tanto los ejes satisfacción al cliente como innovación presentan una fuerte relación y coherencia respecto a la propuesta de valor dado que los

objetivos pertenecientes a cada uno de los ejes se alinean a la propuesta y sugiere enfocar los esfuerzos de la organización en aquellas actividades que ayudan a cumplir los atributos más valorados por los clientes (capítulo V) y que al mismo tiempo son parte de la propuesta de valor.

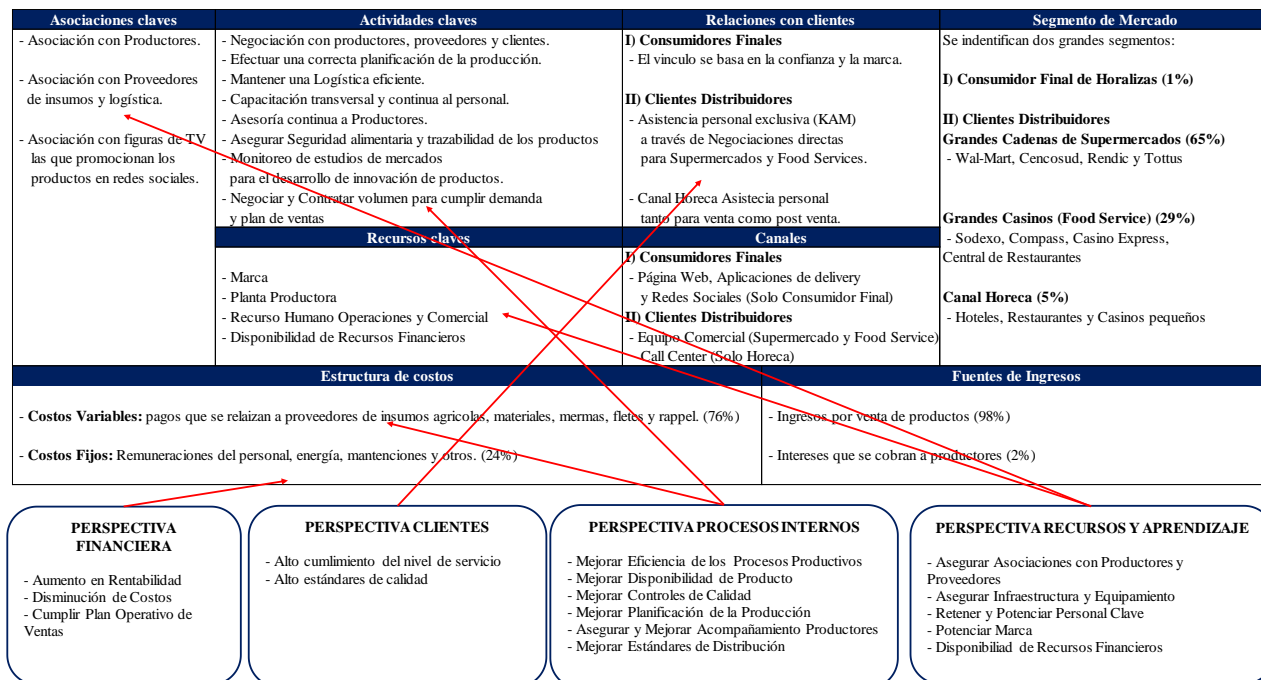
7.3.4 Coherencia ejes estratégicos – Modelo de Negocio

En esta sección se realiza el último análisis el cual relaciona cada uno de los ejes estratégicos con el modelo de negocio descrito anteriormente en el punto 6.2 del capítulo VI. Mencionar que, para dicho análisis no se considera la propuesta de valor dado que fue analizada en el punto anterior.

En la Figura 27, se muestra las relaciones que el eje eficiencia operacional tiene desde las tres perspectivas y las cuales son coherentes con el modelo de negocio dado que todas las perspectivas se vinculan en algún grado con algún objetivo estratégico. Desde la perspectiva financiera, la coherencia se da en relación con la estructura de costos en la cual se busca poder disminuir esto apuntando a obtener una mayor rentabilidad, ya sea a través de la mayor dilución de los costos fijos o disminución, a través de precios, de los costos variables como materiales, insumos agrícolas, etc. Desde la perspectiva de procesos internos, se busca mejorar las eficiencias de los procesos productivos mediante la correcta mantenciones correctivas y preventivas de las máquinas principalmente, mejorando así la disponibilidad de las máquinas lo cual ayuda a absorber de mejor manera los costos fijos al estar el mayor tiempo posible operativas descontando las mantenciones planificadas. Por último, desde la perspectiva recursos y aprendizaje, el vínculo se da a través de las asociaciones que se puedan lograr con productores y proveedores ya sea para alcanzar mejores precios o contar con los volúmenes deseados de acuerdo con lo

planificado. Además de potenciar y obtener un mejor provecho de los recursos con los que cuenta la organización.

Figura 27: Coherencia Eje Eficiencia Operacional – Modelo de Negocio



Fuente: Elaboración Propia

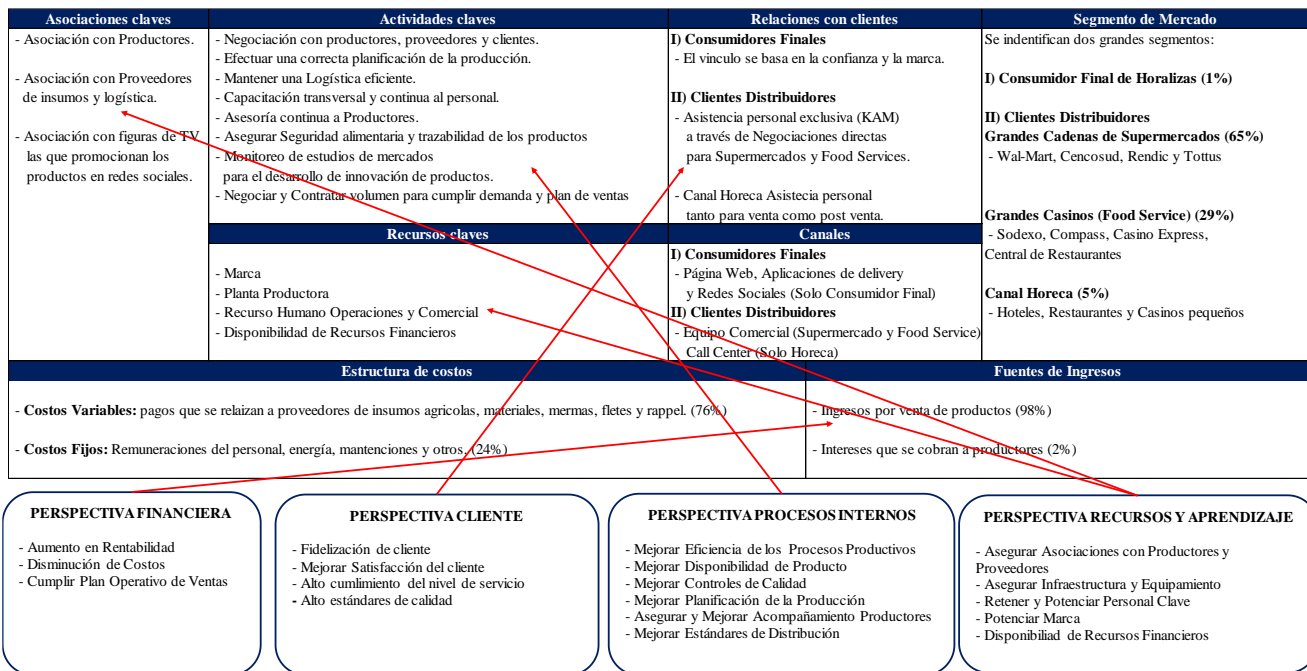
Respecto al eje de satisfacción de cliente, que se muestra en la Figura 28, este es coherente con el modelo de negocio desde todas sus perspectivas dado que los objetivos estratégicos definidos se vinculan con algún elemento del modelo. Es así, que desde la perspectiva de clientes esta se vincula con el cuadrante de relación con los clientes debido que la organización pretende satisfacer las necesidades de cada cliente a través del cumplimiento de los atributos que más valora generando así un mayor grado de satisfacción y fidelización con lo cual se pretende generar una relación de largo plazo.

De igual manera, desde la perspectiva de procesos internos, esta se relaciona con las actividades claves las cuales representan las acciones más importantes y donde la organización debe poner foco para llevar a cabo los objetivos de señalados en la perspectiva, en este sentido gran parte de las actividades claves

presenta un relación directa con el objetivo estratégico definido para la perspectiva como por ejemplo, prestar asesorías continuas a productores o efectuar una correcta planificación de la producción.

Por último, la perspectiva financiera se relaciona con el cuadrante de fuentes de ingresos dado que al poner esfuerzos en la satisfacción y fidelización de clientes se pretende mantener o aumentar el flujo de ingresos. Respecto a la perspectiva de recursos y aprendizaje, al igual que en la perspectiva de clientes, pone foco en las asociaciones con productores y proveedores además de potenciar y obtener un mejor provecho de los recursos con los que cuenta la organización.

Figura 28: Coherencia Eje Satisfacción de Cliente – Modelos de Negocio

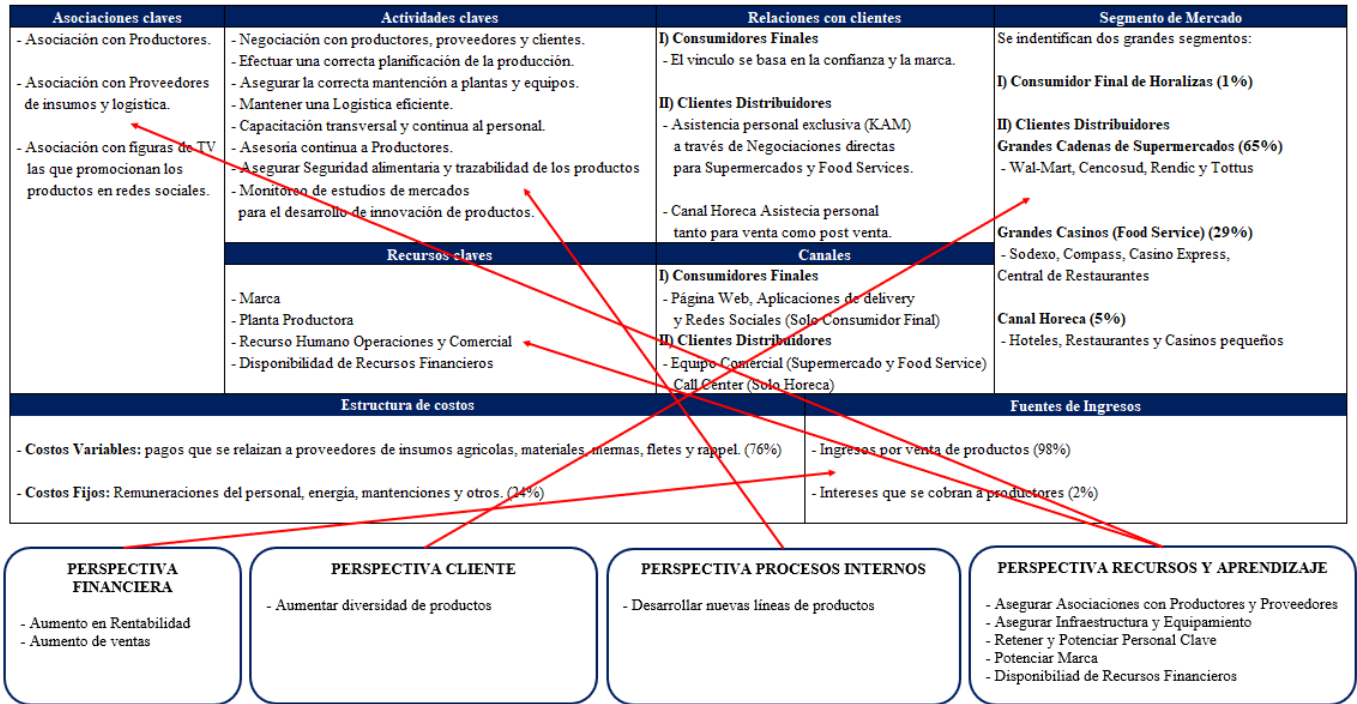


Fuente: Elaboración Propia

Por último, la Figura 29, muestra la que el eje innovación es coherente con el modelo de negocio y que al igual que el eje de satisfacción de cliente este se vincula desde todas las perspectivas. En primer lugar, desde la perspectiva de cliente con el aumento en la diversidad de productos la cual tiene la intención de ofrecer productos nuevos y de gustos del consumidor final. Para lograr lo

anterior, es necesario llevar a cabo actividades como monitorear permanentemente estudios de mercados los que ayudan al desarrollo de nuevos productos. Dado lo anterior, se pretende poder impulsar el flujo de ingresos de la organización aportando a la rentabilidad de esta.

Figura 29: Coherencia Eje Innovación - Modelo de Negocio



Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 8: CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA UEN

Luego de haber definido los ejes estratégicos junto a sus respectivos objetivos estratégicos, en esta sección se presenta la herramienta de Cuadro de Mando Integral para Dole Vegetales, la cual permite monitorear apropiadamente la ejecución de la estrategia, a través de una definición clara de los KPI's que ayudan a medir de una manera objetiva el desempeño esperado con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos. Además del CMI, se presentan las iniciativas estratégicas que se deben llevar a cabo para poder cumplir con los objetivos definidos.

El CMI, es una herramienta que ayuda a traducir la visión y la estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación Kaplan y Norton (2000) los cuales son seleccionados cuidadosamente con el afán de promover el alineamiento hacia los objetivos estratégicos identificados en cada una de las perspectivas y de esta forma hacer posible la generación de estrategias de una manera integrada garantizando que los esfuerzos de la organización se encuentren en línea con las mismas.

Dicho de otra manera, el CMI proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia utilizando las mediciones para informar a los colaboradores sobre las causales del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea y los inductores de esos resultados donde los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos de largo plazo. (Kaplan y Norton,2000)

Por último, esta herramienta permite equilibrar entre los objetivos de corto y largo plazo y entre las medidas más duras y las más suaves y subjetivas. (Kaplan y Norton,2000)

8.1 Cuadro de Mando Integral (CMI) propuesto para Dole Vegetales

El CMI propuesto para Dole Vegetales se desarrolla a partir de los objetivos estratégicos definidos en cada una de las perspectivas del mapa estratégico presentado en el capítulo VII, donde para cada uno de estos se ha definido indicadores, métricas, metas, frecuencia e iniciativas estratégicas lo cual ayuda a medir los desempeños esperados y direccionar los esfuerzos de la organización hacia el cumplimiento de la estrategia.

Desde la perspectiva financiera, se han definido 3 objetivos estratégicos los cuales indican sí, es que la estrategia y la ejecución de esta, están contribuyendo a las mejoras esperadas y son valiosos para resumir las consecuencias económicas que esto conlleva. En este sentido, de los tres objetivos definidos el más importante es el aumento de la rentabilidad, el cual se deriva los efectos que se logren de los otros dos objetivos, disminución de costos y aumento de ventas. Esto es importante para la organización debido a que en los últimos años la rentabilidad del negocio se ha visto mermada ya sea por causas externas como también internas.

Señalado lo anterior, en la Figura 30 se muestra el diagrama del Cuadro de Mando Integral para la perspectiva financiera.

Figura 30: CMI Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FRECUENCIA	INICIATIVA
Financiera	Aumentar Rentabilidad	% de Aumento Margen Operacional	$(\text{Margen bruto} / \text{Ingresos por venta}) * 100$	25%	Anual	x
	Cumplir Plan Operativo de Ventas	% de Cumplimiento Presupuesto de Ventas	$(\text{Ventas Totales Reales} / \text{Ventas Totales Presupuesto}) * 100$	≥ 95%	Mensual	
	Aumento de Ventas	% de Aumento de Ventas vs año Anterior	$(\text{Ventas Año Actual} / \text{Ventas Año Anterior}) - 1$	30%	Anual	
	Disminución de Costos	Disminuir Costo por Kilo	$\text{Total Costos Monetarios} / \text{Total Kilos Producidos}$	\$350 Pesos	Mensual	

Fuente: Elaboración Propia

Respecto a la perspectiva de cliente, en esta se han definido cinco objetivos de los cuales dos se relacionan de manera directa con la propuesta de valor definida para la organización y que abarca aquellos atributos más valorados por los clientes haciendo estos los más relevantes, un alto nivel de servicio y altos estándares de calidad, cumpliendo esto, se espera aumentar la satisfacción de todos los clientes y generar una fidelización más allá de la capacidad que tiene Dole Vegetales de entregar altos niveles de volúmenes. Además, se define un quinto objetivo el con el cual se pretende empujar a la organización a desarrollar nuevos productos más allá de las hortalizas que hoy comercializa para que de este modo se pueda ampliar el *mix* aportando a la diversificación del negocio y abrir nuevos mercados sobre todo a nivel de consumidor final. En la Figura 31 se presenta el diagrama para la perspectiva de clientes que muestra los indicadores y métricas correspondiente a los objetivos señalados.

Figura 31: CMI Perspectiva Clientes

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FRECUENCIA	INICIATIVA
Clientes	Mejorar Satisfacción de los Clientes	Total Número de reclamos	Nº de Reclamos/100.000 kgs	10	Mensual	x
		Nota Encuesta Satisfacción de Clientes	Promedio nota encuesta de satisfacción al cliente	>6	Semestral	Generar encuesta Satisfacción de Cliente
		Porcentaje de Notas de Crédito	%Notas de Crédito/Venta	5%	Mensual	x
	Aumentar Fidelización	Tasa de Clientes Perdidos	$\frac{\Sigma (\text{N}^\circ \text{ de Clientes al Principio del Periodo} - \text{N}^\circ \text{ Clientes al Final de Periodo})}{\text{N}^\circ \text{ Clientes al Principio del Periodo}}$	≤10%	Mensual	x
	Aumentar Diversidad de Productos	Nivel de Innovación de la empresa	Productos Nuevos/Total de Productos*100	15%	Anual	x
		% de Venta Productos Nuevos	$\frac{\Sigma \text{ Venta de Productos Nuevos}}{\Sigma \text{ Total de Ventas}} * 100$	15%	Anual	x
	Alto Cumplimiento de Nivel de Servicio	% Reclamos por productos entregados fuera de plazo	$\frac{\Sigma \text{ Total de productos entregado fuera de plazo}}{\Sigma \text{ Total de pedidos entregados}} * 100$	≤3%	Mensual	x
	Productos con altos Estándares de Calidad	% Reclamos por productos entregados con defectos	$\frac{\Sigma \text{ Total de productos con defectos}}{\Sigma \text{ Total de pedidos entregados}} * 100$	≤3%	Mensual	x

Fuente: Elaboración Propia

Para la perspectiva de procesos internos, se definieron ocho objetivos estratégicos de los cuales representan el motor de la estrategia y en los que se sustentaran el éxito del proceso de planificación estratégica y su posterior ejecución, es por eso que el indicador más relevante es mejorar la eficiencia de

los procesos productivos, debido a que conforma la base para poder cumplir de manera excelente los demás objetivos definidos dentro de la perspectiva y en consecuencia los de las perspectivas de clientes y financieros. Además, dado que tanto la propuesta de valor como los atributos más valorados por los clientes están relacionados a niveles de servicios y calidad, el hecho de mejorar la eficiencia de los procesos y medirlo a través del indicador de OEE, confirma la relevancia de este objetivo dado que el indicador incluye dentro de sus métricas, la disponibilidad, calidad y rendimiento.

Debido a la coyuntura por la que atraviesa la organización y el contexto que enfrenta, el poner foco en la mejora de la eficiencia de los procesos no solo ayuda a cumplir en tiempo y forma con los requerimientos de los clientes, sino que también aporta de manera directa en la disminución de sus costos a través de los esfuerzos de mejorar los procesos de manera continua (Lean Management), esto es importante debido a que de esta forma, se espera que la organización pueda lograr ser eficiente en costos y generar un mayor espacio y capturar un mayor valor frente al escenario económico y el poder de negociación de los cliente.

A parte del enfoque en la mejora de eficiencia, se define un objetivo el cual impulsa a la organización a generar procesos los cuales aporten al desarrollo de nuevos productos con la finalidad de ampliar y diversificar el *mix* más allá de las hortalizas. Para poder cumplir con esto, la organización debe esforzarse en conocer muy bien al consumidor, sus gustos preferencias, además de conocer las tendencias del mercado para poder focalizar cada desarrollo en la dirección correcta.

En la Figura 32 se muestra el diagrama para la perspectiva de procesos internos que muestra los indicadores y métricas correspondiente a los objetivos estratégicos definidos.

Figura 32: CMI Perspectiva Procesos Internos

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FRECUENCIA	INICIATIVA
Procesos internos	Mejorar Eficiencia de los Procesos Productivos	% Disponibilidad	$(\text{Tiempo Productivo}/\text{Tiempo Disponible}) \times 100$	95%	Mensual	Implementación Metodologías Mejora continua, Kaizen, 5S, etc. (Lean Management)
		% Rendimiento	$\text{Producción Total}/(\text{Tiempo Operativo} \times \text{Capacidad}) \times 100$			
		% Calidad	$(\text{Producción Real} - \text{Unidades defectuosas})/\text{Producción Total} \times 100$			
	Asegurar Volúmenes de Hortalizas	% Cumplimiento Presupuesto de Contratación	$(\text{Kilos Contratados Reales}/\text{Kilos Contratados Presupuestados})$	$\geq 95\%$	Mensual	
		Notas de Créditos emitidas por falta de producto	$(\Sigma \text{ Notas de Créditos Emitidas en el periodo}/\text{Venta Total}) \times 100$	$\leq 3\%$	Mensual	
	Mejorar Planificación de la Producción	Forecast Mensual de Producción (Mejora planificación)	$(\text{Producción Forcasteada}/\text{Producción Real}) \times 100$	95%	Mensual	
	Mejorar Disponibilidad de Producto	Tiempo promedio de ciclo de producción (Mejora tiempos de Producción)	Trabajos en procesos x lote/Tasa de terminación x lote	1 hora	Diario	
	Mejorar Estándares de Distribución	Entregas a Tiempo Planta-Cliente	$(\text{N}^\circ \text{ de entregas a tiempo}/\text{N}^\circ \text{ Total de entregas}) \times 100$	$\geq 95\%$	Mensual	
	Mejorar Controles de Calidad	Calidad a la Primera	$\text{FTT} = ((\text{Unidades entrantes} - \text{deshecho} - \text{piezas retrabajadas})/\text{unidades entrantes})$	1.900.000 uni	Mensual	
	Asegurar y Mejorar Acompañamiento Productores	% de Growers Visitados	Evaluación a Agrónomo por parte del Grower	$\geq 6,5$	Mensual	
Desarrollar Nuevas Líneas de Producto	% de Inversión en I+D	$\text{Inversión en I+D}/\text{Total de Inversiones} \times 100$	25%	Anual	Inversión en Estudios de Mercado	
	Propuesta para desarrollar nuevos productos	Nº de Nuevos Productos Desarrollados	≥ 1	Semestral		

Fuente: Elaboración Propia

Por último, desde para la perspectiva de recursos y aprendizaje se definen cinco objetivos los cuales representan los principales recursos que la organización debe potenciar para poder cumplir con los objetivos de todas las demás perspectivas. Estos objetivos deben ser vistos como elementos habilitadores, impulsores y facilitadores para poder cumplir con los objetivos propuestos en la perspectiva de procesos internos.

En este sentido, asegurar asociaciones con productores y proveedores junto con la infraestructura y equipamiento ayuda de manera directa aquellos objetivos de la perspectiva de procesos internos orientados a la disponibilidad, calidad, eficiencia y reducción de costos haciendo que la relación causa-efecto sea coherente. Por otro lado, medir el potenciar la marca y la disponibilidad de

recursos financieros aclara, en primer lugar, si las campañas de marketing están siendo efectivas en el sentido de posicionar a la marca en el *top of mind* de consumidor y además de captar un mayor número de consumidores que aporten al aumento de ingresos. Junto a esto, potenciar la generación de efectivo ayuda a llevar a cabo las acciones relacionadas a potenciar la marca y permitir una mayor inversión en I+D para el desarrollo de nuevas líneas de productos.

Por último, retener al personal y potenciar este, ayuda a mantener el conocimiento dentro de la organización.

Figura 33: CMI Perspectiva Recursos y Aprendizaje

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FRECUENCIA	INICIATIVA
Recursos y Aprendizaje	Asegurar Asociaciones con Productores y Proveedores	% Fidelización de Productores y Proveedores	Productores con 2 años antigüedad/Total Productores*100	≥90%	Anual	Gestion de relaciones con Productores y Proveedores
			Proveedores con 2 años antigüedad/Total Productores*100			
	Disponibilidad de Recursos Financieros	Aumento Porcentual Flujo de Caja versus año anterior	(Flujo de caja año actual/Flujo de caja año anterior)*100	20%	Anual	x
	Potenciar Marca	Cumplir con Plan Mensual de Marketing y Publicidad	Nº de campañas lanzadas en el mes/Total de Campañas del mes*100	100%	Mensual	Implementar Campañas de Marketing en redes sociales enfocadas el reconocimiento de marca (top of mind)
		Tasa de Conversión	Conversiones/Click*100	80%	Mensual	
		Costo por Click	Total Gasto Publicidad/Total de Click	15 pesos	Mensual	
	Asegurar Infraestructura y Equipamiento	Tasa de Cumplimiento del Mantenimiento Preventivo	PMC=NºTareas Ejecutadas/Nº Tareas Planificadas	≥90%	Mensual	Implementar evaluaciones de Planes de mantenimientos de equipos e infraestructura y Metodología RCM
		Fiabilidad	(Horas Totales-Horas paradas por mantenimientos no programados)/Horas Totales*100	≥90%	Mensual	
		% de Mantenimiento Planificado	Tiempo Mantenciones Programadas/Tiempo Total Disponible Mantenciones	≥80%	Mensual	
	Retener y Potenciar Personal Clave	Retención de Talento	((Trabajadores totales – Trabajadores desvinculados) /Trabajadores Totales) *100	≥90%	Anual	Desarrollo de Programas de Beneficios, Capacitaciones y Planes de carrera Formal
Cumplimiento Plan de Capacitación		(Capacitaciones realizadas / Capacitaciones presupuestadas)*100	≥95%	Semestral		

Fuente: Elaboración Propia

8.2 Iniciativas Estratégicas incorporadas en el cuadro de mando integral

Con respecto a las iniciativas estratégicas, estas son un grupo de programas y proyectos de duración limitada, no incluidos en las actividades operacionales cotidianas de la organización, diseñados para ayudarla a alcanzar el desempeño deseado” (Kaplan y Norton, 2012), en otras palabras, estas representan el cómo

hacerlo, son la fuerza que acelera y mueve a la masa organizacional ayudando a vencer la inercia y la resistencia al cambio. (Kaplan y Norton, 2012).

Dado lo anterior, las iniciativas estratégicas para Dole Vegetales nacen de las brechas entre los deseos de sus ejecutivos y los resultados reales obtenidos, los cuales, en los últimos años han mostrado una tendencia a la baja afectados por distintos factores ya sea internos como externo.

Dicho lo anterior, el foco de las iniciativas estratégicas se da principalmente en las perspectivas de procesos y de recursos y aprendizaje, esto dado que a nivel de clientes si bien existen brechas, como reclamos, pedidos mal entregados, no cumplimiento de volúmenes solicitados, etc. los cuales impactan en la satisfacción de los clientes, estas brechas deben ser mejorados principalmente desde la perspectiva antes mencionadas, ya que dada la capacidad instalada con la que cuenta la organización, los clientes de igual manera recurren a esta pero frente a problemas hacen valer su poder de negociación devolviendo productos, solicitando notas de créditos, etc. generando un trabajo adicional, pérdida de foco y energía mal utilizada que perfectamente se puede ser evitar.

De esta forma, las iniciativas estratégicas se enfocan a cada perspectiva pretendiendo impulsar y direccionar las acciones de cara al cumplimiento de los objetivos, alineando a la organización y orientando los esfuerzos a lo realmente crítico para lograr lo planteado en la estrategia, modelos de negocio y propuesta de valor.

En la Figura 34 se detalla cada una de las iniciativas estratégica propuestas y como estas aportan a los objetivos estratégicos planteados.

Figura 34: Iniciativas Estratégicas incorporadas en el Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Iniciativa Estratégica	Objetivo Estratégico	¿Cómo aporta al objetivo estratégico?
Cientes	Generar encuesta Satisfacción de Cliente	Nota Encuesta Satisfacción de Clientes	La idea de esta iniciativa está en obtener un feedback concreto, directo y realista de parte del los clientes sobre que tan satisfecho se encuentra con la organización en terminos de producto, calidad, tiempos de entregas etc, versus la competencia y versus la organización misma. De esta forma se espera poder mejorar en aquellos puntos donde se presentan debilidades frente la competencia y donde se puede estar haciendo mejor que esta pero no necesariamente a los niveles que los clientes desean.
Procesos Internos	Implementación Metodologías Mejora continua Kaizen, 5S, etc. (Lean Management)	Mejorar Eficiencia de los Procesos Productivos	El objetivo de esta iniciativa se orienta a poder generar un alineamiento en las actividades que se realizan dentro de la organización para lograr mayores niveles de eficiencia y en consecuencia ahorros los cuales permitan generar una mayor captura de valor. Por otro lado, se pretende que las personas puedan adoptar metodologías de mejora continua de clase mundial y sostenibles en el tiempo lo cual no solo ayudará en terminos de eficiencias de costos sino que se espera que apalanque y mejore la propuesta de valor de la compañía de cara al cliente.
		Mejora Continua de los Procesos	
		Mejorar Planificación de la Producción	
		Mejorar Disponibilidad de Producto	
		Mejorar Estándares de Distribución	
		Mejorar Controles de Calidad	
Inversión en Estudios de Mercado	Desarrollar Nuevas Líneas de Producto	Esta iniciativa tiene por objetivo estar al día respecto a los hábitos, tendencias y preferencias de los consumidores lo cual permite a la organización orientar el desarrollo de producto de manera eficaz, ofreciendo al mercado productos que son altamente valorados y que cuentan con las características demandadas por los consumidores.	
Recursos y Aprendizaje	Gestión de relaciones con Productores y Proveedores	Asegurar Asociaciones con Productores y Proveedores	La iniciativa consta principalmente en generar una relación fuerte y de largo plazo tanto con productores como proveedores. Lo cual permitirá asegurar los volúmenes necesarios de hortalizas, insumos y materias primas para el negocio y lograr, por el lado de los proveedores, ahorros en costos a través de la obtención de mejores precios o plazos de pagos.
	Implementar Campañas de Marketing en redes sociales enfocadas al reconocimiento de marca (top of mind)	Potenciar Marca	Con esta iniciativa se espera poder posicionar a la marca en el <i>top of mind</i> del consumidor para que cuando piense en vegetales piense en Dole Vegetales. Esto tiene por objetivo el poder impulsar la venta directa a través del canal online o bien cuando concurren a uno de nuestros distribuidores escojan la marca Dole frente a otra.
	Implementar evaluaciones de Planes de mantenimientos de equipos e infraestructura y Metodología RCM	Asegurar Infraestructura y Equipamiento	La iniciativa apunta a que las máquinas deban estar en optimas condiciones la mayor parte del tiempo y que esta sea en un alto porcentaje programada, para evitar panes por falta de mantención y mitigar los riesgos que puedan causar un impacto importante a nivel de costos y eficiencia o poner en riesgo la operación con impactos relevantes en terminos de propuesta de valor al cliente. Es por esta razón que es la iniciativa propone evaluar los planes de manera continua para ir mejorando o perfeccionando los mismos y así aumentar la disponibilidad y fiabilidad de las instalaciones y equipos.
	Desarrollo de Programas de Beneficios, Capacitaciones y Planes de carrera Formal	Retener y Potenciar Personal Clave	El objetivo de iniciativa es poder motivar tanto intrínseca como extrínsecamente a las personas que trabajan en la organización y así poder motivarlas y retenerlas a través de programas de capacitación planes de carreras y otros beneficios los cuales hoy dentro de la compañía prácticamente no existen. De esta manera lograr, disminuir la rotación, mejorar la productividad, mejorar la satisfacción y ambiente laboral.

Fuente: Elaboración Propia

En conclusión, con la definición de las iniciativas estratégicas se completa el Cuadro de Mando Integral y se puede visualizar, de manera más clara, el foco de los esfuerzos que debe hacer la organización para poder cumplir con la estrategia.

Con lo anterior, el proceso de planificación estratégica se completa y la organización ya puede contar con un mecanismo de control adecuado para medir el éxito de la implementación de la estrategia y su respectiva evaluación del desempeño.

CAPÍTULO 9: DESPLIEGUE DE LA ESTRATÉGIA

Una vez definida nuestra estrategia y definido los KPI's que ayudan a monitorear y medir de manera objetiva el desempeño esperado, es momento de llevar a cabo el despliegue de la estrategia, la cual consiste en lograr el alineamiento de las áreas funcionales a los objetivos estratégicos.

De esta manera, en este capítulo se explican las principales funciones que tiene cada cargo de la primera línea de la UEN, que fue presentado en el capítulo dos, **Figura 4: Organigrama Dole Chile Vegetales**, y qué objetivos o propósitos generales relevantes que deben cumplir dando un especial énfasis en aquellas unidades que forman parte del desdoblamiento estratégico explicando de manera breve los cargos, funciones y relaciones que son críticos para el éxito en el despliegue de la estrategia.

Posteriormente, como parte del proceso de desdoblamiento estratégico, se describe el conjunto de actividades que permite a la organización alcanzar sus objetivos, identificando las unidades funcionales que participan en la gestión de dichas actividades.

A partir de los flujos de actividades, se seleccionan dos unidades para los cuales se diseña su tablero de control y se explican los principales desafíos que la organización necesita resolver en términos de alineamiento y coordinación.

Ya en la parte final del capítulo, se definen y presentan los objetivos estratégicos y operacionales de las unidades seleccionadas, junto con los desempeños necesarios para lograrlos. Para estos últimos, se expone el diseño de un sistema de medición del desempeño, compuesto por indicadores que miden de manera apropiada los desempeños de los responsables de cada unidad.

Cabe mencionar que el proceso de despliegue de la estrategia a las distintas áreas de la organización no está exenta de dificultades, bien lo plantea Kaplan y Norton (2012) indicando que una de las mayores dificultades para una alineación exitosa de las unidades de negocio con la estrategia corporativa es que las estrategias de cada unidad se realizan por separado sin un apoyo o vinculación con una estrategia corporativa que integre los objetivos organizacionales. Para evitar dicho escenario, ellos proponen el desdoblamiento de los mapas estratégicos y la alineación vertical y horizontal.

En línea con lo anterior, Nuñez y Caprile (2006) plantean el alineamiento del nivel estratégico como “el proceso en que se asegura que los productos de la planificación estratégica muestren consistencia con las expectativas de los directivos. Para esto, se pretende que los directivos se pongan de acuerdo en sus requerimientos y luego traduzcan a objetivos y metas coherentes con lo esperado. Las sesiones de planificación suelen contar con toda la gerencia en pro de evitar las brechas en este tipo de alineamiento.”

El proceso de desdoblamiento estratégico propuesto para Dole Vegetales se basa en el modelo de cascada planteado por Nieven (2003), quien plantea que el alineamiento se debe lograr tanto a nivel vertical como horizontal, enfatizando en un nivel estratégico entre los responsables de las diferentes unidades funcionales con la estrategia corporativa.

Por otro lado, Kaplan y Norton (2012) indican que existen 3 subprocesos para alinear a las unidades organizacionales y los empleados con la estrategia: alinear las unidades de negocios, alinear las unidades de soporte y alinear a los empleados.

9.1 Explicación de las funciones de la UEN

Las explicaciones de funciones de la unidad estratégica de negocios se hace referencia a la Figura 4 **Figura 4: Organigrama Dole Chile Vegetales** el cual fue presentado en el capítulo dos.

Dado que la UEN cuenta con el soporte desde el corporativo, para un mejor entendimiento y desarrollo de este punto, solo se consideran aquellos cargos que son independientes y no aquellos donde el lineamiento funcional depende de las oficinas corporativas.

En la Figura 35 se presentan las principales funciones y una descripción general de cada una de las gerencias de primera línea.

Figura 35: Funciones de la Organización

Gerencia Primera Línea	Principales Funciones	Propósitos Generales
Gerencia Agrícola	Responsable de contratar y mantener las relaciones con los productores y dar soporte a estos para cumplir con la calidad definida en Dole Vegetales.	Contratar y mantener relaciones a largo plazo con productores que cuenten con los volúmenes requeridos por la organización y que cumplan con las calidades exigidas por ella. Además de planificar visitas y orientar a los productores con el fin de que cumplan con los estándares de calidad requeridos
Gerencia Comercial	Encargada de relacionarse directamente con los clientes, negociar acuerdos comerciales. Además de diseñar y liderar las estrategias de ventas.	Desarrollar y ejecutar todos aquellos procesos comerciales, ventas, relacionamiento con clientes, negociaciones y servicio al cliente procurando siempre mantener la satisfacción de estos.

Gerencia Producción	Es la encargada de velar por el cumplimiento de los niveles de producción establecidos en el plan operativo anual en términos de cantidad, calidad, productividad, costos y seguridad, además debe cumplir con los planes de mantención establecidos.	Liderar, planificar, dirigir y controlar las actividades de producción y mantención asegurando lo volúmenes de producción presupuestados en plan operativo. Cumplimiento de los estándares de calidad del producto establecidos y seguridad.
Sub Gte. Adm y Logística	Encargada de asegurar de contar con el número necesario de camiones (contratistas) para entregar los productos de manera eficiente y oportuna.	Liderar negociaciones con transportistas y planificar la logística de manera eficiente de acuerdo con el requerimiento del negocio asegurando siempre mantener la calidad de los productos durante el proceso de traslado.

Fuente: Elaboración Propia

De la Figura 35 se desprenden aquellos cargos críticos para el éxito de la estrategia y el negocio:

- **Gerencia de Operaciones:** Es el principal responsable de la operación del negocio, donde ocurren el mayor número de actividades que definen en gran parte los resultados costo para la organización, además es la responsable de los resultados en términos de producción, calidad y productividad, como también de los incidentes de seguridad que pudiesen existir dentro de la planta.
- **Gerencia Agrícola:** es la principal responsable de asegurar que el abastecimiento de hortalizas sea oportuno y cumpla con los requerimientos de calidad, normas sanitarias etc. De no poder cumplir debe buscar formas de mitigar los impactos de no cumplir con los volúmenes requeridos por la organización al menor costo posible respetando la calidad.

- **Gerencia Comercial:** siendo la cara visible de cara al cliente, a esta gerencia se le atribuye la responsabilidad liderar los todos procesos comerciales, crear fidelización y satisfacción a los clientes manteniendo buenas relaciones a largo plazo. Además, debe ser capaz de lograr buenas negociaciones frente a los clientes, esto debido principalmente al gran poder de negociación que estos tienen sobre la organización.
- **Sub Gte. Adm y Logística:** debe asegurar que, dado los pedidos de los clientes y planificación de la producción, la organización tenga de manera oportuna y en cantidad la flota de camiones contratados suficientes para lograr despachar los productos a los clientes. Además, es la responsable de planificar las rutas para llevar a cabo la operación logística de una manera eficiente tanto en costo como en número de entregas a tiempo.

Por otro lado, es importante destacar cuales son las relaciones horizontales más importantes que se deben desarrollar en la organización:

Gerente Agrícola y Gerencia Comercial: la coordinación y cooperación entre estas áreas es vital debido a que es la gerencia agrícola la encargada de comunicar a la organización cuanto es el volumen a contratar para los años futuros, dado esto, es importante que la gerencia agrícola sea capaz de cumplir con estas contrataciones debido a que conforman la base con la que trabaja el área comercial en actividades como definiciones de precios, márgenes y negociaciones, definición del *mix* de productos y programas de ventas.

Gerencia Agrícola y Gerencia Producción: Dado que el área agrícola es la encargada de contratar el volumen suficiente para alcanzar las metas de la organización, la tensión entre estas dos áreas se crea cuando la gerencia agrícola no es capaz de llegar a los volúmenes generando en el área de producción que

el costo por kilo de los productos sea más alto debido a que no se absorben de manera eficiente los costos fijos, afectando de manera directa los indicadores de rendimiento o costo, por los cuales son medidos en producción, debido a la falta de volumen.

Gerencia Comercial y Gerencia Producción: La principal tensión que se da entre estas áreas es que la gerencia comercial genera venta sin coordinar con la gerencia de producción el stock disponible para los productos que vende lo que da como resultado que al momento de la entrega el cliente reciba menos productos de lo solicitado afectando de manera directa su satisfacción. Por otro lado, esta problemática lleva a que la emisión de notas de créditos sea numerosa generando esfuerzos en áreas como contabilidad que pueden ser evitables.

Cabe destacar que, si bien existe un problema de coordinación entre ambas áreas, producción en la mayoría de las ocasiones no cumple los planes dados la falta de abastecimiento de hortalizas por parte de la gerencia agrícola.

9.2 Flujo de Actividades

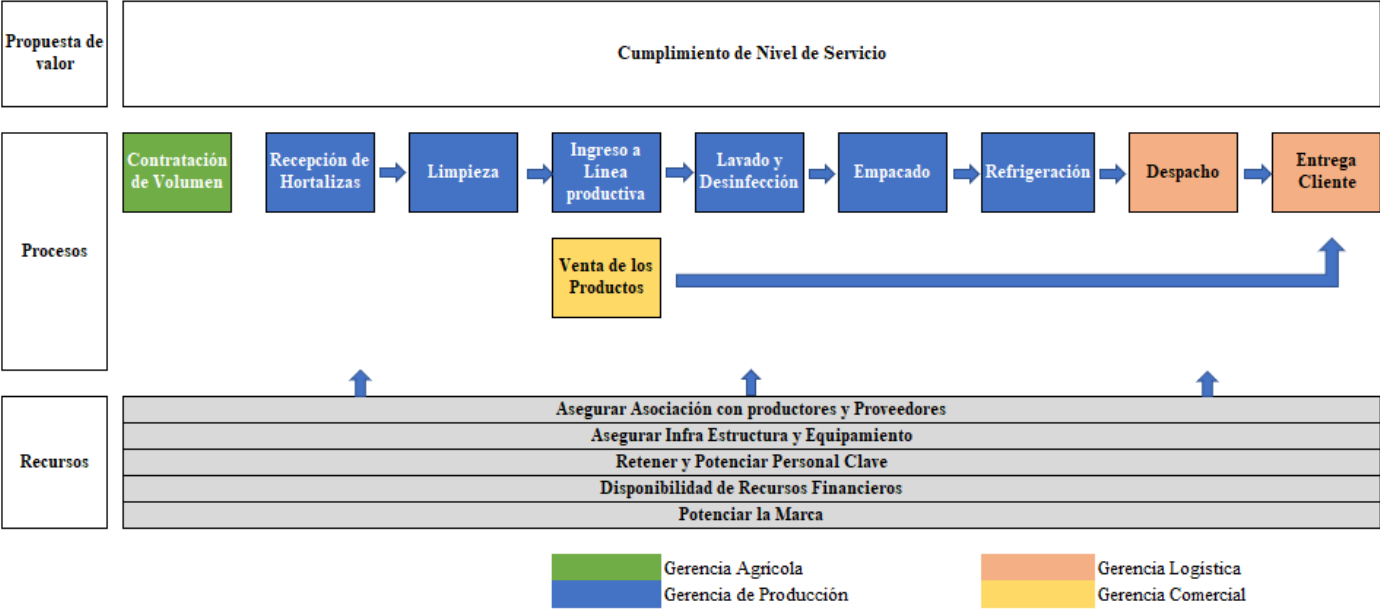
Continuando con el proceso de desdoblamiento estratégico se procede a seleccionar un atributo clave de la propuesta de valor con el fin de visualizar de manera gráfica el conjunto de actividades que fluyen desde los recursos hasta el cumplimiento del atributo identificando al mismo tiempo las unidades funcionales que participan en la gestión de estas.

El atributo seleccionado de la propuesta de valor es:

- **Cumplimiento de Nivel de Servicio:** Garantizar altos niveles de servicios a los clientes para cumplir con sus solicitudes, asegurando siempre la entrega de los productos a tiempo y en forma correcta.

La Figura 36 muestra el flujo de actividades en diagrama causa efecto que se desarrolla para el eje estratégico excelencia operacional y que involucra las Gerencias Agrícolas, Producción, Comercial y Logística enfocadas en cumplir el atributo antes mencionado.

Figura 36: Flujo de Actividades – Eje Estratégico Excelencia Operacional



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con el diagrama de flujo de actividades de la Figura 36, para que la organización logre cumplir con el atributo, esta requiere, en primer lugar, que el área agrícola sea capaz de contratar y asegurar los volúmenes que la organización necesita para poder cumplir con los presupuestos de ventas de una manera rentable. Una vez asegurado los volúmenes, el área de producción a través de las tareas de recepción de hortalizas, limpieza de estas, producción, lavado y desinfectado, empacado y refrigeración de los productos, se debe asegurar de producir de manera eficiente cumpliendo siempre con los estándares de calidad definidos por la organización y cumplir con la planificación de la producción alineándose con el área comercial para evitar que

esta venta sin tener stock disponible, mantener la coordinación en este sentido es vital debido a que se evita impactar la satisfacción del cliente al cumplir con los niveles de servicios esperados por él. Una vez producido, el área de logísticas debe estar preparada para poder entregar los productos de una manera eficiente, programando las rutas, sin mermar la calidad del producto, esto es muy importante debido a que se trata de productos de corta vida útil y que si llegan mal a destino son devueltos por los clientes aumentando el costo para la organización.

9.3 Selección de funciones a analizar

A partir del flujo de actividades descrito en el apartado anterior y que aportan al cumplimiento del atributo seleccionado, en este punto se escogen dos unidades para el diseño de sus respectivos tableros de control. Las áreas seleccionadas son la Gerencia Comercial y la Gerencia de Producción. El área comercial se justifica dado que es una de las dos grandes áreas dentro de la organización y es la responsable de mantener a los clientes satisfechos ante sus requerimientos, negocia directamente con ellos y genera relaciones de largo plazo con cada uno. Lo anterior, es extremadamente importante ya que la principal fuente de ingreso para la organización viene dada por la venta de sus productos (98%) de los cuales el 65% corresponden a ventas que se realizan a cuatro clientes que cuentan con un alto poder de negociación, por lo que perder a uno de estos puede causar fuertes pérdidas.

Por otro lado, la gerencia de producción es elegida debido a que al igual que la gerencia anterior, es una de las más grandes dentro de la organización y tiene como responsabilidad directa la producción de los productos que se comercializan, es la encargada de coordinar y supervisar el proceso productivo, cumplir con los estándares de calidad establecidos y de dar cumplimiento de los

costos de producción los cuales representa la mayor proporción dentro de la organización.

Es importante destacar que ambas áreas necesitan estar fuertemente coordinadas y en permanente comunicación debido a que, si se quiere cumplir con un nivel de servicio excelente, el área de ventas debe estar al tanto y saber que productos hay disponibles para la venta y en qué cantidad. Por otro lado, el área de producción debe cumplir a cabalidad los programas de producción para evitar quiebres de stock los cuales terminan afectando los niveles de servicios de cara al cliente.

A partir de lo anterior los principales desafíos que se deben resolver en términos de alineamiento son los siguientes:

Alineamiento horizontal entre Gerencia Comercial y Gerencia de Producción:

El principal desafío, es lograr una plena coordinación sobre los productos disponibles para la venta, evitando de esta forma que los niveles de servicios no sean cumplidos y que los niveles de notas de créditos disminuyan. Junto a esto, se espera que la satisfacción de los clientes aumente dado que los pedidos se logren entregar 100% completos tal cual lo solicita el cliente.

Alineamiento vertical entre Gerencia Producción y áreas de segunda línea:

El lograr un alineamiento a través de un desdoblamiento de la estrategia a las áreas de segunda línea tiene como fin poder comunicar los focos en los que se debe enfocar el área para dar cumplimiento a los objetivos. Es importante poder alinear en este aspecto debido a que los objetivos, focos y énfasis personales difieren entre el gerente de producción y los jefes de las áreas los cuales no necesariamente responden de la misma manera a los objetivos.

Alineamiento vertical entre Gerencia Comercial, KAM y áreas comerciales:

Para poder lograr el alineamiento y cumplir con el atributo seleccionado y por ende los objetivos, es importante que las áreas comerciales entiendan que al realizar una venta esta se haga tomando en consideración el stock disponible de los productos y no generar ventas las cuales no se pueden cumplir en forma. Es relevante entender que no es lo mismo vender 100 y despachar 80 al cliente que recibir un pedido por 100 comunicar al cliente que solo hay disponibilidad para 80 productos y cumplir con ellos, esto dado que en el primer caso el cliente espera recibir 100 y en la realidad solo recibe 80 por lo cual su expectativa se ve afectada. Al contrario, en el segundo caso, si bien no es posible cumplir con los 100 productos, se reduce la expectativa y se asegura la entrega de 80 productos sin afectar su satisfacción y niveles de servicios.

En la Figura 37 se presenta una matriz de impacto para las gerencias escogidas, en donde se detalla si es que estas tienen o no impacto en los objetivos estratégicos establecidos en el CMI presentado en el capítulo anterior.

Cabe mencionar que tanto la gerencia de operaciones como comercial tienen un impacto en 50% de los objetivos estratégicos, lo que respalda de manera adicional la elección hecha anteriormente dado que estas presentan un impacto significativo en los planes estratégicos.

Figura 37: Matriz impacto unidades funcionales seleccionadas en objetivos estratégicos

¿La unidad impacta significativamente en la gestión del objetivo estratégico?

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Gerencia Operaciones	Gerencia Comercial
Financiera	Disminución de Costos	✓	✗
	Cumplir Plan Operativo de Ventas	✗	✓
	Aumento de ventas	✗	✓
Clientes	Fidelización de Cliente	✗	✓
	Mejorar Satisfacción del Cliente	✗	✓
	Aumentar Diversidad de Productos	✗	✓
	Alto Cumplimiento de Nivel de Servicio	✓	✗
	Productos con altos Estándares de Calidad	✓	✗
Procesos Internos	Mejorar Eficiencia de los Procesos Productivos	✓	✗
	Mejorar Estandares de Distribución	✗	✗
	Mejorar Disponibilidad de Producto	✓	✗
	Mejorar Planificación de la Producción	✓	✓
	Asegurar volumen de Hortizas	✗	✗
	Asegurar y Mejorar Acompañamiento Productores	✗	✗
	Mejorar Controles de Calidad	✓	✗
	Mejorar continuamente los procesos	✓	✓
	Desarrollar Nuevas líneas de Productos	✗	✓
Recursos y Aprendizaje	Asegurar Asociaciones con Productores y Proveedores	✗	✗
	Disponibilidad de Recursos Financieros	✗	✓
	Asegurar Infraestructura y Equipamiento	✓	✗
	Retener y Potenciar Personal Clave	✓	✓
	Potenciar Marca	✗	✓

Fuente: Elaboración Propia

De la Figura 37 , en el siguiente apartado, se presentan los tableros funcionales de control para dichas unidades con el fin de aumentar los niveles de participación y compromiso con el fin de lograr los objetivos estratégicos.

9.4 Definición de los desempeños de las unidades funcionales

Sobre la base de los análisis precedentes se definen los objetivos estratégicos y operacionales de las unidades funcionales seleccionadas, junto con los desempeños necesarios para lograrlos.

A continuación, en la Figura 38 se presenta el desdoblamiento de los objetivos estratégicos correspondiente a la Gerencia de Operaciones. Dichos desempeños son los esperados por la unidad hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Figura 38: Tablero de Control para Gerencia Operaciones

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	MÉTRICA	CONTRIBUCIÓN SIGNIFICATIVA	OBJETIVO UNIDAD	INDICADOR UNIDAD	META UNIDAD	
Clientes/Financiera	Aumentar Rentabilidad	% de Aumento Margen Operacional	$(\text{Margen bruto} / \text{Ingresos por venta}) * 100$	NO APLICA	-	-	-	
	Cumplir Plan Operativo de Ventas	% de Cumplimiento Presupuesto de Ventas	$(\text{Ventas Totales Reales} / \text{Ventas Totales Presupuesto}) * 100$	NO	Cumplir plan operativo producción	Producción Total	100%	
	Aumento de Ventas	% de Aumento de Ventas vs año Anterior	$(\text{Ventas Año Actual} / \text{Ventas Año Anterior}) - 1$	NO	-	-	-	
	Disminución de Costos	Disminuir Costo por Kilo	Total Costos Monetarios / Total Kilos Producidos	SI	Disminuir Costo por Kilo Proceso Producción	Costo por Kilo	250	
	Mejorar Satisfacción de los Clientes		Total Número de reclamos	N° de Reclamos / 100.000 kgs	NO	-	-	-
			Nota Encuesta Satisfacción de Clientes	Promedio nota encuesta de satisfacción al cliente	NO	-	-	-
			% Notas de Crédito	% Notas de Crédito / Venta	NO	-	-	-
	Aumentar Fidelización	Tasa de Clientes Perdidos	$(\text{N° de Clientes al Principio del Periodo} - \text{N° Clientes al Final de Periodo}) / \text{N° Clientes al Principio del Periodo}$	NO	-	-	-	
	Aumentar Diversidad de Productos	Nivel de Innovación de la empresa	N° de nuevos Productos Lanzados por Semestre		NO	-	-	-
		% de Venta Productos Nuevos	$\frac{\text{Σ Venta de Productos Nuevos}}{\text{Σ Total de Ventas}} * 100$		NO	-	-	-
Alto Cumplimiento de Nivel de Servicio	% Reclamos por productos entregados fuera de plazo	$\frac{\text{Σ Total de productos entregado fuera de plazo}}{\text{Σ Total de pedidos entregados}} * 100$		SI	Disminuir Reclamos por entregas fuera de plazos	% Nivel de Servicio hacia Logística	>97%	
Productos con altos Estándares de Calidad	% Reclamos por productos entregados con defectos	$\frac{\text{Σ Total de productos con defectos}}{\text{Σ Total de pedidos entregados}} * 100$		SI	Disminuir Reclamos por entregas con defectos	% Reclamos por productos mal etiquetados, empacados, etc	≤3%	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 39: Tablero de Control para Gerencia Operaciones (continuación)

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	MÉTRICA	CONTRIBUCIÓN SIGNIFICATIVA	OBJETIVO UNIDAD	INDICADOR UNIDAD	META UNIDAD
Procesos internos	Mejorar Eficiencia de los Procesos Productivos	% Disponibilidad	$(\text{Tiempo Productivo} / \text{Tiempo Disponible}) * 100$	SI	Mejorar Eficiencia de los Procesos Productivos	% Disponibilidad	95%
		% Rendimiento	$\text{Producción Total} / (\text{Tiempo Operativo} * \text{Capacidad}) * 100$	SI		% Rendimiento	
		% Calidad	$(\text{Producción Real} - \text{Unidades defectuosas}) / \text{Producción Total} * 100$	SI		% Calidad	
	Asegurar Volúmenes de Hortalizas	% Cumplimiento Presupuesto de Contratación	(Kilos Contratados Reales/ Kilos Contratados Presupuestados)	NO	-	-	-
		Notas de Créditos emitidas por falta de producto	$(\Sigma \text{ Notas de Créditos Emitidas en el periodo} / \text{Venta Total}) * 100$	NO	-	-	-
	Mejorar Planificación de la Producción	Forecast Mensual de Producción (Mejora planificación)	$(\text{Producción Forcasteada} / \text{Producción Real}) * 100$	SI	% Cumplimiento Forecast Producción	$(\text{Producción Forcasteada} / \text{Producción Real}) * 100$	>95%
	Mejorar Disponibilidad de Producto	Tiempo promedio de ciclo de producción (Mejora tiempos de Producción)	Trabajos en procesos x lote/Tasa de terminación x lote	SI	Tiempo promedio de ciclo de producción	Trabajos en procesos x lote/Tasa de terminación x lote	1 hora
	Mejorar Estándares de Distribución	Entregas a Tiempo Planta-Cliente	$(\text{N}^\circ \text{ de entregas a tiempo} / \text{N}^\circ \text{ Total de entregas}) * 100$	NO	-	-	-
		Costo por Kilo Transporte	$\Sigma \text{ Total Costos Distribución} / \text{Total Kilos Producidos}$	NO	-	-	-
	Mejorar Controles de Calidad	Calidad a la Primera	$\text{FTT} = ((\text{Unidades entrantes} - \text{deshecho} - \text{piezas retrabajadas}) / \text{unidades entrantes})$	SI	% de Unidades Reprocesadas	Unidades Reprocesadas/ Unidades Entrantes	100.000 Uni
	Asegurar y Mejorar Acompañamiento Productores	% de Growers Visitados	$(\text{N}^\circ \text{ Growers Visitados} / \text{Total Growers}) * 100$	NO	-	-	-
	Desarrollar Nuevas Líneas de Producto	% de Inversión en I+D	$\text{Inversión en I+D} / \text{Total de Inversiones} * 100$	NO	-	-	-
		Propuesta para desarrollar nuevos productos	Nº de Nuevos Productos Desarrollados	NO	-	-	-

Fuente: Elaboración Propia

Figura 40: Tablero de Control para Gerencia Operaciones (continuación)

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	MÉTRICA	CONTRIBUCIÓN SIGNIFICATIVA	OBJETIVO UNIDAD	INDICADOR UNIDAD	META UNIDAD	
Recursos y Aprendizaje	Asegurar Asociaciones con Productores y Proveedores	% Fidelización de Productores y Proveedores	Productores con 2 años antigüedad/Total Productores*100	NO	-	-	-	
			Proveedores con 2 años antigüedad/Total Productores*100	NO	-	-	-	
	Disponibilidad de Recursos Financieros	Aumento Porcentual Flujo de Caja versus año anterior	(Flujo de caja año actual/Flujo de caja año anterior)*100	NO	-	-	-	
	Potenciar Marca	Cumplir con Plan Mensual de Marketing y Publicidad	Nº de campañas lanzadas en el mes/Total de Campañas del mes*100	NO	-	-	-	
			Tasa de Conversión	Conversiones/Click*100	NO	-	-	-
			Costo por Click	Total Gasto Publicidad/Total de Click	NO	-	-	-
	Asegurar Infraestructura y Equipamiento	Tasa de Cumplimiento del Mantenimiento Preventivo	PMC=NºTareas Ejecutadas/Nº Tareas Planificadas	SI	Tasa de Cumplimiento del Mantenimiento Preventivo	PMC=NºTareas Ejecutadas/Nº Tareas Planificadas	≥90%	
		Fiabilidad	(Horas Totales-Horas paradas por mantenimientos no programados)/Horas Totales*100	SI	Fiabilidad	(Horas Totales-Horas paradas por mantenimientos no programados)/Horas Totales*100	≥90%	
		% de Mantenimiento Planificado	Tiempo Mantenciones Programadas/Tiempo Total Disponible Mantenciones	SI	% de Mantenimiento Planificado	Tiempo Mantenciones Programadas/Tiempo Total Disponible Mantenciones	≥80%	
	Retener y Potenciar Personal Clave	Retención de Talento	((Trabajadores totales – Trabajadores desvinculados) /Trabajadores Totales) *100	SI	% Rotación Área Producción	((Trabajadores Totales A.P – Trabajadores desvinculados A.P) /Trabajadores Totales A.P) *100 (*)	<5%	
		Cumplimiento Plan de Capacitación	(Capacitaciones realizadas / Capacitaciones presupuestadas)*100	SI	% de horas Capacitadas	Horas Capacitadas/Horas capacitación planificadas*100	≥95%	

(*) A.P = Área Producción

Fuente: Elaboración Propia

Una vez determinados los desempeños que se esperan de las áreas para el logro de los objetivos, en el siguiente capítulo se presenta como estos desempeños serán monitoreados.

9.5 Diseño del sistema de medición de las unidades

Para monitorear adecuadamente las operaciones de las unidades funcionales elegidas, a continuación, se muestra el diseño de un sistema de medición del desempeño, el cual cumple con una serie de exigencias para poder llevar a cabo de forma adecuada la integración, entendimiento y control para cada uno de los objetivos funcionales establecidos.

En la Figura 41 y se presentan los tableros funcionales de control propuesto para la Gerencia de Operaciones y Gerencia Comercial, respectivamente.

Figura 41: Tablero funcional de control - Gerencia de Operaciones

PERSPECTIVA	OBJETIVO UNIDAD	INDICADOR UNIDAD	MÉTRICA	META UNIDAD	FRECUENCIA
Cliente/Financiera	Cumplir plan operativo producción	Producción Total	\sum Total producción diaria i ($i=1, \dots, 30$)	100%	Mensual
	Disminuir Costo por Kilo Proceso Producción	Costo por Kilo	$\frac{\sum \text{Total Costos Monetarios Área Producción}}{\sum \text{Total Kilos Producidos}}$	250	Mensual
	Disminuir Reclamos por entregas fuera de plazos	% Nivel de Servicio hacia Logística	$(\frac{\sum \text{Total de productos Producidos}}{\sum \text{Total de pedidos Requeridos} \times \text{Logística}}) * 100$	>97%	Mensual
	Disminuir Reclamos por entregas con defectos	% Reclamos por productos mal etiquetados, empacados, etc	$(\frac{\sum \text{Total de productos con defectos}}{\sum \text{Total productos producidos}}) * 100$	≤3%	Mensual
Procesos internos	Mejorar Eficiencia de los Procesos Productivos	% Disponibilidad	% Disponibilidad	95%	Mensual
		% Rendimiento	% Rendimiento		
		% Calidad	% Calidad		
	Lograr alto nivel de accuracy en forecast	% Cumplimiento Forecast Producción	$(\frac{\text{Producción Estimada}}{\text{Producción Real}}) * 100$	>95%	Semanal
	Mejorar Tiempos de Producción	Tiempo promedio de ciclo de producción	$\frac{\text{Trabajos en procesos} \times \text{lote}}{\text{Tasa de terminación} \times \text{lote}}$	1 hora	Diario
	Disminuir reproceso de unidades	% de Unidades Reprocesadas	$\frac{\sum \text{Unidades Reprocesadas}}{\sum \text{Unidades Entrantes}}$	100.000 Uni	Mensual
Recursos y Aprendizaje	Mejorar Planificación de Mantenimientos	Tasa de Cumplimiento del Mantenimiento Preventivo	$\frac{\text{PMC} = \text{N}^\circ \text{Tareas Ejecutadas}}{\text{N}^\circ \text{Tareas Planificadas}}$	≥90%	Mensual
	Mejorar Fiabilidad de máquinas y equipos	Fiabilidad	$(\frac{\text{Horas Totales} - \text{Horas paradas por mantenimientos no programados}}{\text{Horas Totales}}) * 100$	≥90%	Mensual
	Mejorar Planificación de Mantenimientos	% de Mantenimiento Planificado	$\frac{\text{Tiempo Mantenciones Programadas}}{\text{Tiempo Total Disponible Mantenciones}}$	≥80%	Mensual
	Retener Talento/Disminuir Rotación de Personas	% Rotación Área Producción	$(\frac{\text{Trabajadores Totales A.P} - \text{Trabajadores desvinculados A.P}}{\text{Trabajadores Totales A.P}}) * 100$ (*)	<5%	Mensual
	Cumplir con Plan de Capacitaciones	% de horas Capacitadas	$(\frac{\sum \text{Horas Capacitadas}}{\sum \text{Horas capacitación planificadas}}) * 100$	≥95%	Semestral

(*) A.P = Área Producción

Fuente: Elaboración Propia

Figura 42: Tablero funcional de control - Gerencia de Comercial

PERSPECTIVA	OBJETIVO UNIDAD	INDICADOR UNIDAD	MÉTRICA	META UNIDAD	FRECUENCIA
Clientes/ Financiera	Cumplir plan operativo de ventas	Ventas Presupuestadas totales	\sum Total ventas diaria i (i=1,...,30)	100%	Mensual
	Aumentar ventas/ ingresos	% de Aumento de Ventas vs año Anterior	$(\sum$ Ventas Año Actual/ \sum Ventas Año Anterior)-1	30%	Mensual
	Disminuir número de reclamos	Total Número de reclamos	N° de Reclamos/100.000 kgs	10	Mensual
	Aumentar Satisfacción de los clietes	Nota Encuesta Satisfacción de Clientes	Promedio nota encuesta de satisfacción al cliente	-	Semestral
	Disminuir emisión de Notas de Créditos entre los solicitado vs lo entregado	% Notas de créditos por no cumplir con cantidad solicitada por cliente	%Notas de Crédito/Venta	5%	Mensual
	Disminuir rotación de clientes	Tasa de Clientes Perdidos	$(N^{\circ}$ de Clientes al Principio del Periodo - N° Clientes al Final de Periodo)/ N° Clientes al Principio del Periodo	$\leq 10\%$	Mensual
	Aumentar nuevas oportunidades de negocio	N° de Productos Lanzados	N° de nuevos Productos Lanzados por Semestre	1	Semestral
	Aumentar participación en la venta de productos nuevos	% de Venta Productos Nuevos	Σ Venta de Productos Nuevos/ Σ Total de Ventas*100	15%	Anual
Procesos internos	Lograr alto nivel de accuracy en forecast de venta	% Desv vs Forecast de Venta	$(\Sigma$ Venta Real/ Σ Forecast Venta)	>95%	Mensual
Recursos y Aprendizaje	Disminuir DSO	DSO	Promedio CxC/Venta Acumalda*365	85 días	Mensual
	Asegurar Cumplimiento de Marketing y Publicidad para potenciar Marca	Cumplir con Plan Mensual de Marketing y Publicidad	N° de campañas lanzadas en el mes/Total de Campañas del mes*100	100%	Mensual
	Mejorar el porcentaje de visitantes de página web y convertirlos en clientes	Tasa de Conversión	Conversiones/Click*100	80%	Mensual
	Disminuir Costo por Click	Costo por Click	Σ Total Gasto Publicidad/ Σ Total de Click	5 pesos	Mensual
	Retener Talento/Disminuir Rotación de Personas	% Rotación Área Comercial	$(($ Trabajadores Totales A.C – Trabajadores desvinculados A.C)/Trabajadores Totales A.C) *100 (*)	<5%	Anual
	Cumplir con Plan de Capacitaciones	% de horas Capacitadas	Horas Capacitadas/Horas capacitación planificadas*100	$\geq 95\%$	Semestral

(*) A.P = Área Comercial

Fuente: Elaboración Propia

La propuesta de los tableros funcionales antes mencionados justifica su creación dado que estos señalan a través de los *KPIs* los focos que cada una de las áreas debe tener y de alguna manera generar las acciones necesarias que se esperan tengan los colaboradores de cara al alineamiento y cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales y que además resuelven los problemas planteados en el punto 9.3 de este capítulo de alineación tanto vertical como horizontal.

Recordando los problemas expuestos en los puntos 9.3 estos son:

- Alineamiento horizontal entre Gerencia Comercial y Gerencia de Producción:

El alineamiento entre estas dos áreas es considerado crítico dado que una es la encargada de responder frente al cliente y la otra es la encargada de responder con los niveles de producción necesarios frente a la demanda al menor costo posible.

Dado lo anterior, al crear un tablero de control funcional para ambas áreas hace que estas deban estar 100% coordinadas dado que, si se solicita un pedido el área comercial debe saber de manera precisa cuanto puede vender u ofrecer al cliente y el área operaciones debe ser capaz de lograr producir lo que se solicita al menor costo posible. Además, frente a pedidos “sorpresas” tanto el área comercial como productiva deben estar alineados para saber responder de la mejor manera posible frente a los clientes y no mermar la satisfacción de estos.

- Alineamiento vertical entre Gerencia Producción y áreas de segunda línea:

Dado que se busca maximizar de la mejor manera posible el proceso productivo y hacer de este un proceso eficiente, es vital que el gerente de primera línea comunique que es lo que se espera del área productiva y de cada uno de sus participantes, siendo importante el discurso y señales que este de cara a sus subordinados para que estos interioricen la importancia de cumplir con cada objetivo y generar un impacto positivo en el negocio y su rentabilidad.

- Alineamiento vertical entre Gerencia Comercial, KAM y áreas comerciales:

Al igual que la gerencia anterior, el tener un tablero de control funcional hará más fácil entender el propósito de la gerencia dentro de la organización y los focos en el proceso de creación y captura del valor.

CAPÍTULO 10: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESQUEMA DE INCENTIVOS

Con la realización del despliegue de la estrategia a las áreas de producción y comercial, en este capítulo se seleccionan los desempeños esenciales que deben ser recompensados de cara al cumplimiento de los objetivos definidos previamente para cada área.

Por otro lado, se realiza una descripción y análisis crítico respecto al actual sistema de desempeño e incentivos con que cuenta la organización, con la finalidad de proponer y justificar adecuaciones o cambios a este.

Thompson et al (2012) indica que una estructura de incentivos bien diseñada es la más poderosa herramienta de la administración para movilizar el compromiso organizacional con el objeto de ejecutar con éxito la estrategia y de alinear los esfuerzos de toda la empresa con las prioridades estratégicas.

Dado lo anterior, es muy relevante para las organizaciones mantener altamente motivados a los trabajadores, siendo esto, uno de los principales desafíos para todo los líderes organizacionales y de gestión de personas.

Robbins y Judge (2013) describen la motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. Intensidad se refiere a cuánto se esfuerza una persona, dirección a la calidad del esfuerzo y la persistencia es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Esto quiere decir que el sentirse motivado lleva al individuo a orientar su comportamiento hacia determinadas decisiones, siendo estas las que lo movilizan.

Según Kaplan y Norton (2012), la implantación más exitosa del BSC (*Balanced Scorecard*) ocurre 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 el alineamiento de los objetivos personales de desempeño y la compensación salarial por incentivos.

Es por lo anterior que mantener al personal motivado y alineado en términos de propósito, valores, creencias y objetivos se vuelve esencial, y es ahí donde los sistemas de compensaciones toman un rol relevante, ya que es uno de los factores que influyen dentro de la satisfacción laboral de las personas y por ende pueden tener un alto impacto en su motivación.

Dada la relación entre compensaciones y motivación, para las organizaciones, se hace necesario diseñar un esquema de incentivos apropiado, que no solo apalanque aspectos motivacionales, sino que también, aspectos de alineamiento organizacional, con tal de hacer congruente todos los esfuerzos realizados desde los líderes organizacionales hasta los trabajos de producción directa.

10.1 Descripción del instrumento de evaluación y compensación del desempeño

Este punto trata de explicar de manera detallada la estructura de compensación para las gerencias de primera línea de la organización, en donde se encuentran ambos gerentes, tanto el de producción como comercial. El sistema de compensaciones se compone del sueldo base, los beneficios asociados y el bono de desempeño anual.

1) Sueldo Base

El sueldo mensual se compone del sueldo base más la gratificación legal. La forma de pago es 12 rentas al año y, además, existen 15 días hábiles de vacaciones anuales (feriado legal). Este sueldo base se ajusta de manera anual según el IPC de los últimos 12 meses corridos interanual.

2) Beneficios

a) Descuentos

Correspondientes a descuentos o precios preferenciales en la compra de fruta y verduras que comercializa tanto la exportadora Dole Chile como su negocio de vegetales. Este beneficio aplica para toda la organización por igual.

b) Beneficios Deportivos

Tiene relación con actividades deportivas donde la organización aporta el 50% de la mensualidad pagada en cualquier actividad deportiva por el colaborador con un tope de 37.500 pesos mensuales. Este beneficio aplica para toda la organización por igual.

c) Cobertura de Salud

Acceso a seguro complementario de salud individual y/o familiar de manera voluntaria. Este beneficio aplica para toda la organización por igual.

d) Chequeos médicos

Acceso a chequeo médico anual en Clínica Alemana con cargo a la empresa. Chequeo incluye muestras de sangre (perfil bioquímico completo), electrocardiograma, test de esfuerzo, entre otros. En el caso de requerir exámenes adicionales por hallazgos que puedan conducir a alguna enfermedad grave, estos también son con cargo a la empresa. Este beneficio aplica para toda la organización por igual.

e) Celular

Con plan y aparato de acuerdo con disponibilidad, generalmente tope de gama, con renovación anual y cargo a compañía, esto aplica solo para algunos puestos de la compañía. Para el resto de los colaboradores, si bien pueden optar a los mismos aparatos o planes con un cierto porcentaje de descuento, el costo de esto corre por parte del colaborador y se paga mediante descuentos por planilla.

3) Bono de desempeño anual

En relación con el esquema de incentivos, éste está compuesto por incentivos netamente monetarios (transaccional). El bono está sujeto al cumplimiento del EBITDA de la organización con un máximo de 2

sueldos. En ocasiones, este puede variar entre las personas de mismo nivel jerárquico dado que existe una porción, no conocida y tampoco formal, que se relaciona a la evaluación que hace la jefatura sobre el sujeto evaluado (componente subjetivo). El beneficio es igual para todos los cargos de la organización permanentes como: jefaturas, gerentes, administrativos. Quienes no cuentan con este beneficio son aquellos operarios de líneas (personas que trabajan directamente en las líneas productivas) ya sean planta propia o contratada.

La fórmula de cálculo es:

Bono desempeño = 2*(% Cumplimiento EBITDA Compañía x meses trabajados)

* El rango bono desempeño mínimo es 1 sueldo (50%) y el máximo 2 sueldos (100%).

* Para los % de cumplimiento el rango mínimo es 50% y el máximo 150% en todos los casos.

Explicación fórmula de cálculo:

- **% Cumplimiento EBITDA compañía:** Esta variable se calcula con respecto a la meta anual de EBITDA compañía.

10.1.1 Análisis Crítico

A continuación, se hace un análisis crítico del actual esquema de incentivos, teniendo en consideración los efectos de las políticas y sistemas de compensación actuales en la intensidad, persistencia y dirección (congruencia) del esfuerzo de los responsables de las unidades en aquellos desempeños que se requiere alinear.

Fortalezas

- 1) El hecho de que el pago de un bono por desempeño, de estructura variable, ayuda a fomentar esfuerzos y sinergias a nivel compañía en términos de lograr el EBITDA meta, sobre todo por parte de la primera línea de gerentes, la ponderación de este es la misma para todos los ejecutivos de la compañía y es intenso y congruente con respecto a los lineamientos estratégicos establecidos. Dado que las decisiones de los ejecutivos son las que impactan de una manera más directa y relevante en los resultados de la organización hace consistente el medir e incentivar por EBITDA.

Oportunidades de mejoras

- 1) Dado que solo se incentiva por EBITDA, este indicador financiero es conocido solo por los altos ejecutivos de la organización lo que provoca que, a nivel de cargos sin acceso a esta información o entendimiento del indicador financiero, no sepan por qué se les está evaluando o compensado, lo cual puede llevar a que las personas no respondan a altos niveles de intensidad, dirección y persistencia hacia al logro de los objetivos.
- 2) El actual sistema de evaluación no incluye un factor personal dentro de la forma de cálculo, el cual integre las competencias con la que deba contar la persona evaluada u objetivos individuales.
- 3) Adicional al punto anterior, el no contar con indicadores personales conocidos por cada área deja a la evaluación sujeta 100% al evaluador, demasiado subjetiva, poco transparente y muy poco medible lo cual puede no ser congruente con la intensidad, dirección y persistencia del evaluado. Lo anterior, puede provocar en el evaluado un sentimiento de

injusticia, dado que, en el caso de no obtener un buen pago esto se puede interpretar como algo personal (relación con la jefatura) o que ciertos acontecimientos donde se pueden haber cometido errores jueguen en contra. En el caso de ser bien evaluado, esta forma, no deja claro si realmente se está mejorando en el trabajo por lo cual no incentiva a mejorar y desarrollar nuevas competencias.

- 4) El actual sistema de compensación, no incorpora o incentiva acciones de largo plazo, simplemente se enfoca en el corto plazo llevando a que los ejecutivos a generar acciones que impactan el año en curso, donde la intensidad, dirección y persistencia de los esfuerzos se limite al mismo periodo de tiempo. Para solucionar esto, el método de compensación debe incorporar la compensación de llevar a cabo acciones equivalentes a los procesos de planificación financiera pretendiendo mantener el grado de intensidad, dirección y persistencia de la motivación en el largo plazo.

10.2 Propuesta del Instrumento de evaluación y compensación del desempeño

En este apartado, se especifican aquellos desempeños que serán recompensados en el caso que se hayan alcanzado los objetivos definidos para cada unidad. Es necesario comprender que generalmente los responsables de las funciones se hacen cargo de un sinnúmero de desempeños dentro de sus unidades, por lo que aquí se incorporaran los cuales se consideren más críticos dentro del contexto analítico, temporal y estratégico que está viviendo la empresa en la actualidad. Además, se detalla la propuesta al esquema de incentivos con el fin de orientar el alineamiento de los desempeños escogidos.

10.1.1 Identificación de los desempeños claves a recompensar

En esta sección se especifican aquellas variables y desempeños que serán recompensados en el caso que se hayan alcanzado los objetivos definidos para cada unidad seleccionada.

En la Figura 43 se presentan los desempeños seleccionados para la Gerencia de Operaciones provenientes de los tableros funcionales de control:

Figura 43: Desempeños para recompensar - Gerencia de Operaciones

PERSPECTIVA	OBJETIVO UNIDAD	INDICADOR UNIDAD	META UNIDAD	FRECUENCIA
Financiera	Cumplir plan operativo producción	Producción Total	100%	Mensual
	Disminuir Costo por Kilo Proceso Producción	Costo por Kilo	250	Mensual
Procesos internos	Mejorar Eficiencia de los Procesos Productivos	% Disponibilidad	95%	Mensual
		% Rendimiento		
		% Calidad		
	Lograr alto nivel de accuracy en forecast	% Cumplimiento Forecast Producción	>95%	Semanal
Recursos y Aprendizaje	Mejorar Planificación de Mantenimientos	Tasa de Cumplimiento del Mantenimiento Preventivo	≥90%	Mensual
	Retener Talento/Disminuir Rotación de Personas	% Rotación Área Producción	<5%	Mensual

Fuente: Elaboración Propia

Para el caso de la Gerencia Comercial la Figura 44 presenta los desempeños seleccionados provenientes de los tableros funcionales de control

Figura 44: Desempeños para recompensar - Gerencia Comercial

PERSPECTIVA	OBJETIVO UNIDAD	INDICADOR UNIDAD	META UNIDAD	FRECUENCIA
Financiera	Cumplir plan operativo de ventas	Ventas Presupuestadas totales	100%	Mensual
	Aumentar ventas	% de Aumento de Ventas vs año Anterior	30%	Mensual
Clientes	Disminuir número de reclamos	Total Número de reclamos	10	Mensual
	Aumentar Satisfacción de los clientes	Nota Encuesta Satisfacción de Clientes	6	Semestral
	Disminuir emisión de Notas de Créditos entre los solicitado vs lo entregado	% Notas de créditos por no cumplir con cantidad solicitada por cliente	5%	Mensual
	Aumentar participación en la venta de productos nuevos	% de Venta Productos Nuevos	15%	Anual
Procesos internos	Lograr alto nivel de accuracy en forecast de venta	% Desv vs Forecast de Venta	>95%	Mensual
Recursos y Aprendizaje	Disminuir DSO	DSO	85 días	Mensual
	Asegurar Cumplimiento de Marketing y Publicidad para potenciar Marca	Cumplir con Plan Mensual de Marketing y Publicidad	100%	Mensual
	Retener Talento/Disminuir Rotación de Personas	% Rotación Área Comercial	<5%	Anual

Fuente: Elaboración Propia

10.2.2 Propuesta de esquemas de incentivos

A continuación, se presenta la propuesta de esquemas de incentivos para cada unidad seleccionada, la cual se orienta a alinear los desempeños definidos en el punto 10.2. Esta propuesta se basa en el sistema actual, en la consideración de la crítica establecida anteriormente. Los esquemas que se proponen son específicamente para el Gerente de Operaciones y el Gerente Comercial. El fin de esta propuesta es lograr alinear el desempeño individual de cada una de las unidades con los objetivos estratégicos, los objetivos en común de las áreas y asegurar a través de este alineamiento, lograr los desafíos operacionales de corto plazo, que construyen la consecución de los objetivos estratégicos de largo plazo.

De acuerdo a Kaplan y Norton (2012), ellos plantean que estos planes - esquemas de incentivo - deben ser comprensibles para los funcionarios y empleados, deben tener una metodología de cálculo clara y transparente y deben ser un sistema sencillo en la medida de lo posible, por otro lado, es esencial que el plan de incentivos sea percibido como justo y con reglas claras desde el principio. De manera relevante, se debe considerar también en el diseño contar con elementos objetivos (resultados) tanto como subjetivos (conductas deseadas).

La propuesta de esquema de incentivos para los Gerentes de las unidades seleccionadas se basa en fortalecer y potenciar el actual bono anual de desempeño, incorporando un factor personal. Además, se incluye un bono cada cuatro años basado en los cumplimientos de lo planificado en el proceso de planificación estratégica con el fin de incentivar a acciones que lleven a la organización a cumplir con lo planeado para el largo plazo.

La fórmula de cálculo de la propuesta es la siguiente:

Bono anual de desempeño:

$3.5 * (\% \text{ Cumplimiento factor operación} \times \% \text{ Cumplimiento factor personas} \times \% \text{ Cumplimiento factor personal} \times \% \text{ Meses trabajados})$

* El rango bono desempeño mínimo es 1 sueldo (50%) y el máximo 2 sueldos (100%).

* Para los % de cumplimiento el rango mínimo es 50% y el máximo 150% en todos los casos.

Bono desempeño planificación estratégica:

$\% \text{ Cumplimiento planificado objetivos año 1} + \% \text{ Cumplimiento planificado objetivos año 2} + \% \text{ Cumplimiento planificado objetivos año 3} + \% \text{ Cumplimiento planificado objetivos año 4}$

* El rango bono desempeño planificación estratégica mínimo es 1 sueldo y el máximo 4 sueldos, siendo en una función directamente proporcional entre % objetivos cumplidos y % de sueldo entregado.

* La liquidación del bono es al final del periodo de cumplimiento del proceso establecido en la planificación estratégica.

Dada la fórmula anterior, en la Figura 45 se detalla la estructura de esquema de incentivos del bono anual para el Gerente de Operaciones.

Figura 45: Estructura esquema de incentivos bono anual - Gerente Operaciones

FACTOR	PESO FACTOR	PESO SUBFACTOR	PERSPECTIVA	OBJETIVO UNIDAD	INDICADOR UNIDAD	META UNIDAD	FRECUENCIA	TIPO	PREMIO	TIPO ESCALA	TARGET PAGO
Producción	40%	40%	Financiera	Cumplir plan operativo producción	Producción Total	100%	Mensual	Colectivo	Pago Bono hasta 2 Sueldos	Escala Rango	≤85% meta = 50% entre 86% y 110% meta = 100% ≥111% meta = 150%
				Disminuir Costo por Kilo Proceso Producción	Costo por Kilo	250	Mensual	Colectivo		Escala Rango	≤200 meta = 150% entre 201 y 250 meta = 100% ≥251% meta = 50%
		60%	Procesos internos	Mejorar Eficiencia de los Procesos Productivos	% Disponibilidad	95%	Mensual	Colectivo		Escala Rango	≤85% OEE meta = 50% entre 86% y 110% meta = 100% ≥111% meta = 150%
					% Rendimiento						
					% Calidad						
		Lograr alto nivel de accuracy en forecast	% Cumplimiento Forecast Producción	>95%	Semanal	Colectivo	Escala Rango	≤85% meta = 50% entre 86% y 110% meta = 100% ≥111% meta = 150%			
Personas	30%	50%	Recursos y Aprendizaje	Mejorar Planificación de Mantenimientos	Tasa de Cumplimiento del Mantenimiento Preventivo	≥90%	Mensual	Colectivo	Escala Rango	≤90% meta = 50% entre 91% y 95% meta = 75% ≥95% meta = 150%	
				Retener Talento/Disminuir Rotación de Personas	% Rotación Área Producción	<5%	Mensual	Colectivo			Escala Rango
Personal	30%	50%	Objetivos Personales	Obtener una evaluación esperada o superior	Evaluación Competencias	>3	Annual	Individual	Escala Rango	≤2.7 meta = 50% entre 2.8 y 3.2 meta = 100% ≥3.3 meta = 150%	
		50%	Competencias	Obtener 100% Cumplimiento	Evaluación Objetivos Individuales	>100%	Annual	Individual	Escala Rango	≤85% meta = 50% entre 86% y 110% meta = 100% ≥111% meta = 150%	

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, en la Figura 46 se detalla el esquema de incentivos para la Gerencia Comercial

Figura 46: Estructura esquema de incentivos bono anual - Gerente Comercial

FACTOR	PESO FACTOR	PESO SUBFACTO	PERSPECTIVA	OBJETIVO UNIDAD	INDICADOR UNIDAD	META UNIDAD	FRECUENCIA	TIPO	PREMIO	TIPO ESCALA	TARGET PAGO		
Producción	40%	35%	Financiera	Cumplir plan operativo de ventas	Ventas Presupuestadas totales	100%	Mensual	Colectivo	Pago Bono hasta 2 Sueldos	Escala Rango	≤85% meta = 50% entre 86% y 110% meta = 100% ≥111% meta = 150%		
				Aumentar ventas	% de Aumento de Ventas vs año Anterior	30%	Mensual	Colectivo		Escala Rango	≤19% meta = 50% entre 20% y 30% meta = 100% ≥31% meta = 150%		
	65%	Clientes	Disminuir número de reclamos	Total Número de reclamos	10	Mensual	Colectivo	Escala Rango		≤5 meta = 150% entre 5 y 10 meta = 100% ≥11 meta = 50%			
			Aumentar Satisfacción de los clietes	Nota Encuesta Satisfacción de Clientes	6	Semestral	Colectivo	Escala Rango		≤5 meta = 50% entre 5.1 y 6.5 meta = 100% ≥6.6 meta = 150%			
			Disminuir emisión de Notas de Créditos entre los solicitado vs lo entregado	% Notas de créditos por no cumplir con cantidad solicitada por cliente	5%	Mensual	Colectivo	Escala Rango		≤3% meta = 150% entre 3.1% y 5% meta = 100% ≥5.1% meta = 50%			
			Aumentar participación en la venta de productos nuevos	% de Venta Productos Nuevos	15%	Annual	Colectivo	Escala Rango		≤10% meta = 50% entre 11% y 15% meta = 100% ≥16% meta = 150%			
			Procesos Internos	Lograr alto nivel de accuracy en forecast de venta	% Dasv vs Forecast de Venta	>95%	Mensual	Colectivo		Escala Rango	≤85% meta = 50% entre 86% y 95% meta = 100% ≥96% meta = 150%		
				Disminuir DSO	DSO	85 días	Mensual	Colectivo		Escala Rango	≤80 meta = 150% entre 81 y 85 meta = 100% ≥86 meta = 50%		
	Personas	30%	40%	Recursos y Aprendizaje	Asegurar Cumplimiento de Marketing y Publicidad para potenciar Marca	Cumplir con Plan Mensual de Marketing y Publicidad	100%	Mensual		Colectivo	Pago Bono hasta 2 Sueldos	Escala Rango	≤85% meta = 50% entre 86% y 110% meta = 100% ≥111% meta = 150%
					Retener Talento/Disminuir Rotación de Personas	% Rotación Área Comercial	<5%	Annual		Colectivo		Escala Rango	≤3.9% meta = 150% entre 4% y 5% meta = 100% ≥5.1% meta = 50%
Obtener una evaluación esperada o superior					Evaluación Competencias	>3	Annual	Individual	Escala Rango	≤2.7 meta = 50% entre 2.8 y 3.2 meta = 100% ≥3.3 meta = 150%			
Personal	30%	50%	Objetivos Personales	Obtener una evaluación esperada o superior	Evaluación Competencias	>3	Annual	Individual	Pago Bono hasta 2 Sueldos	Escala Rango	≤2.7 meta = 50% entre 2.8 y 3.2 meta = 100% ≥3.3 meta = 150%		
		50%	Competencias	Obtener 100% Cumplimiento	Evaluación Objetivos Individuales	>100%	Annual	Individual		Escala Rango	≤85% meta = 50% entre 86% y 110% meta = 100% ≥111% meta = 150%		

Fuente: Elaboración Propia

Figura 47: Consideraciones esquema de incentivos

Elemento	Gerencia Operaciones	Gerencia Comercial
Sujeto evaluado	Gerente Operaciones	Gerente Comercial
Desempeños seleccionados para medir/evaluar y premiar	Mapa estratégico, CMI, tableros de control y competencias/objetivos personales	
Carácter colectivo o individual	Colectivo e individual	
¿Premios separados por cada desempeño o condicionados un único desempeño global?	Bono anual: Desempeño global en base a desempeños separados directamente en dependencia y relacionados. Bono Planificación Estratégica: Desempeño global en base a desempeños separados independientes pero relacionados.	
Premio y sus condiciones para ser entregado	Bono anual: Hasta 2 sueldos, con rangos establecidos. Bono Planificación Estratégica: Hasta 4 sueldos con rango establecidos y pago a fin de periodo.	
Rangos (de existir) en los que se entrega cada premio	Rango en base a función por cumplimiento en cada factor.	
Ponderaciones	Bono anual: 40% para Producción 30% Personas 30% Personal	
Reglas y condiciones especiales	Bono anual y Planificación Estratégica: Estar contratado a la fecha establecida de liquidación de pago.	
Período de evaluación	Bono anual: Anual Bono Planificación Estratégica: Cada 4 años	

Fuente: Elaboración propia

10.3 Justificación del esquema de incentivos

A partir de la propuesta realizada en el apartado anterior, en esta sección se procede a justificar el esquema de incentivos.

- 1) El sistema de incentivo propuesto simplifica la comprensión y obtención del premio ya que elimina el hecho de no contar con objetivos claros y conocidos tanto a nivel de las áreas como la organización, concentrándose en los objetivos más crítico y haciendo este mucho más estricto tanto en términos de “castigos” por no cumplimiento como en los “premios” por cumplimiento, por lo que genera mayores diferenciaciones e incentivo a moverse entre las 3 bandas que conforman los premios.
- 2) En la propuesta, el 70% de las metas propuestas se relacionan con impactos colectivos donde los gerentes tienen incidencia directa dado que corresponden a indicadores que dependen directamente de sus decisiones y como lideran la gestión de estos con sus equipos, el otro 25% tienen un impacto directo individual ya que son responsables en un 100% del cumplimiento en sus expectativas de desempeño y de sus objetivos personales. Lo anterior gestionado de manera correcta debería evocar sentimiento de justicia, pertenencia y adhesión ya que el esfuerzo va directamente relacionado a sus recompensas.
- 3) La incorporación de objetivos personales (individuales) equilibra el cumplimiento de los objetivos más objetivos con el alineamiento conductual que se espera que tengan los colaboradores respecto a los valores de la compañía.
- 4) Con el sistema de incentivos propuesto, se espera generar las conductas deseadas hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos los cuales

se alinean hacia el cumplimiento de la propuesta de valor empujando a la organización en la dirección deseada.

- 5) El sistema de incentivo agrega un bono por cumplimiento del plan estratégico a cuatro años, de esta forma se pretende incentivar no solo aquellas acciones que afectan el corto plazo, sino que también aquellas que afectan el largo plazo y donde existe un *lag* entre las acciones y el resultado de estas.
- 6) Por último, el sistema de incentivos propuesto resuelve el problema de alineamiento tanto vertical como horizontal dado que cada área conoce exactamente hacia donde enfocar sus esfuerzos además de compartir objetivos estratégicos organizacionales comunes los cuales requieren del esfuerzo conjunto para lograrlos.

CAPÍTULO 11: CONCLUSIONES

Como se indica al comienzo de este documento, la justificación de este proyecto de tesis se basa en el deseo del Gerente General de la compañía en poder actualizar las declaraciones estratégicas, con el fin de comunicar los objetivos estratégicos de una manera efectiva, y que éstos se ajusten y ayuden a sortear las dificultades que envuelven a la organización en la actualidad, y al mismo tiempo, lograr un alineamiento claro e internalizado de las distintas áreas de la organización.

Para lograr lo anterior, se definió como objetivo general, proponer y diseñar un sistema de control de gestión, el cual, con el fin de proporcionar una guía al cumplimiento de los objetivos estratégicos de manera rentable.

Luego de haber dado a conocer el contexto en el que se desarrolla la organización y características del negocio, se analizaron las declaraciones estratégicas actuales, misión, visión y valores de la organización con el objetivo de garantizar que exista una declaración explícita y compartida y que permita el alineamiento hacia los objetivos estratégicos. El análisis, se llevó a cabo bajo una metodología de preguntas para testear si dichas declaraciones cumplen con las características básicas de una declaración bien planteada y donde se comunique el propósito y las aspiraciones de la organización. Como resultado, se propuso una nueva propuesta de declaraciones, donde se logra transmitir de mejor manera la identidad de la organización, su propósito y negocio actual, además de destacar la ambiciosa visión de cara al futuro y comprometer al personal con las acciones que lleven a esta hacia la dirección deseada.

Posterior al análisis de las declaraciones estratégicas, se llevó a cabo un análisis estratégico, para identificar y analizar el posicionamiento estratégico actual de

la organización que permitió detectar fortalezas, debilidades, fortalezas y amenazas. Del análisis, en donde se cruzaron tanto las variables externas como internas, se logró identificar aquellas ventajas competitivas con las que la empresa cuenta para poder aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas, como también, poder detectar las brechas en las que debe mejorar la empresa para ser más competitiva.

A continuación, y una vez detectadas las ventajas competitivas, se procedió a construir la propuesta de valor la cual se basó en el análisis de la curva de valor y la selección de atributos claves que más valoran los clientes y que permitió definir el posicionamiento de la organización con el cual puede competir de forma diferente. Como resultado de esto, se obtuvo que los atributos más valorados por los clientes son: cumplimiento de nivel de servicio, innovación de producto y reputación de calidad. Dichos atributos son el centro en el cual se basó el modelo de negocio con el cual la organización crea y captura el valor.

Luego de todos los análisis, definida la estrategia y modelo de negocio, se desarrolló, diseñó y propuso un mapa estratégico para poder alinear los objetivos estratégicos, la formulación de la estrategia y el modelo de negocios con el objetivo principal de poder comunicar la estrategia de una manera gráfica a toda la organización para permitir y facilitar la implementación de la misma agrupando aquellos objetivos estratégicos medibles, en las distintas perspectivas y temas estratégicos, para validar el cumplimiento de estos a través de un cuadro de mando integral (CMI). Como resultado, se propusieron distintos grupos de objetivos relacionados a excelencia operacional, satisfacción de clientes e innovación (ejes estratégicos), con el fin de dar respuesta a la propuesta de valor y cumplir con las declaraciones estratégicas a

través de acciones que deben ser llevadas a cabo por los ejecutivos las cuales son claves para el éxito de la organización.

Cerrando la integración del SCG propuesto, se propuso un mecanismo de medición y esquemas de compensación, el cual mejora el sistema actual con el que cuenta la organización, asegurado en primer lugar, que las personas evaluadas sepan el cómo y el porqué de sus evaluaciones, además de entender la metodología de cálculo. Por otro lado, se propone agregar un factor personal dentro de la forma de cálculo, el cual integre las competencias con la que deba contar la persona evaluada u objetivos individuales con el fin de compensar la intensidad, dirección y persistencia del evaluado.

Por último, se propuso agregar al mecanismo de medición y esquema de incentivos, un factor que incorpore o incentive acciones de largo plazo a través de acciones equivalentes a los procesos de planificación financiera pretendiendo mantener el grado de intensidad, dirección y persistencia de la motivación más allá de un año.

Como con colusión general, es importante que la organización migre a un método de trabajo el cual incluya el proceso de planificación con herramientas iguales o parecidas a las descritas y usadas en este trabajo, ya que la alta competencia y los rápidos cambios en el contexto de los negocios, hacen necesario el ir evaluado y cuestionando las aspiraciones y objetivos de la organización. En esta misma línea, es importante que la organización comunique estas aspiraciones y objetivos a toda la organización para dar identidad a esta y que sus colaboradores entiendan por qué de sus labores y de qué forma contribuyen a la organización. Por otro lado, es importante poner foco en lo que se refiere a la excelencia operacional, esto dado que, los clientes tienen un gran poder de negociación, una forma efectiva es a través de la mejora de los procesos y disminución en costos lo cual permitirá generar un mayor

margen y captura del valor. Además de lo anterior, es vital el poder invertir en ideas que llevan a la generación de nuevos productos o negocios para permitir no solo aumentar ingresos, sino que también lograr una mayor diversificación a la existente.

CAPÍTULO XII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anthony, R. y Govindarajan, V. (2007). “Sistemas de Control de Gestión”. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, duodécima edición.
- Cancino, C. (2012). Matriz de Análisis FODA Cuantitativo (Documento docente). [Microsoft Word - MATRIZ DCS FODA CUANTITATIVA.docx \(christiancancino.cl\)](#)
- Farías y Lizana. Serie Docente TN-CCG-04, Planificación Estratégica. Recuperado 16 de Noviembre de 2021 de <https://ccg.uchile.cl/docs/Sd-04-2016b.pdf>
- IPOM Septiembre (2021). Banco Central de Chile. Recuperado 25 de Octubre de 2021, de https://www.bcentral.cl/documents/33528/3126101/IPoM_septiembre_2021.pdf/60f1c3ac-995f-66c9-13b7-e350610a30c4?t=1630515831927
- IPOM Septiembre (2021). Banco Central de Chile. Recuperado 14 de Julio de 2021, de https://www.bcentral.cl/documents/33528/3006211/IPoM_Junio_2021.pdf/61bb2ea4-44d4-f136-04bd-142514543552?t=1623335501460
- Informe Hidrometeorológico Semanal 18 Octubre 2021, Dirección General de Agua Ministerio de Obras Públicas. Recuperado 23 de Octubre de 2021, de https://dga.mop.gob.cl/productosyservicios/informacionhidrologica/Informe%20HidroMeteorolgico%20Semanal/informe_semana_18_10_2021.pdf
- Informe Hidrometeorológico Semanal 23 Agosto 2021, Dirección General de Agua Ministerio de Obras Públicas. Recuperado 2 de Septiembre de 2021, de

<https://dga.mop.gob.cl/productosyservicios/informacionhidrologica/Paginas/default.aspx>

- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2012). The execution premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Grupo Planeta (GBS).
- Kaplan, R. y Norton, D. (2008). The Execution Premium. Ediciones Deusto. Barcelona.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2000). El Cuadro de Mando Integral 2° ed. Editorial Gestión 2000.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul: cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia. Bogotá, Colombia: Norma.
- Niven, P. R. (2003). El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Núñez, A., & Caprile, A. (2006). Diseño de Sistemas de Control de Gestión: Una Propuesta Metodológica de Alineación. *Revista Contabilidad y Sistemas*, II(4), 30–40. Recuperado de http://www.contabilidadysistemas.cl/pdf/revcys_4.pdf
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Grupo Planeta Spain.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Comportamiento Organizacional (15ª ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Comportamiento Organizacional (15ª ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

- Simons, R. (1994). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business Press.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., y Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

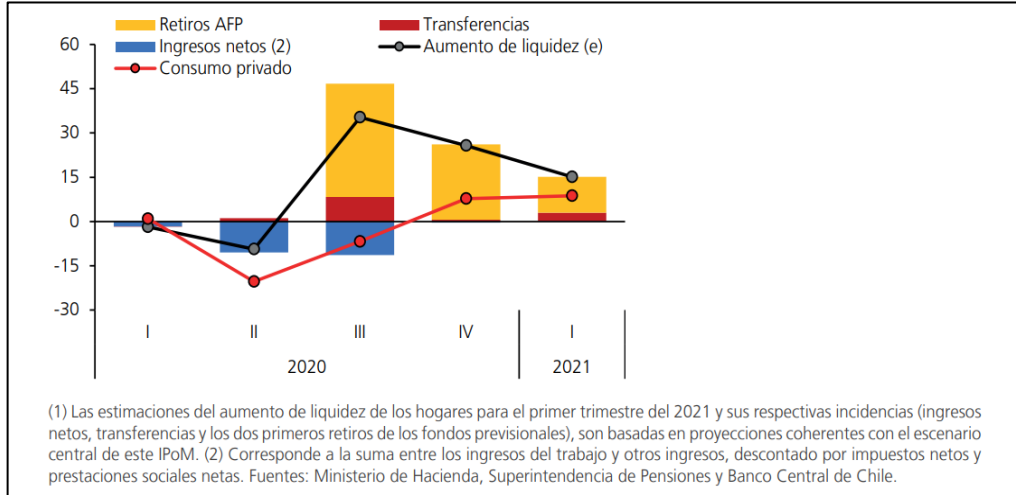
Otras Fuentes:

- Dolechile.cl (2021, 28 junio) Acerca de Dole. Recuperado 28 junio, 2021, de <https://www.dole.cl/quienes-somos/>.

ANEXOS

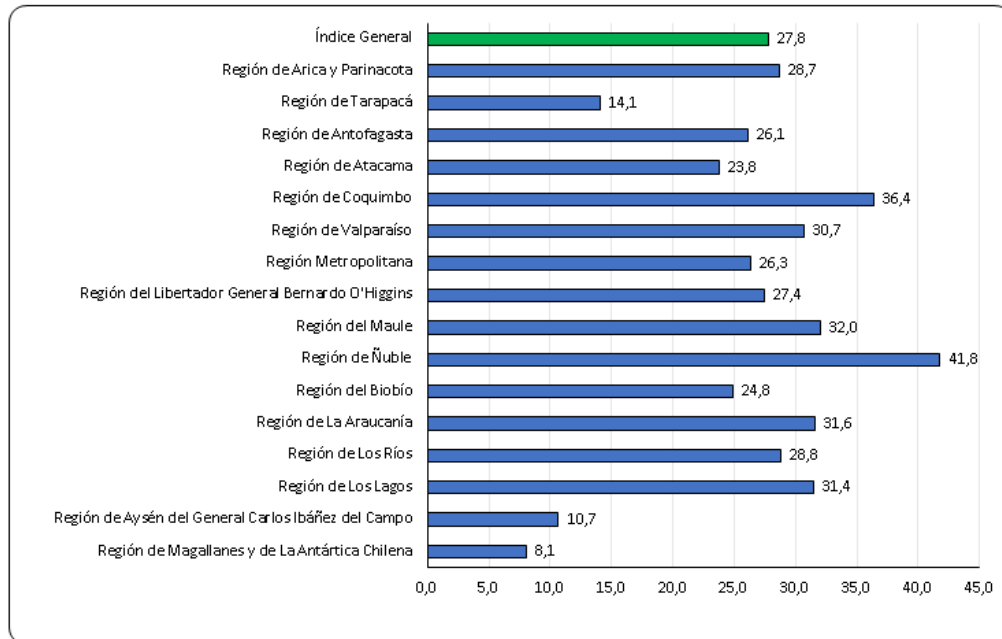
Anexo 1. Gráficos Económicos Análisis PESTEL

Figura 48: Inyecciones de liquidez, Ingresos y consumo privado (1) – variación anual nominal, porcentaje



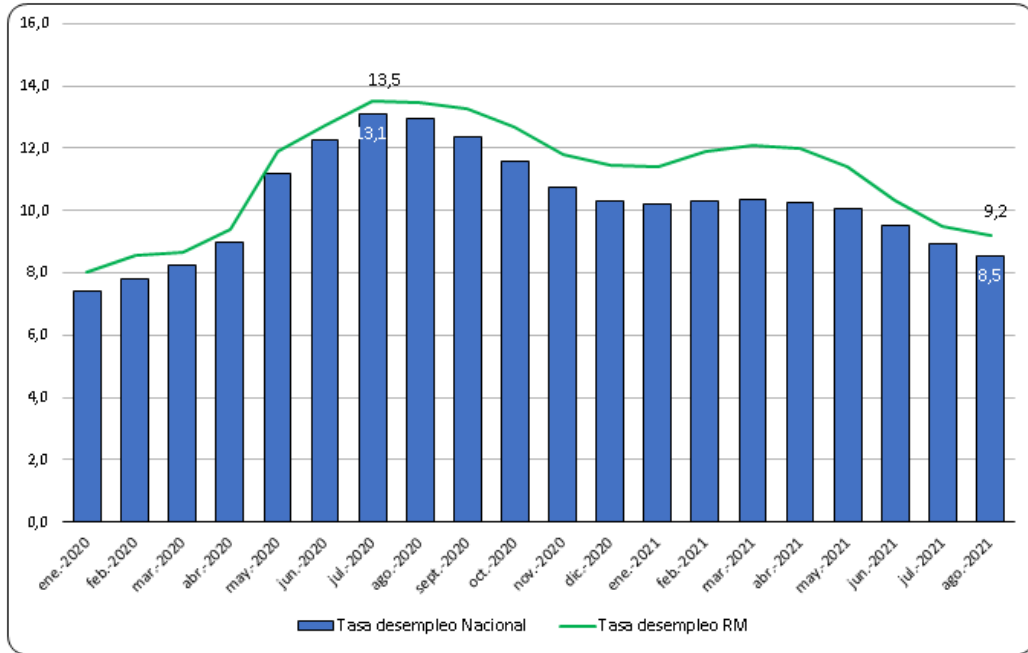
Fuente: IPOM Banco Central de Chile junio 2021

Figura 49: Índice de Ventas de Supermercados variación en 12 meses (%)



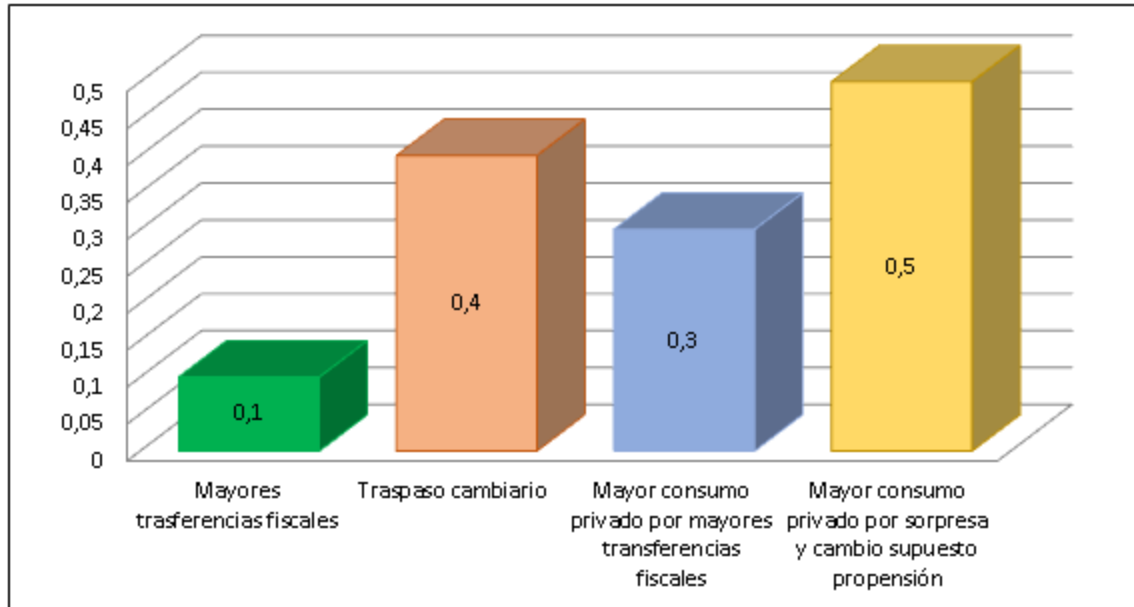
Fuente: INE

Figura 50: Tasa de desempleo



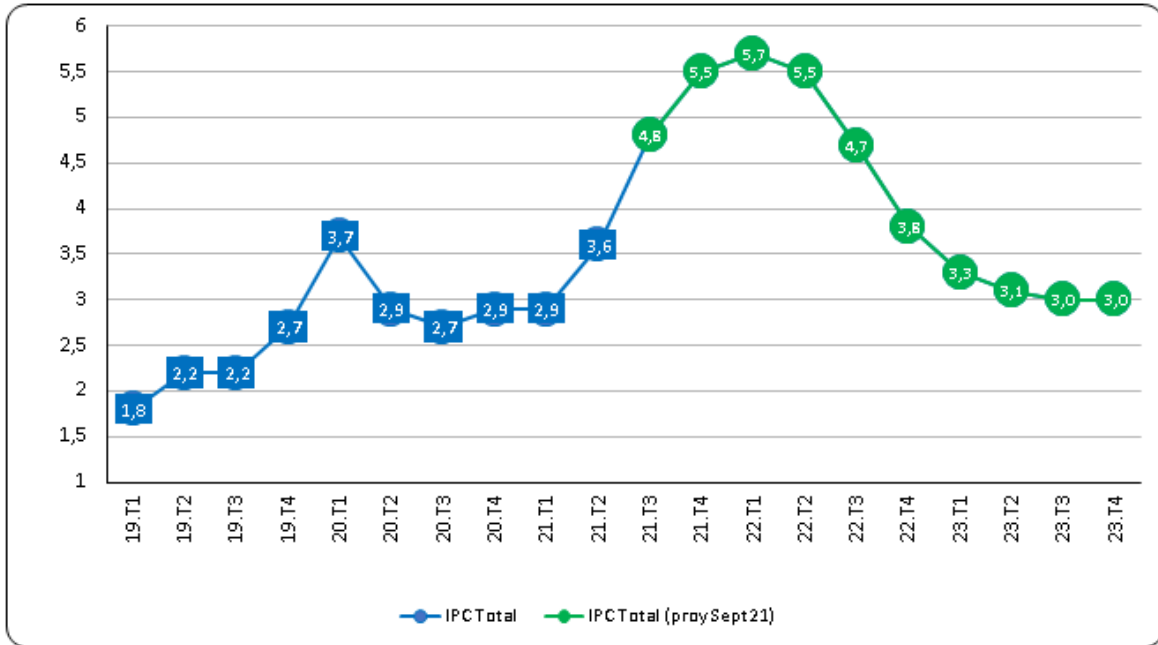
Fuente: Base de datos estadísticos Banco Central de Chile

Figura 51: Incidencias en la revisión de crecimiento del PIB 2021(*) – en puntos porcentuales



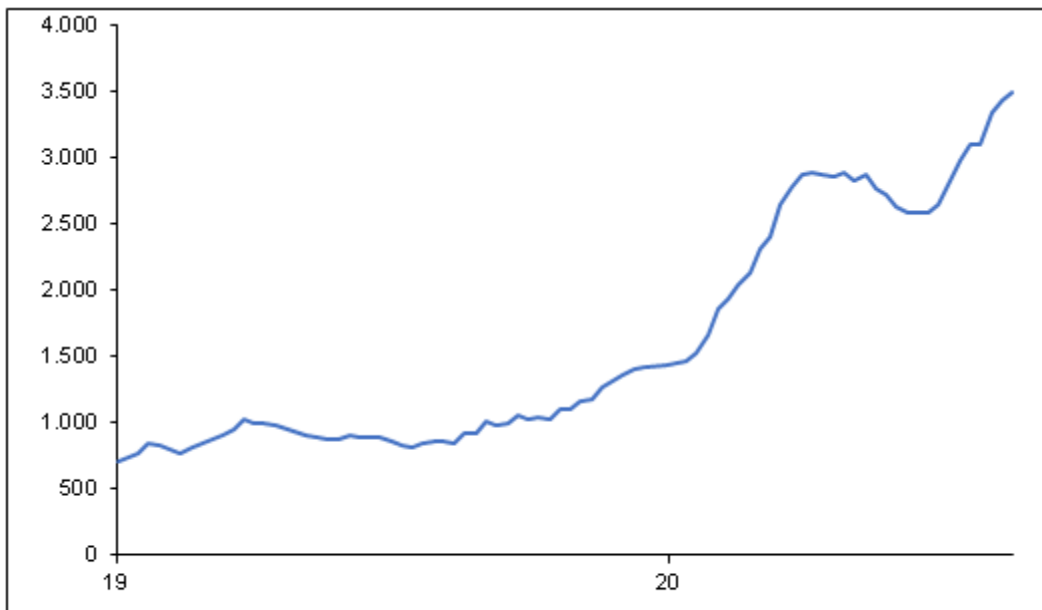
Fuente: IPOM septiembre 2021 BCCH

Figura 52: Proyección de inflación - (variación anual, porcentaje)



Fuente: IPOM septiembre 2021 BCCH

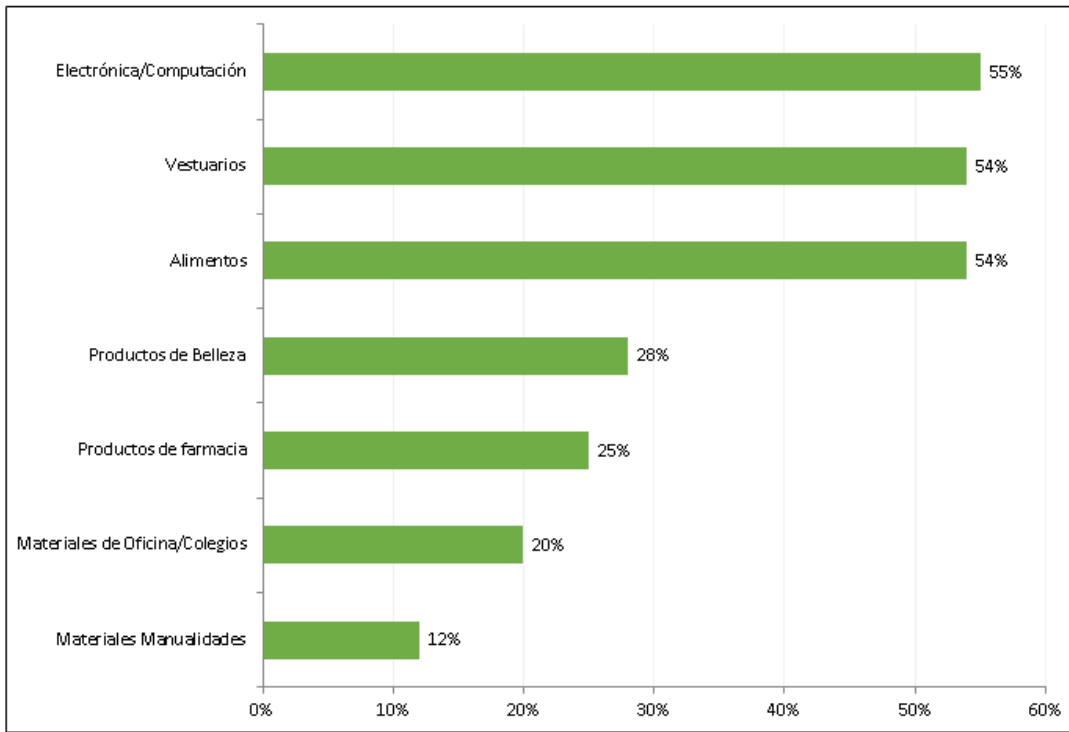
Figura 53: Costos de fletes marítimos a nivel global (USD)



(*) Datos semanales del Shanghai Containerized Freight Index que pondera el precio de 15 rutas desde Shanghai, por un contenedor de 20 pies.

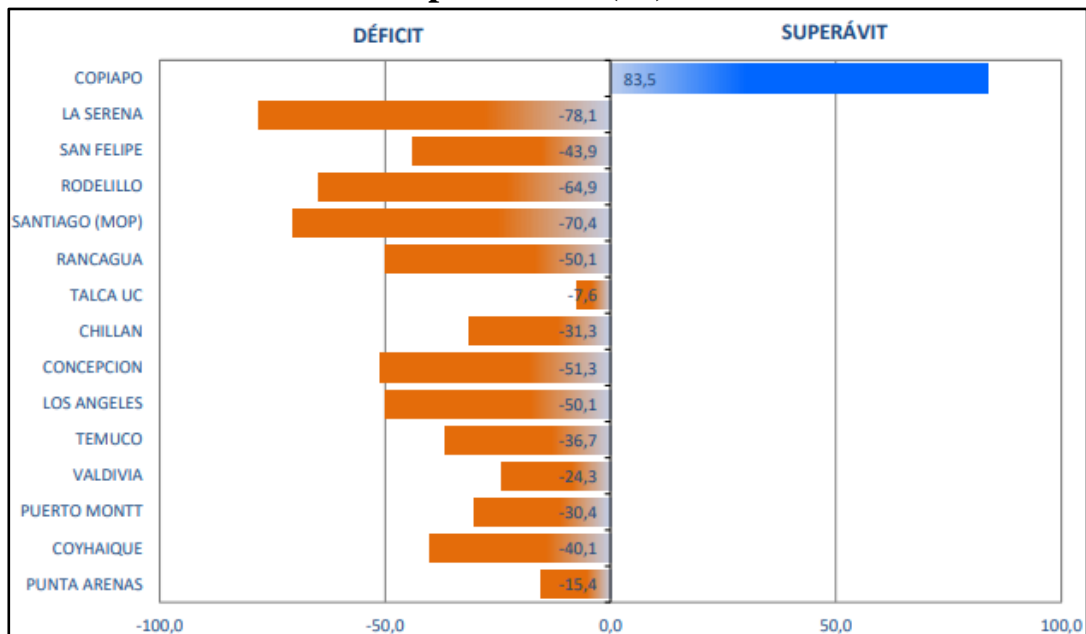
Fuente: IPOM septiembre 2021 BCCH

Figura 54: Productos más comprados online



Fuente: Sernac

Figura 55: Estado de las precipitaciones a la fecha respecto a los promedios (%)



Fuente: DGA, Informe Hidrometeorológico Semanal al 18-10-2021

Figura 56: Proyección del Balance Hídrico Nacional para 2030-2060

Oferta y Demanda Hídrica Regional	m ³ /s promedio del periodo					
	Escenario Actual			Cambio Climático*		
	1985-2015			2030-2060		
	Oferta	Demanda	Balance	Oferta	Demanda	Balance
Arica y Parinacota	67	38	30	63	33	30
Tarapacá	45	102	-57	35	124	-89
Antofagasta	83	175	-92	59	213	-154
Atacama	73	54	19	56	62	-5
Coquimbo	187	332	-146	166	441	-275
Valparaíso	168	156	12	140	169	-29
Metropolitana	243	139	104	217	165	52
O'Higgins	321	230	91	275	270	5
Maule	858	551	307	685	646	39
BíoBío+ Ñuble	1.640	733	907	1.193	844	349
Araucanía	1.654	620	1.035	1.432	705	727
Los Ríos	1.364	481	883	1.228	547	680
Los Lagos	3.883	909	2.973	3.505	1.038	2.467
Aysen	8.194	874	7.320	7.695	1.010	6.685
Magallanes	En estudio					

Fuente: DGA Balance Hídrico Nacional, 2017, 2018 y 2019