



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA Y DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL  
DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**PABLO ANTONIO BRACCHITTA KRSTULOVIC**

**PROFESOR GUÍA:  
OMAR CERDA INOSTROZA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
JUANITA GANA QUIROZ  
JUAN MIGUEL DYVINETZ PINTO**

**SANTIAGO DE CHILE  
DICIEMBRE 2008**

## **DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA Y DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL**

El presente trabajo de título tuvo como propósito definir una estrategia y un sistema de control de gestión en una empresa agroindustrial, para el período 2009-2012. La empresa es Surfrut, exportadora de frutas y verduras, especializada en productos deshidratados y que cuenta, a la fecha, con más de 500 empleados, la mayoría operarios que trabajan en El Romeral, VI Región.

El año 2007 Surfrut tuvo ventas por US\$ 14 millones y utilidades cercanas a los US\$ 700 mil; para el 2008 se esperan ventas por US\$ 10 millones y utilidades cercanas a cero, producto de la actual crisis y del bajo valor del dólar que se observó hasta septiembre. La empresa ha tenido problemas para definir una estrategia clara y desplegarla en objetivos; por otro lado, su sistema de control es eminentemente operativo. Todo esto se traduce en una falta de alineación y desconocimiento del grado de cumplimiento de los planes y metas que la empresa se fija. Por lo tanto, se hace necesario definir una nueva estrategia y proponer un sistema de control gestión capaz de medir el avance en la ejecución de planes estratégicos, permitiendo adoptar acciones preventivas y correctivas.

La metodología utilizada se divide en dos partes: para realizar el diagnóstico de la situación actual se realizó un análisis interno y externo y para definir la estrategia y diseñar el sistema de control de gestión, se utilizó una adaptación del Cuadro de Mando Integral (CMI) y de los Mapas Estratégicos. La implementación de la propuesta está fuera del alcance de este trabajo.

Algunas de las Amenazas más relevantes encontradas fueron: escasez y alto costo de la materia prima principal; una alta concentración de clientes y la reciente crisis financiera. Algunas Oportunidades son las siguientes: demanda de productos saludables, tratados de libre comercio y posibilidad de formar alianzas con operadores de mercados más relevantes de USA y Europa.

Las principales Fortalezas de la empresa se centran en su Know-How en cuanto al desarrollo de productos deshidratados, así como también en su buena imagen frente a los clientes y la capacidad disponible para adquirir materias primas. Entre las Debilidades, se encuentra la escasa capacidad para plantear una estrategia clara, comunicarla y controlarla; los altos costos de producción (74% de las ventas), altos gastos indirectos (30% superior al promedio de la industria) y la falta de personal competente para desarrollar ciertas funciones.

Utilizando lo anterior, se realizó la propuesta estratégica, que apunta a convertir a Surfrut en líder en productos, llegando a satisfacer por completo las necesidades de sus clientes en atributos de calidad, entrega y adaptabilidad. Además, se busca aumentar el valor de la empresa. Todo esto se representó en un conjunto de 16 objetivos estratégicos separados en las cuatro perspectivas del CMI. Algunos de los objetivos definidos son los siguientes: "Aumentar el valor de la empresa", "Ofrecer productos de calidad impecable y a tiempo", "Desarrollar nuevos productos" y "Contar con trabajadores calificados competentes". Además, para cada uno de los objetivos propuestos se definieron indicadores (23 en total), metas e iniciativas.

Finalmente, se diseñó el modelo que se utilizará para llevar el control propuesto, el cual se complementó con la definición de 15 compromisos de carácter operativo que la empresa desea medir y cuya realización también impacta en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi madre, a mis hermanas y a Constanza por su amor, paciencia y apoyo.

A Reinaldo López por su disposición y sabiduría.

A Jaime Crispi por abrirme las puertas de Surfrut.

# ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>                                      | <b>4</b>  |
| <b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN.....</b>       | <b>5</b>  |
| <b>III. OBJETIVOS .....</b>                                      | <b>6</b>  |
| 3.1 Objetivo General .....                                       | 6         |
| 3.2 Objetivos Específicos.....                                   | 6         |
| <b>IV. RESULTADOS ESPERADOS Y ALCANCE.....</b>                   | <b>6</b>  |
| 4.1 Resultados Esperados .....                                   | 6         |
| 4.2 Alcances.....  | 7         |
| <b>V. MARCO TEÓRICO.....</b>                                     | <b>7</b>  |
| 5.1 Definición de una Estrategia .....                           | 7         |
| 5.2 Diagnóstico e Identificación de Posibilidades.....           | 8         |
| 5.2.1 Análisis PESTE.....  | 8         |
| 5.2.2 Análisis del Atractivo la Industria .....                  | 9         |
| 5.2.3 Perfil de Capacidad Interna .....                          | 11        |
| 5.3 El Cuadro de Mando Integral .....                            | 12        |
| 5.3.1 Los Objetivos Estratégicos .....                           | 13        |
| 5.3.2 Definición de Indicadores y Metas.....                     | 13        |
| 5.3.3 Elementos del Cuadro de Mando Integral .....               | 14        |
| 5.4 El Mapa Estratégico .....                                    | 15        |
| 5.4.1 Declaraciones Fundamentales .....                          | 16        |
| 5.4.2 Las Relaciones entre Objetivos .....                       | 16        |
| <b>VI. METODOLOGÍA.....</b>                                      | <b>17</b> |
| <b>VII. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA.....</b>            | <b>20</b> |
| 7.1 Identificación de la Empresa .....                           | 20        |
| 7.2 Evolución Histórica.....                                     | 21        |
| 7.3 Productos.....   | 22        |
| 7.4 Volumen de Exportación de Principales Productos.....         | 22        |
| 7.5 Clientes .....   | 24        |
| 7.6 Competidores.....  | 24        |
| <b>VIII. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE SURFRUT .....</b> | <b>27</b> |
| 8.1 Surfrut 2007 .....   | 27        |
| 8.1.1 Estrategia Surfrut 2007.....                               | 27        |
| 8.1.2 Mapa estratégico Surfrut .....                             | 28        |
| 8.1.3 Control de Gestión Surfrut 2007 .....                      | 31        |
| 8.2 Surfrut 2008 ¿Qué buscan sus accionistas?.....               | 32        |
| 8.3 Diagnóstico de la Situación Actual de Surfrut .....          | 32        |
| 8.3.1 Análisis Externo.....                                      | 32        |
| 8.3.1.1 Análisis PESTE .....                                     | 32        |
| 8.3.1.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....                 | 36        |

|  |           |
|--|-----------|
| 8.3.1.3 Oportunidades y Amenazas detectadas.....   | 41        |
| 8.3.2 Análisis Interno .....   | 41        |
| 8.3.3 Matriz de Posibilidades.....   | 46        |
| <b>IX. PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA SURFRUT PERIODO 2009-2012 .....</b>                          | <b>48</b> |
| 9.1 Visión y Misión de Surfrut.....  | 48        |
| 9.2 Definición de la Estrategia y Temas Estratégicos .....                                     | 49        |
| 9.3 Objetivos Estratégicos.....  | 51        |
| 9.4 Mapa Estratégico de Surfrut 2009 - 2012.....   | 55        |
| 9.5 Causalidad entre Objetivos .....   | 57        |
| <b>X. DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN LA<br/>ESTRATEGIA PROPUESTA .....</b> | <b>63</b> |
| 10.1 Indicadores y Metas .....   | 63        |
| 10.2 Cuadro de Mando Integral .....  | 73        |
| 10.3 Iniciativas Estratégicas.....   | 75        |
| 10.4 Cuadros 5.....  | 77        |
| 10.5 Seguimiento de Indicadores.....   | 85        |
| 10.6 Complemento con el Control Operativo .....  | 86        |
| 10.6.1 Compromisos Cotidianos .....  | 86        |
| 10.7 Diseño del Modelo .....   | 90        |
| 10.7.1 Modelo del Sistema de Control de Gestión.....   | 90        |
| 10.7.2 Operación del Modelo.....   | 90        |
| <b>X. CONCLUSIONES.....</b>  | <b>95</b> |
| <b>XI. BIBLIOGRAFÍA.....</b>   | <b>98</b> |
| <b>XII. ANEXOS.....</b>  | <b>99</b> |
| 12.1 Anexo A: Lifetime Value .....   | 99        |
| 12.2 Anexo B: Principios y Objetivos de un APL.....  | 101       |

## I. INTRODUCCIÓN

La siguiente memoria tiene por finalidad proponer una estrategia y un diseño de control de gestión para la empresa Agroindustrial Surfrut Ltda.

Surfrut es una exportadora de frutas y verduras deshidratadas, congeladas y en conservas. El core bussiness de la empresa son los deshidratados, ya que éstos representan el 83% del total de las ventas y en esta categoría, el producto estrella son las manzanas, que representa un 65% del total de ventas de la empresa. Surfrut posee 513 empleados de planta y el año pasado tuvo utilidades de US\$ 700.000, pero se espera que para este año las utilidades bajen bruscamente debido a la crisis económica actual.

Dos años atrás, la empresa decidió adoptar el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión. El Cuadro de Mando es una innovadora herramienta para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de sus objetivos, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en el logro de los objetivos estratégicos. Con esta herramienta, la empresa buscaba lograr estar alineada y así poder obtener los resultados definidos en su estrategia. Sin embargo, esto no se ha logrado principalmente porque los gerentes no han sido capaces de transformar la estrategia definida en objetivos estratégicos que permitan su ejecución ni han podido definir indicadores adecuados que permitan controlar si se está cumpliendo o no. Además, a mediados de este año se decidió cambiar la actual estrategia, ya que no se estaban logrando los resultados esperados.

Dado lo anterior, se hace necesario definir una estrategia de largo plazo que se pueda desplegar en toda la organización, que se entienda y que permita focalizar los recursos de la empresa. Junto con esto, se debe diseñar un sistema de control de gestión alineado con dicha estrategia y así poder medir su desempeño eficientemente y tomar acciones correctivas cuando corresponda.

En las próximas páginas, se realizará un diagnóstico de la situación actual de Surfrut, en el cual, se identificarán las principales Fortalezas y Debilidades que posee la empresa, junto a las Amenazas y Oportunidades a las que está expuesta. Luego, y basándose en el diagnóstico realizado, se definirá la estrategia de Surfrut para el período 2009-2012, junto a su Visión, Misión y Temas Estratégicos. Posteriormente, se confeccionará el Mapa Estratégico de la empresa, en el cual se ubican todos los objetivos (y las relaciones entre ellos) que permitirán ejecutar la estrategia propuesta. A continuación, se construirá el Cuadro de Mando Integral, en el que se precisan los indicadores, metas, responsables e iniciativas para cada objetivo del mapa. Seguidamente, se diseñará un sistema que permita controlar de la manera más simple posible que la estrategia definida se lleve a cabo. Este sistema, se complementará con el control operativo que llevaba la empresa hasta mediados de este año.

Finalmente, se presentarán las conclusiones, en las que se realiza un breve resumen de los principales temas abordados en este trabajo, se comenta la forma en que se buscará implementar la propuesta, se discute la elección de la estrategia definida y las causas por las que se cree que no se ha tenido éxito y se detallan los principales fuentes de complicaciones.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

Hace dos años, Surfrut identificó una serie de Amenazas y Debilidades que impactaban negativamente en el negocio, como por ejemplo la fuerte competencia de empresas chinas cuya estrategia era competir en precio, ofreciendo productos con precios entre un 10% y 15% más bajos que los precios de mercado, o los altos gastos indirectos que posee la empresa, que llegan a ser un 30% más altos que el promedio de la industria.

Dadas estas Amenazas y Debilidades, la empresa buscó la forma de alinearse para enfrentarlas y eliminarlas. Para llevar a cabo este alineamiento se decidió adoptar el cuadro de mando integral (CMI) como herramienta de gestión, la cual permitiría transformar la estrategia propuesta en objetivos medibles, así como también asegurar que cada grupo de trabajo tuviera claro sus objetivos, metas, recursos y actividades. Durante el año que se implementó por primera vez el CMI, la empresa trabajó en la definición de su estrategia y fijó una serie de objetivos a nivel de empresa, cosa que antes no ocurría, ya que cada gerencia tenía objetivos específicos. A fines de ese año, se notó que no se habían tenido mejorías (se mantenían los mismos problemas que antes de la implementación del CMI) y aún no se estaba logrando convertir la estrategia en objetivos claros (se crearon más de 30 objetivos en que se mezclaban temas estratégicos y operativos), no se lograba el alineamiento de la empresa ni tampoco se controlaba el cumplimiento de dichos objetivos, ya que los indicadores de los objetivos propuestos estaban a cargo de las personas que tenían que cumplirlos y no había una instancia formal que lo controlara.

Por otro lado, las gerencias tienen una visión más bien local que una visión global, por lo que los “niveles más bajos” de la organización no logran entender ni la estrategia planteada ni la herramienta utilizada (CMI), puesto que las gerencias se preocupan de sus compromisos operativos y no de los objetivos estratégicos que plantea la organización.

El año pasado todavía no se lograba transformar la estrategia en objetivos claros y tampoco se comunicaba ni medía. Además, se decidió cambiar la estrategia existente hasta ese momento (enfocarse en nuevos productos y servicios), ya que no se estaban logrando los resultados esperados en la generación de nuevos negocios.

Dadas estas razones, y como se mencionó anteriormente, se hace necesario definir urgentemente una estrategia de largo plazo que se pueda desplegar en toda la organización, que se entienda y que permita focalizar los recursos de la empresa. Junto con esto, se debe diseñar un sistema de control de gestión ad-hoc con dicha estrategia, ya que es fundamental medir el desempeño de la empresa para así ser capaces de tomar acciones correctivas cuando corresponda.

En la actualidad, el sistema de control de gestión existente controla principalmente actividades operativas a través de mediciones que los gerentes de cada área solicitan a los encargados de los procesos, como por ejemplo, el combustible utilizado por kilo de producto terminado. Este tipo de control no tiene una relación

directa con los objetivos que se plantean en la estrategia y, por lo tanto, no se logra medir la efectividad de la estrategia planteada.

### **III. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo General**

El objetivo general de la memoria es: Elaborar y proponer una estrategia para Surfrut para el período 2009-2012 y diseñar un sistema de control de gestión que mida el desempeño de la empresa en forma integral, basado en la estrategia propuesta.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

El objetivo general se puede descomponer en los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un análisis externo de la empresa que permita identificar las principales Oportunidades y Amenazas que el entorno presenta para Surfrut;
- Realizar un análisis interno de la empresa que permita identificar las principales Fortalezas y Debilidades que posee Surfrut;
- Definir posibilidades de acción, la estrategia y los temas estratégicos de la empresa para el período 2009- 2012, consensuados con los niveles directivos de la firma;
- Transformar la estrategia que se haya definido en objetivos estratégicos claros y mostrar la causalidad existente entre ellos en un mapa estratégico;
- Definir, para cada objetivo del mapa estratégico, indicadores medibles y metas alcanzables;
- Diseñar un modelo de Control de Gestión basado en la estrategia propuesta que permita medir el desempeño de la estrategia;

### **IV. RESULTADOS ESPERADOS Y ALCANCE**

#### **4.1 Resultados Esperados**

Los resultados esperados al finalizar esta memoria corresponden a los tres hitos principales requeridos para cumplir con el objetivo general. Estos son:

- Un diagnóstico de la situación actual de la empresa, esto es, un análisis externo, interno y las posibilidades de acción que se desprenden del diagnóstico.



- Una estrategia para el período 2009-2012 y el mapa estratégico correspondiente. La estrategia corresponde a la propuesta del alumno discutida con los gerentes de Surfrut.
- Un modelo de un control de gestión integral, basado en la estrategia propuesta. Este diseño corresponde a la propuesta del alumno discutido con los gerentes de Surfrut.

## 4.2 Alcances

En esta memoria se realiza una propuesta estratégica y un diseño de control de gestión para la empresa. Para esto, se hace un diagnóstico de la situación actual a través de un análisis externo (PESTE y Porter) e interno (Perfil de Capacidad Interna). Luego, se realiza una propuesta estratégica (Visión, Misión, Temas Estratégicos y Mapa Estratégico) y finalmente se lleva a cabo el diseño del control de gestión (indicadores y metas de los objetivos propuestos y el modelo de control). Además, en este último punto, se efectúa un complemento entre el control estratégico definido y los principales compromisos del control operativo que llevaba la empresa hasta antes del inicio de este trabajo.

Cabe destacar, que la implementación de la propuesta realizada está fuera de los objetivos de esta memoria.

## V. MARCO TEÓRICO

El marco teórico utilizado para el desarrollo de esta memoria se basa en los conceptos necesarios para plantear una estrategia y definir un sistema de control de gestión, todos estos planteados en los libros “Cuadro de Mando Integral” y “Mapas estratégicos” de Kaplan, Robert S. y Norton, David P. y “Administración Estratégica Competitividad y Conceptos de Globalización” de Hitt, M., Ireland, R., y Hoskisson, R. y en los apuntes del profesor de la Universidad Católica Reinaldo López para el curso “Gestión Estratégica” y del profesor de la Universidad de Chile Omar Cerda para el curso “Planificación Estratégica y Control de Gestión”.

### 5.1 Definición de una Estrategia<sup>1</sup>

Definir una Estrategia es clave para el éxito de una empresa. A través de ella la organización se fija un horizonte de largo plazo y una serie de objetivos de mediano y corto plazo para llegar a dicho horizonte. Esto permite que los recursos de la empresa se focalicen en lograr los objetivos planteados.

---

<sup>1</sup> Fuente: Cerda, Omar, apuntes del curso Planificación Estratégica y Control de Gestión.

Existen 4 estrategias genéricas que una empresa puede seguir: Excelencia Operacional, Liderazgo en productos, Soluciones completas a clientes y Estrategia de Lock In. La excelencia operacional consiste en ofrecer una buena selección de productos con precios altamente competitivos, de buena calidad, facilidad y rapidez de compra. El liderazgo en productos consiste en destacar las características particulares de los productos y las funcionalidades por la que los clientes están dispuestos a pagar más. Las soluciones completas a los clientes se concentran en relaciones duraderas con los clientes, en las que él siente que la empresa desarrollará soluciones a su medida. Por último, en la estrategia de Lock in, las empresas generan valor sustentable de larga duración creando altos costos por cambiarse de marca, en caso que un cliente así lo quisiese.

## **5.2 Diagnóstico e Identificación de Posibilidades**

El Diagnóstico tiene como propósito conocer la situación actual del Macro Entorno de la empresa y el Atractivo de la Industria para identificar Oportunidades y Amenazas que puedan afectar a la Organización, y evaluar su gestión (análisis interno) con el objeto de identificar Fortalezas y Debilidades. Mediante el cruce de estos elementos se obtiene una gama de posibilidades que hay que evaluar.

### **5.2.1 Análisis PESTE<sup>2</sup>**

El Macro Entorno está compuesto por aquellas dimensiones de la sociedad que influyen en una industria y en las empresas que la integran. Estas dimensiones se pueden agrupar en seis dimensiones que determinan el ambiente de negocios. Estas son: Política, Económica, Social, Tecnológica y Ecológica, conocidas por la sigla PESTE, las cuales se describen a continuación:

#### Política

Considera el tipo y estabilidad del sistema político y sus instituciones.

#### Económica

Componen esta dimensión la estabilidad macro-económica; el mercado de capitales; el tamaño y naturaleza de la economía; el rol del estado en la economía; las relaciones internacionales, entre otras.

Entre los elementos de esta dimensión se destacan: las tasas de inflación, las tasas de interés, el déficit o superávit comercial, el déficit o superávit presupuestario, la tasa de ahorro de las personas, la tasa de ahorro de las empresas, el producto interno bruto, entre otros.

---

<sup>2</sup> Fuente: López, Reinaldo, apuntes curso Gestión Estratégica.

## Social - Cultural

La componen el tamaño de la población, estructura de los grupos de edad, distribución geográfica, la composición étnica, la distribución del ingreso, las mujeres económicamente activas, la diversidad de la población activa, las actitudes ante la calidad de la vida laboral, las preferencias de carreras, la preocupación por el medio ambiente, cambios en las preferencias por productos y servicios, entre otros.

## Tecnológica

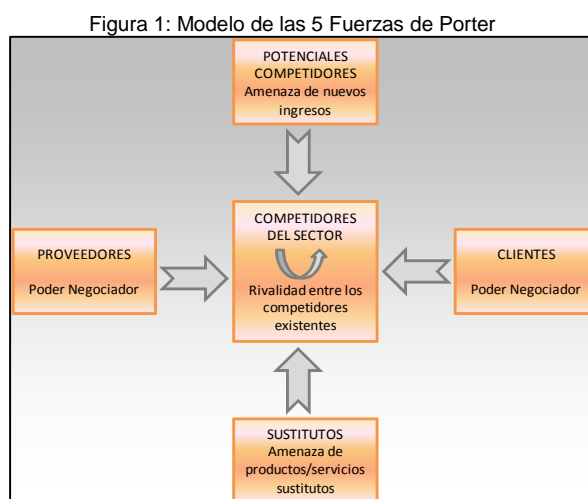
Esta dimensión incluye entre otros la Innovación de productos, las aplicaciones del conocimiento, el enfoque del gasto privado y público para apoyar la investigación y desarrollo.

## Ecológica

Esta dimensión está compuesta entre otros por la responsabilidad social y regulaciones ambientales y sociales.

### 5.2.2 Análisis del Atractivo la Industria<sup>3</sup>

El marco de referencia más influyente y el más utilizado para conocer un sector o industria es el propuesto por Michael Porter. Esencialmente él postula que existen 5 fuerzas que determinan las características del sector, las cuales pueden favorecer o no la obtención de una atractiva rentabilidad de largo plazo. Esto se muestra en la Figura 1.



Fuente: Interpretación Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

<sup>3</sup> Fuente: Hitt, M., Ireland, R., y Hoskisson, R., "Administración Estratégica Competitividad y Conceptos de Globalización" y López, Reinaldo, apuntes curso Gestión Estratégica.

Las descripciones de las determinantes estructurales de cada una de las 5 fuerzas del modelo de M. Porter son las siguientes:

### Competidores del Sector

La constante lucha por lograr clientes, rebajar costos, introducir nuevos productos, caracterizan la rivalidad existente en un sector. En algunos la rivalidad es caballerosa y en otras no. La competitividad existente determina la rentabilidad que se puede obtener en ese sector.

Las determinantes estructurales de esta fuerza competitiva son:

- Tasa de crecimiento de la industria
- % que representan los costos fijos en el total de costos
- El grado de diferenciación de los productos
- La concentración y equilibrio entre los competidores
- La existencia de barreras a la salida

### Competidores potenciales

Si la amenaza de nuevos ingresos a la industria es alta y se concretan, la rentabilidad de largo plazo de las empresas del sector también será afectada.

Si existen barreras a la entrada en un sector la situación es totalmente distinta. Las barreras a la entrada son resultantes de una amplia variedad de factores tales como:

- Las economías de escala
- La diferenciación de productos
- La intensidad de los requerimientos de capital
- La importancia de los efectos del aprendizaje
- El grado de proteccionismo gubernamental
- La imposibilidad de acceder a canales de distribución
- Materias primas críticas
- Tecnologías especializadas.

Lo ideal es que una industria tenga altas barreras a la entrada y bajas barreras de salida, pero ello no es posible en forma simultánea porque los factores que elevan las barreras de entrada aumentan al mismo tiempo las barreras de salida.

### Sustitutos

La amenaza a la rentabilidad de largo plazo a las empresas de un sector depende de la cantidad y calidad de productos sustitutos que pueden o reemplazar los productos y servicios que ofrece la empresa o bien presentar una alternativa para satisfacer una demanda determinada.

El impacto que la amenaza de sustitución tiene sobre la rentabilidad de una industria depende de una serie de factores tales como:

- Disponibilidad de sustitutos cercanos
- Costo del cambio para el usuario
- Agresividad de los oferentes de sustitutos
- Contraste de la relación valor/ precio entre los productos de la empresa y los sustitutos.

### Proveedores

Si el poder negociador de los Proveedores es alto se afecta la rentabilidad de la industria. Los proveedores tienen alto poder o bajo poder dependiendo de las siguientes determinantes estructurales:

- Concentración de proveedores
- Diferenciación de insumos y presencia de insumos sustitutos
- Importancia del volumen para el proveedor
- Impacto de los insumos en el costo o en la diferenciación
- Amenaza de integración hacia delante

### Clientes

Si los Clientes tienen poder de negociación ello afecta la rentabilidad de la industria. Las determinantes estructurales de las cuales depende el poder son, entre otras, las siguientes:

- Número de compradores de importancia
- Disponibilidad de sustitutos
- Costos del cambio para los compradores
- Amenaza de los compradores de integrarse hacia atrás
- Contribución del producto a la calidad o al servicio que prestan los compradores
- Relación los compradores.

### **5.2.3 Perfil de Capacidad Interna<sup>4</sup>**

El Perfil de Capacidad Interna, PCI, es un medio para evaluar las Fortalezas y Debilidades de una empresa. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una organización, involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

El PCI se preocupa de examinar las siguientes categorías: Capacidad Directiva, Capacidad Competitiva, Capacidad Financiera, Capacidad Tecnológica, Capacidad del Talento Humano y Capacidad Administrativa.

A continuación se caracteriza cada una de las categorías señaladas.

---

<sup>4</sup> Fuente: Cerda, Omar, apuntes del curso Planificación Estratégica y Control de Gestión.

### Capacidad Directiva

En esta parte se analiza la capacidad técnica que debe tener el directivo, el uso de los instrumentos de gestión, la capacidad de reacción frente a los cambios y la incidencia que tiene en liderazgo, cultura y trabajo en equipo.

### Capacidad Competitiva

Se analiza el producto, la imagen y marca del producto, calidad - precio, diferenciación, etc., en general, todo elemento que le da competitividad (diferenciación) al producto o servicio.

### Capacidad Financiera

Se analizan los estados financieros: rentabilidad, liquidez, endeudamiento, etc.

### Capacidad Tecnológica

Evalúa el uso de tecnología en la organización, tanto en el apoyo de la producción como en el mejoramiento de la gestión en actividades de apoyo; y en el uso de sistemas computacionales.

### Capacidad del Talento Humano

Llamada también capacidad de Potencial Humano, analiza la Cultura Organizacional de sus trabajadores y demás miembros de la organización, y desde el punto de vista de su Capacidad Técnica.

### Capacidad Administrativa

Se analiza desde cuatro puntos de vista; planeación, organización, dirección y control.

## **5.3 El Cuadro de Mando Integral**

El concepto de cuadro de mando integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC) fue presentado en Febrero de 1992 en la revista Harvard Business Review. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de control de gestión que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa, adicionando métricas relacionadas con los Clientes y los Procesos internos de gestión.

El CMI es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de sus objetivos, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en el logro de los objetivos estratégicos.

### **5.3.1 Los Objetivos Estratégicos<sup>5</sup>**

En el Cuadro de Mando se formulan los Objetivos Estratégicos desde 4 perspectivas: Accionistas, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

#### Perspectiva de los Accionistas (Financiera)

Los objetivos de Accionistas están enfocados en agregar valor a los Accionistas aumentando el capital financiero, que se expresa en la rentabilidad y el aumento del valor económico de la empresa.

Para lograr estos, es necesario fundamentalmente definir objetivos de crecimiento de los Ingresos (Ventas), Optimizar las Inversiones y mejorar la Productividad.

#### Perspectiva de los Clientes

Los objetivos desde la perspectiva de los Clientes están enfocados justamente en agregarles valor a los clientes de la empresa.

Para lograr estos objetivos es necesario cumplir las condiciones de satisfacción de los Clientes por la vía de: mejorar los atributos de los productos, mejorar los atributos del servicio y de mejorar la imagen, reputación e identidad de la empresa.

#### Perspectiva de los Procesos Internos

Los objetivos desde la Perspectiva de los Procesos Internos son aquellos que permiten que la organización tenga una operación de excelencia y de esta forma pueda cumplir con las promesas realizada a los accionistas y clientes. Los procesos críticos son: Innovación, Gestión de Clientes, Operaciones y Regulaciones y Entorno.

#### Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Los objetivos desde la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento se plantean para generar una base que le permita a la empresa cumplir sus promesas y crecer en el largo plazo. Las dimensiones de los objetivos de esta perspectiva son: Capacidades del personal, Infraestructura tecnológica y Cultura Organizacional.

### **5.3.2 Definición de Indicadores y Metas<sup>6</sup>**

Definir para cada objetivo formulado en el Mapa Estratégico de una organización los indicadores de medición y metas que se deben alcanzar es clave para el logro de la efectividad organizacional.

---

<sup>5</sup> Fuente: Kaplan, Robert S. y Norton, David P., "Cuadro de Mando Integral".

<sup>6</sup> Fuente: López, Reinaldo, apuntes curso Gestión Estratégica.

Cada una de las personas que desempeña roles en las distintas Unidades de Gestión y Procesos que lidera necesita conocer qué logros (objetivos) deben alcanzarse, y las métricas para estos que ha definido la Empresa, para, con esa información, fijarse, a sus respectivos niveles, los objetivos y métricas que se espera cumplan para lograr los resultados de la Estrategia.

Generalmente las Organizaciones no bajan sus estrategias, o sea, no alinean a los niveles “más bajos de la organización” para asegurarse que el plan estratégico se cumpla. En otras palabras, las Organizaciones no logran desarrollar la estrategia en detalle en las distintas áreas de la empresa, de modo que sepan qué deben hacer en concreto en cada una de ellas.

Los indicadores y metas son el medio que se tiene para comprobar si se están cumpliendo o no con los objetivos estratégicos.

No existen indicadores perfectos, y por eso, para la medición de algunos objetivos estratégicos, se puede utilizar más de uno.

### Tipos de indicadores

En el Cuadro de Mando se distinguen dos tipos de indicadores: los de resultados y los de causa.

#### i. Indicadores de resultados

Son indicadores para conocer si se obtuvieron o no los resultados (Metas). También se les llaman indicadores de efecto, y en inglés “*Lag indicators*” u “*outcome measures*”. El índice de satisfacción de los clientes y el % de incremento de las ventas son indicadores de resultados, pues muestran el impacto de las acciones ejecutadas, con tal propósito.

#### ii. Indicadores de causa

Establecen la forma de medir el impacto de las acciones ejecutadas para obtener los objetivos y compromisos. También se les llama indicadores inductores y en inglés “*Lead indicators*” o “*performance drivers*.” El número de horas de capacitación por empleado es un indicador de causa. Mide el esfuerzo que realizamos para mejora las competencias del personal.

### **5.3.3 Elementos del Cuadro de Mando Integral<sup>7</sup>**

El Cuadro de Mando Integral contiene:

---

<sup>7</sup> Fuente: Kaplan, Robert S. y Norton, David P., “Cuadro de Mando Integral”.



## Perspectivas

El CMI distingue las perspectivas Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

## Objetivos Estratégicos

Corresponde a los señalados en el Mapa estratégico en el cual se diferencian los objetivos Financieros, de Clientes, de Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento.

## Indicadores

Señalan la forma cómo se va a medir el logro de los objetivos.

## Metas

Para cada indicador se fijan metas. Como regla general debieran ser metas ambiciosas pero posibles. Es la cuantificación de logro del indicador. Ejemplo: Indicador Rentabilidad (Utilidad/ Patrimonio), Meta: 12%

## Responsables

Se debe señalar el nombre del Líder que se responsabilizará por dar cuenta del resultado de cada objetivo descrito en el cuadro de mando.

## **5.4 El Mapa Estratégico**

En el campo de los negocios, el concepto Mapa Estratégico fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, y plasmado en el libro de ambos "Strategic Maps". El concepto fue introducido previamente por ellos mismos en el libro Balanced Scorecard (Cuadro de mando integral o CMI).

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un formato y un lenguaje para formularla y describirla, antes de elegir las métricas para evaluarla.

El Mapa estratégico es una representación gráfica que muestra las decisiones que se tomaron para mejorar la efectividad de la Organización después de haber preparado la Matriz de Diagnóstico y Posibilidades y haber definido qué estrategia seguir.

La mayoría de las Organizaciones que formulan una Estrategia simplemente no la comunican a su personal o no logran hacerlo de una manera que las decisiones que incluye se conviertan en acciones (Ejecución) y por lo tanto se logren los Resultados esperados.

En el mapa estratégico se registra lo siguiente:

- Las declaraciones fundamentales de Misión, Visión y Valores;
- Los objetivos estratégicos para agregar valor a los Accionistas y Clientes, objetivos estratégicos de los procesos críticos de la empresa en los que debe ser excelente y los objetivos de Aprendizaje y Crecimiento<sup>8</sup>.
- Las relaciones entre los distintos objetivos planteados.

#### **5.4.1 Declaraciones Fundamentales<sup>9</sup>**

Se registran en la parte superior del Mapa. Las principales declaraciones son las de Misión, Visión y Valores.

##### La declaración de Misión o Propósito

La declaración de la Misión señala para qué existe la organización, o sea su finalidad, cuáles son los medios que propone para lograrla y cuáles son sus características distintivas.

##### La declaración de Visión

Señala cómo quiere la organización ser percibida en el mediano y largo plazo. Para formular la Visión hay que contestar las siguientes preguntas:

- ¿Hacia dónde nos dirigimos?
- ¿Qué deseamos lograr?

La Visión crea Propósito, Dirección y Compromiso con las acciones necesarias para lograrla.

#### **5.4.2 Las Relaciones entre Objetivos<sup>10</sup>**

Muchos de los objetivos que se plantean en el mapa impactan, bajo ciertos supuestos, en el cumplimiento de otros objetivos, lo que genera una causalidad entre ellos. Por ejemplo, el cumplimiento de cierto objetivo desde la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento permitirá que se efectúe un objetivo de los Procesos internos; el cumplimiento de éste permitirá que se cumpla un objetivo de la perspectiva de Clientes y este a su vez impactará en el cumplimiento de un objetivo Financiero. De esta manera se genera una red de relaciones entre los objetivos que se expresan mediante flechas.

---

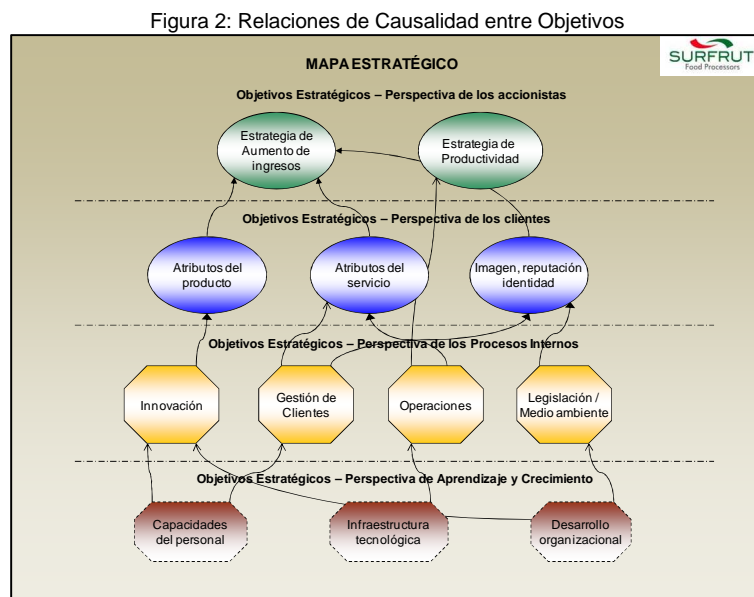
<sup>8</sup> Explicados previamente en el punto 5.3.1

<sup>9</sup> Fuente: López, Reinaldo, apuntes curso Gestión Estratégica.

<sup>10</sup> Fuente: Kaplan, Robert S. y Norton, David P., "Mapas Estratégicos".

Si bien los objetivos de Aprendizaje y Crecimiento inciden en el cumplimiento de todos los objetivos declarados, de todas formas se relaciona causalmente con algún objetivo específico para no perder énfasis en ellos. Para mostrar que también impactan a todos los objetivos, se coloca una línea punteada a cada objetivo de Aprendizaje y Crecimiento.

A continuación se muestra (Figura 2) un ejemplo de la causalidad de los objetivos de un mapa estratégico.



Fuente: Interpretación de Causalidad en Mapa Estratégico

## VI. METODOLOGÍA

Los objetivos específicos se deben cumplir en el orden en el que se definen, ya que el no cumplimiento de uno de ellos hace imposible avanzar al siguiente. La metodología para que se logren los objetivos es la siguiente:

a) Para realizar un diagnóstico de la situación actual de Surfrut;

- **Revisión Estrategia y Control de Gestión 2005 - 2007:** Esto se realiza para conocer los objetivos que tenía la empresa en el período anterior y saber cómo los media. De esta forma se puede entender la situación actual de la empresa y revisar qué cosas no se están haciendo correctamente para evitar así, cometer los mismos errores. Esta revisión se hace en conjunto con los Gerentes a través de entrevistas en las cuales se busca conocer su opinión acerca de la Estrategia y del Control de Gestión y analizando documentos e información disponible.
- **Identificación de los requerimientos de los accionistas:** Con esto se busca saber qué es lo que quieren los accionistas para Surfrut durante el período 2009-2012. Esta información se obtiene en una entrevista con el Gerente General.

- **Análisis Externo de la empresa:** En este punto lo que se busca es conocer la situación externa de la empresa y así identificar Oportunidades y Amenazas. Para esto se realizan los análisis PESTE y Porter para lo cual se recopilará información existente en los medios y en documentos y entrevistas dentro de la empresa. Estos análisis permiten conocer el macro entorno y el medio específico de la empresa, por lo que se logra identificar factores clave que pueden convertirse en Oportunidades o Amenazas según su impacto en la empresa.
- **Análisis Interno de la empresa:** Con este análisis se busca identificar Fortalezas y Debilidades de la empresa. Este análisis se realizará mediante un Perfil de Capacidad Interna (PCI). Mediante entrevistas con gerentes y líderes de procesos, el análisis de información disponible y la experiencia ganada en dos años de trabajo dentro de la empresa se completarán los temas del PCI y de esta forma se podrán identificar los factores que pueden convertirse en Oportunidades o Amenazas según su impacto en el negocio.
- **Matriz de Diagnóstico y Posibilidades:** Una vez realizado y discutido (con el equipo directivo) el análisis interno y externo, se han podido detectar Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades y por lo tanto es posible hacer el cruce entre estos elementos para detectar posibilidades para cumplir con los requerimientos de los accionistas y así aprovechar las Oportunidades eliminar Amenazas utilizando las Fortalezas y considerando las Debilidades. Esto se hace a través de una matriz, tal como se muestra en el Cuadro 1.

Cuadro 1: Matriz de Diagnóstico y Posibilidades

| Matriz de Diagnóstico y Posibilidades    | Oportunidades                           | Amenazas                           |
|--|---|------------------------------------|
| Análisis Externo →<br>Análisis Interno ↓ |   |                                    |
| <b>Fortalezas</b>                        | Posibilidades Oportunidades/Fortalezas  | Posibilidades Amenazas/Fortalezas  |
|  |   |                                    |
| <b>Debilidades</b>                       | Posibilidades Oportunidades/Debilidades | Posibilidades Amenazas/Debilidades |
|  |   |                                    |

Fuente: Elaboración Propia

b) Para proponer una estrategia para Surfrut para el período 2009-2012;

- **Misión y Visión:** Aquí se revisará la Misión existente de la empresa para ver si es coherente con la estrategia propuesta y se redactará una Visión, actualmente inexistente. Para hacer esto se analizarán las posibilidades detectadas en la Matriz de Posibilidades junto a los Gerentes de la empresa.
- **Definición de la Estrategia:** En este punto se busca transformar las posibilidades detectadas en la Matriz de Posibilidades en una estrategia para la empresa. Para esto se analizarán los tipos de disciplinas estratégicas existentes y se definirá una de ellas discutiendo con el equipo directivo lo que postula cada una de ellas y cuál le hace más sentido a la empresa. También se plantearán los temas estratégicos que permitan desplegar la estrategia definida y focalizar sus

esfuerzos. Esta definición debe contar con la aprobación de los gerentes, por lo que se realizarán reuniones para trabajarla en conjunto.

- **Definición de Objetivos:** En este punto la estrategia se debe transformar en objetivos medibles. Para esto se analizarán las posibilidades detectadas en la matriz de posibilidades, se revisará la definición de la estrategia y se realizarán reuniones con gerentes para obtener feedback de la propuesta de objetivos.
- **Diseño del Mapa Estratégico:** Al tener la Misión, Visión y Objetivos, sólo resta diseñar gráficamente estos elementos y agregar las relaciones de causalidad existente entre ellos. Las causalidades se definirán analizando el conjunto de objetivos y viendo cuáles de ellos, bajo ciertos supuestos, impactarán en mayor medida en el cumplimiento de otros objetivos. El mapa y sus causalidades se realizarán en una presentación PowerPoint. Dado que en general no existe información suficiente tal que demuestre las causalidades que se postule, éstas serán propuestas como hipótesis que debieran chequearse en el tiempo.

c) Para diseñar un Sistema de Control de Gestión basado en la estrategia propuesta.

- **Definición de indicadores:** Para cada objetivo definido, se crearán indicadores que medirán el cumplimiento de los objetivos junto con sus respectivas metas. Esto se hará en conjunto con los responsables de cada objetivo en una jornada a realizar en la planta de El Romeral.
- **Diseño del Cuadro de Mando Integral:** En este cuadro se listarán todos los objetivos, junto con sus indicadores, metas y responsables (cuando corresponda). De esta forma se conocerá qué es lo que se medirá y cómo se hará. Esto se hará en un archivo Excel.
- **Diseño de Cuadros 5:** Estos cuadros permiten bajar los objetivos estratégicos un nivel al identificar la unidad de gestión asociada al objetivo, el líder del objetivo, el equipo, las iniciativas estratégicas, el presupuesto y los requerimientos necesarios para cumplir con las metas establecidas. Estos Cuadros se diseñarán en un archivo Excel y serán completados en conjunto con el equipo encargado de cada uno de ellos en una jornada a realizar en la planta de El Romeral.
- **Seguimiento de Indicadores:** El seguimiento se realizará a través del Cuadro de Mando, en el cual se actualizará el valor de los indicadores mes a mes. Además, para que el seguimiento de los indicadores sea más simple y entendible, se crearán gráficos para cada uno de los indicadores, tanto del CMI como de los Compromisos Cotidianos. Nuevamente se trabajará con Excel para hacer este seguimiento.
- **Diseño de Compromisos Cotidianos:** La empresa posee un sistema de control de gestión más bien operativo, por lo tanto, se definirán los compromisos cotidianos para alinear la parte operativa trascendente de dicho control con la nueva estrategia y su control. Se trabajará con los líderes de los correspondientes compromisos para definirlos y establecer metas e indicadores.

La herramienta que se utilizará para realizar estos diseños será Excel.

- **Diseño del modelo de control de gestión:** Esto es, dada la estrategia propuesta, se busca controlar el cumplimiento de las metas definidas. Este control es causal, es decir, a partir de un objetivo estratégico, se puede llegar a medir todos los objetivos y compromisos asociados a él. Se mostrará el modelo a algunos gerentes para obtener feedback. El modelo se realizará en una presentación de PowerPoint.
- **Presentación Final del modelo:** Para dar a conocer el modelo a todos los gerentes y buscar su aprobación y futura adopción, se realizará una presentación final en la planta de El Romeral, donde podrán asistir también los líderes de compromisos y así lograr que los principales actores de la empresa conozcan el modelo.

## VII. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA

### 7.1 Identificación de la Empresa

Agroindustrial Surfrut es una empresa privada procesadora y exportadora de frutas y vegetales. Su estructura legal es una compañía limitada y es parte de un Holding al cual pertenecen otras 4 empresas: Surcrea, Surfresh, Terraustral y Agrícola Ana María. Surcrea vende consultorías en sistemas de calidad, Surfresh vende cerezas y manzanas frescas, Terraustral es una viña de vinos y Agrícola Ana María es un conjunto de fundos dedicados al cultivo de manzanas, cerezas y berries.

Las oficinas de Surfrut están ubicadas en Av. Hernando de Aguirre número 1915, en la comuna de Providencia, Santiago de Chile. Además, posee una planta en la cual se procesan todos sus productos, ubicada en la comuna de El Romeral, Curicó.

Surfrut cuenta aproximadamente con 513 empleados de planta. De ellos, 32 trabajan en las oficinas de Santiago y 481 en la planta. En temporada de Cerezas Frescas (Octubre a Diciembre), el número de empleados sube a 1.400 aproximadamente debido a que en dicha temporada se contrata a gente, principalmente estudiantes de liceos industriales de la zona, pues se requiere muchas personas en el procesamiento de las cerezas.

Cabe destacar que las cerezas nos las vende Surfrut. La empresa que realiza las ventas es Surfresh (perteneciente al holding), es decir, Surfresh le paga a Surfrut por realizar el packing de Cerezas.

La empresa posee 7 gerencias: General, Producción, Comercial, Técnica, Adquisición de Materias Primas, Personas y Administración y Finanzas.

El año pasado, las ventas de Surfrut fueron MUS\$ 14.000 y los costos MUS\$ 11.000<sup>11</sup>. Si a esto se le agregan los gastos generales, depreciaciones, amortizaciones, corrección monetaria e impuestos, las utilidades fueron cercanas a los MUS\$700.

Actualmente, la empresa acaba de abrir una planta en China (para procesar sólo manzanas) para aumentar su producción a un menor costo y para aumentar la disponibilidad de la planta de Chile (para así poder producir otros productos que no sean manzanas), por lo que todas las inversiones recientes han apuntado en esta expansión. La apertura de ésta planta se debe a que, dado que la materia prima requerida para procesar productos deshidratados no es de primera calidad, en China se puede optar a frutas y verduras a un bajo costo y sin problemas de disponibilidad. Esto, sumado al hecho que la mano de obra China es más económica que la de Chile, permitirá aumentar la producción a un menor costo.

## 7.2 Evolución Histórica

En 1948, don José Crispi era dueño y administrador de fundos en el valle de Curicó, sexta región de Chile y decide dedicarlos al cultivo de cerezas. A lo largo de los años, estos cultivos han ido creciendo, alcanzando hoy en día más de 200.000 hectáreas, gestionadas por un equipo profesional y experimentado.

En 1978, Jaime y José Miguel Crispi, los hijos de don José, se hacen cargo del negocio. Una de sus primeras decisiones fue mover la organización hacia el procesamiento de frutas y vegetales.

En 1980, Surfrut comienza el procesamiento de cerezas y manzanas de la zona de Curicó.

En 1990, frutas y vegetales congelados se agregan a las operaciones comerciales de Surfrut, combinando su procesamiento con alianzas estratégicas con proveedores de gran calidad.

Años después, en 1998, Surfrut se convierte en la primera empresa agroindustrial en recibir la certificación ISO9000. Más adelante, se obtuvieron otras certificaciones para garantizar los más altos niveles de seguridad alimenticia, entre ellas, la certificación AIB.

En 2001, nace un proyecto global para desarrollar una red que permite a Surfrut obtener un mejor entendimiento de las tendencias de los mercados y una cercana relación con cada uno de sus clientes. Esta red recibe el nombre de FoodAllience y posee oficinas comerciales en México, Estados Unidos, Alemania y China.

Hoy en día Surfrut es uno de los tres procesadores de manzanas deshidratadas más grandes del mundo, desarrollando productos y tecnologías únicas.

---

<sup>11</sup> Cifras aproximadas.

### **7.3 Productos**

Surfrut ofrece una amplia gama de productos, pero el de mayor importancia es la manzana deshidratada, pues equivale al 65% de las ventas. En total, los productos deshidratados equivalen al 83% de los ingresos, mientras que las conservas y congelados representan un 11% y 6% respectivamente.

A continuación se señalan los productos que ofrece Surfrut.

#### Deshidratados

- a) Manzanas: Chips, cubos, anillos, rebanadas, fibra, flakes, tiras, polvo.
- b) Otras frutas: Frambuesas y moras enteras, cubos de frutillas, rebanadas de kiwi, flakes de durazno y ciruelas, cerezas enteras, polvo de pera y frambuesa.
- c) Vegetales: Cubos de pimentón rojo y verde, polvo de pimentón rojo y tomate, flakes de tomate, apio (corte transversal), cubos de zapallo italiano.

#### Congelados

- a) Berries: Frambuesas, frutillas, moras cultivadas, arándanos.
- b) Vegetales: Brocoli, espárragos, hongos.
- c) Frutas Tropicales: Mango, piña.
- d) Otras frutas: Manzanas, duraznos, kiwis, uvas, guindas.

#### Conservas

- a) Frutas: Manzanas en almíbar, guindas naturales en almíbar y salmuera, marrasquinos, uvas peladas en almíbar.
- b) Vegetales: Pimentones rojos y verdes.

#### Orgánicos Deshidratados

- a) Frutas: Aros, cubos y flakes de manzana
- b) Vegetales: Cubos de pimentón rojo y verde, flakes y polvo de tomate, apio (corte transversal), cubos de zapallo italiano.

### **7.4 Volumen de Exportación de Principales Productos**

Los principales productos de Surfrut son los Deshidratados, seguidos por las conservas y los congelados. Los Cuadros 2, 3, 4 y 5 muestran los montos exportados por Surfrut, el total exportado en Chile y el porcentaje de participación de mercado que



posee Surfrut en cada producto durante el año 2007. Las Figuras 3, 4, 5 y 6 muestran el porcentaje de participación a nivel nacional de cada producto dentro de la categoría.

Cuadro 2: Montos de Exportación en Deshidratados, 2007.

|              | Surfrut (USD)     | Total (USD)        | Participación |
|--------------|-------------------|--------------------|---------------|
| Manzanas     | 10.338.937        | 30.277.952         | 34,1%         |
| Pimentones   | 1.410.439         | 9.291.368          | 15,2%         |
| Tomates      | 643.660           | 2.004.050          | 32,1%         |
| Apio         | 567.297           | 1.302.313          | 43,6%         |
| Otros        | 336.131           | 360.590.794        | 0,1%          |
| <b>Total</b> | <b>13.296.464</b> | <b>403.466.477</b> | <b>3,3%</b>   |

Fuente: www.chilealimentos.cl

Figura 3: Exportaciones de Deshidratados en Chile, 2007.



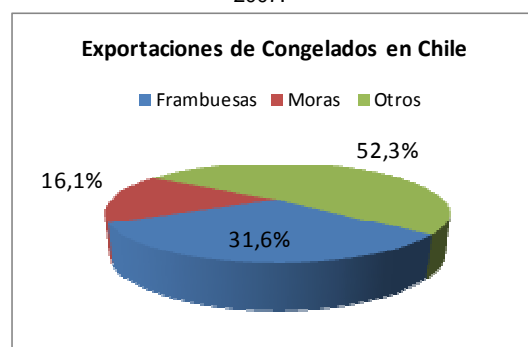
Fuente: www.chilealimentos.cl

Cuadro 3: Montos de Exportación en Congelados, 2007.

|              | Surfrut (USD)  | Total (USD)        | Participación |
|--------------|----------------|--------------------|---------------|
| Frambuesas   | 718.679        | 68.111.318         | 1,1%          |
| Moras        | 163.805        | 34.712.615         | 0,5%          |
| Otros        | 54.745         | 112.942.545        | 0,05%         |
| <b>Total</b> | <b>937.229</b> | <b>215.766.478</b> | <b>0,4%</b>   |

Fuente: www.chilealimentos.cl

Figura 4: Exportaciones de Congelados en Chile, 2007.



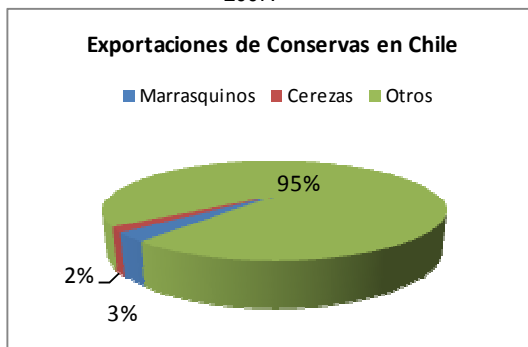
Fuente: www.chilealimentos.cl

Cuadro 4: Montos de Exportación en Conservas, 2007.

|              | Surfrut (USD)    | Total (USD)        | Participación |
|--------------|------------------|--------------------|---------------|
| Marrasquinos | 1.348.111        | 9.948.967          | 13,6%         |
| Cerezas      | 333.673          | 5.869.071          | 5,7%          |
| Otros        | 46.932           | 334.508.539        | 0,01%         |
| <b>Total</b> | <b>1.728.716</b> | <b>350.326.577</b> | <b>0,5%</b>   |

Fuente: www.chilealimentos.cl

Figura 5: Exportaciones de Conservas en Chile, 2007.



Fuente: www.chilealimentos.cl

Cuadro 5: Montos de Exportación en Orgánicos Deshidratados, 2007.

|              | Surfrut (USD)    | Total (USD)       | Participación |
|--------------|------------------|-------------------|---------------|
| Manzanas     | 1.475.332        | 6.245.727         | 23,6%         |
| Pimentones   | 198.056          | 1.378.997         | 14,4%         |
| Otros        | 85.131           | 57.992.309        | 0,1%          |
| <b>Total</b> | <b>1.758.519</b> | <b>65.617.033</b> | <b>2,7%</b>   |

Fuente: www.chilealimentos.cl

Figura 6: Exportaciones de Orgánicos Deshidratados, 2007.



Fuente: www.chilealimentos.cl

## 7.5 Clientes

Los clientes de Surfrut están principalmente en Estados Unidos, pero también se realizan exportaciones a Europa, América Latina y países de Asia y Oceanía. A continuación, en el Cuadro 6 se muestra un listado de los principales clientes de la empresa, junto a las ventas realizadas a cada uno de ellos el año 2007 y el porcentaje de participación en las ventas totales de Surfrut.

Cuadro 6: Principales Clientes de Surfrut, 2007.

| Cliente                   | Origen         | Montos USD | % del total de ventas |
|---------------------------|----------------|------------|-----------------------|
| Miller & Smith Foods Inc. | Canadá         | 267.102    | 1,3%                  |
| Rieber & Son ASA          | Noruega        | 309.674    | 1,5%                  |
| Kinay Fruits S.A.         | Francia        | 314.368    | 1,6%                  |
| Farm Direct Food Latin    | México         | 332.538    | 1,7%                  |
| Zumdieck GmbH             | Alemania       | 510.008    | 2,6%                  |
| Maustetalo Condite OY     | Finlandia      | 609.101    | 3,0%                  |
| Scalzo Food Industries    | Australia      | 884.463    | 4,4%                  |
| FDP USA, Inc              | Estados Unidos | 2.238.100  | 11,2%                 |
| Unique Ingredients        | Estados Unidos | 7.983.753  | 39,9%                 |

Fuente: Surfrut

Cabe destacar que Unique Ingredients es un broker norteamericano del cual Surfrut es socio comercial y accionista. Es por esto que la gran mayoría de las ventas se concentran en dicha empresa.

## 7.6 Competidores

En Chile existen muchas empresas exportadoras, pero los competidores más importantes de Surfrut son Unifrut, Dole, Invertec, Copefrut y Chiquita.

### Unifrut

Unifrut es la Unión Agrícola Regional de Fruticultores del estado de Chihuahua, en México. Esta se conformó en 1972 debido al importante desarrollo agrícola de la zona. Está constituida en base a la ley de asociaciones agrícolas y es regulada por la Secretaría de Agricultura, Recursos Naturales y Pesca del Gobierno Federal

(SAGARPA). Unifrut está conformada por más de 20 productores de manzanas, peras, ciruelas y duraznos.

El objetivo principal de la Unifrut es mantener la competitividad de la manzana mexicana.

Los servicios que presta a sus asociados son:

- Gestoría y trámites ante diversas dependencias gubernamentales
- Servicios de importaciones (Maquinaria, equipo y material vegetativo)
- Soporte técnico (Programación de reuniones técnicas)
- Vigilancia de fronteras y programas de control y fiscalización
- Vigilancia de prácticas desleales de comercio internacional

### Dole

Dole Food Company Inc, fue fundada en Hawai en 1851. Es una de las empresas productoras y comercializadoras de fruta, vegetales y flores secas de alta calidad más grandes a nivel mundial, con utilidades superiores a los 5 billones de dólares.

Dole ha ido ampliando sus líneas de productos, incluyendo alimentos congelados y empacados. Además, es la empresa productora líder en alimentación saludable e investigación, contando con su propio instituto de nutrición ubicado en California, Estados Unidos.

La compañía tiene negocios en más de 90 países, y un promedio de contratación de 36.000 empleados full time y de 23.000 temporeros alrededor del mundo.

En Chile, comenzó sus operaciones el año 1982, dedicándose a la exportación de fruta fresca al resto del mundo.

### Invertec

Invertec nace en 1987 bajo el desarrollo de las compañías Montanari, dueñas de Cimet Sindelen, entre otras. En dicho año, la familia Montanari decide dedicarse por completo al rubro alimenticio.

Actualmente, Invertec tiene tres negocios: productos del mar, productos de la tierra y consultorías, y en cada uno de ellos posee variadas compañías.

En el negocio del mar, destacan las compañías Invertec Ostimar, Invertec Pacific Seafood y Salmonfood. A través de estas empresas ofrecen, entre otros productos, Ostras, Centollas, Salmón y otros pescados.

En el negocio de la tierra, poseen las compañías Invertec Natural Juice, Invertec Agrofood e Invertec Agrícola Rengo. A través de estas empresas ofrecen, entre otros productos, Jugos concentrados, frutas y vegetales deshidratados y frutas y vegetales

congelados. Sólo en este negocio, Invertec tuvo utilidades el 2007 que ascienden a más de 2 millones de dólares, con un EBITDA de 6 millones de dólares<sup>12</sup>.

En el negocio de las consultorías, se encuentra la compañía IGT Consulting. IGT ofrece consultorías en la gestión de abastecimiento con el fin de mejorar el desempeño de sus clientes. Las áreas de trabajo son variadas, entre las que destacan la agroindustria, manufactura, minería y acuicultura.

El mercado de Invertec es muy amplio para todos sus productos y servicios. Sus clientes se encuentran principalmente en Chile, Estados Unidos, Canadá, México, Australia, Nueva Zelanda, Japón, China, Inglaterra, España, Italia, Francia y Alemania.

### Copefrut

Copefrut es una empresa exportadora de frutas fundada en 1955, en Curicó, Chile. En sus inicios, estaba enfocada por completo a las manzanas, pero poco a poco se fue expandiendo, hacia otros productos como peras, kiwis, piñas y uvas, así como también frutas congeladas y jugos.

El 2002, se convierte en una sociedad anónima con 85 shareholders y para el 2006, ya es una de las exportadoras de frutas más importantes del país y comienza el negocio del packing y almacenamiento, ofreciendo estos servicios a exportadores y productores.

Los clientes de Copefrut son principalmente de Estados Unidos, pero también posee gran presencia en Japón, China, Europa y algunos países de Latinoamérica como Argentina y Colombia, además de Chile.

Durante el 2007, las ventas de Copefrut fueron de más de 127 millones de dólares, obteniendo utilidades por aproximadamente 6 millones de dólares.

### Chiquita

Chiquita es uno de los líderes internacionales en la comercialización y distribución de fruta fresca y procesada, siendo mundialmente famosa por las bananas frescas. Tiene presencia en más de 60 países con un *awareness* del 98% en cada uno de ellos. Hoy en día posee más de 26.000 trabajadores full time y 21.500 temporeros a alrededor del mundo.

En Chile, Chiquita produce sus productos en distintas partes del país: Copiapó, Ovalle, Aconcagua, Rapel, Santiago, Rancagua, Curicó y Linares.

Los principales productos de Chiquita Chile son uvas, cerezas, damascos, duraznos, ciruelas, peras, manzanas, kiwis y paltas hass.

---

<sup>12</sup> Fuente: Memoria Anual 2007 de Invertec.

El mercado es bastante amplio. Sus principales clientes se ubican en Chile, Estados Unidos, Latinoamérica, España, Italia, Portugal, Japón, Corea, Australia, Nueva Zelanda, India, Egipto y Turquía.

## **VIII. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE SURFRUT**

### **8.1 Surfrut 2007**

Antes de realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, es necesario revisar cuáles fueron los lineamientos estratégicos de ésta durante el año anterior así como también conocer cuál era su sistema de control de gestión. De esta forma se podrá discutir qué cosas no han funcionado para que en la propuesta que se realice no se cometan los mismos errores.

#### **8.1.1 Estrategia Surfrut 2007**

La estrategia de Surfrut para el período 2005 - 2007 se puede dividir en dos temas:

- Una propuesta de la oferta de Surfrut para este período.
- Modificaciones en áreas de la empresa para concretar la oferta.

#### Propuesta de la oferta de Surfrut para este período

La propuesta estratégica para el periodo 2005 - 2007 fue aumentar significativamente las ventas en nuevos productos y servicios, manteniendo las ventas de productos tradicionales y mejorando sus márgenes.

##### **i. Nuevos productos y servicios**

Se buscó ofrecer nuevos productos con valor agregado como Chips de Manzana, Barras de frutas y cereales, Berries bañadas con chocolate, etc. También se realizaron esfuerzos en ofrecer productos que aprovechan las capacidades de la empresa, como lo es el Aceite de Palta, Congelados a Granel y Marrasquinos en Frasco, entre otros. Los nuevos servicios fueron principalmente consultorías en gestión agroindustrial especialmente fuera de Chile, el uso de los laboratorios para prestar servicios y un aumento en la oferta de packing.

##### **ii. Productos tradicionales**

En los productos tradicionales se realizó un trabajo sistemático para mantener el volumen de venta y mejorar la rentabilidad de las manzanas deshidratadas tradicionales. Esto se traducía en mantener la calidad, mejorar los costos de la materia prima comprando a menores distancias de la planta y adecuando la compra a los requerimientos de los procesos, disminuir los costos de energía y los gastos indirectos, evaluar el tipo de bins a utilizar, mejorar la relación comercial con clientes estables y

mejorar la planificación de ventas y la coordinación con producción y adquisición de materias primas.

Por otro lado, se mantuvo abierta la posibilidad de producir vegetales deshidratados orgánicos, intentando bajar sus costos. Además, se debían mantener las producciones y aumentar las ventas de sulfitados y marrasquinos explorando nuevos mercados, productos, procesos y tecnologías.

#### Modificaciones en áreas de la empresa para concretar la oferta

Para tener éxito en poner en el mercado los productos que se han descrito en la sección anterior, la empresa debía resolver adecuadamente las fuentes de financiamiento, trabajar en mecanismos de soporte y completar su transformación de generadora de commodities a generadora de nuevos productos y marcas.

En relación a las fuentes de financiamiento se debe optimizar la negociación con los bancos, mejorando el uso de garantías, se debe mejorar la relación de pasivos de corto/largo plazo y utilizar fuentes de financiamiento estatal, entre otras actividades.

Los mecanismos de soporte en los que se debe trabajar son: Marketing, Sistemas de Información, Administración y Comunicación interna, esto es, mejorar canales de comercialización con socios estratégicos y montar un sistema integrado de auditoría.

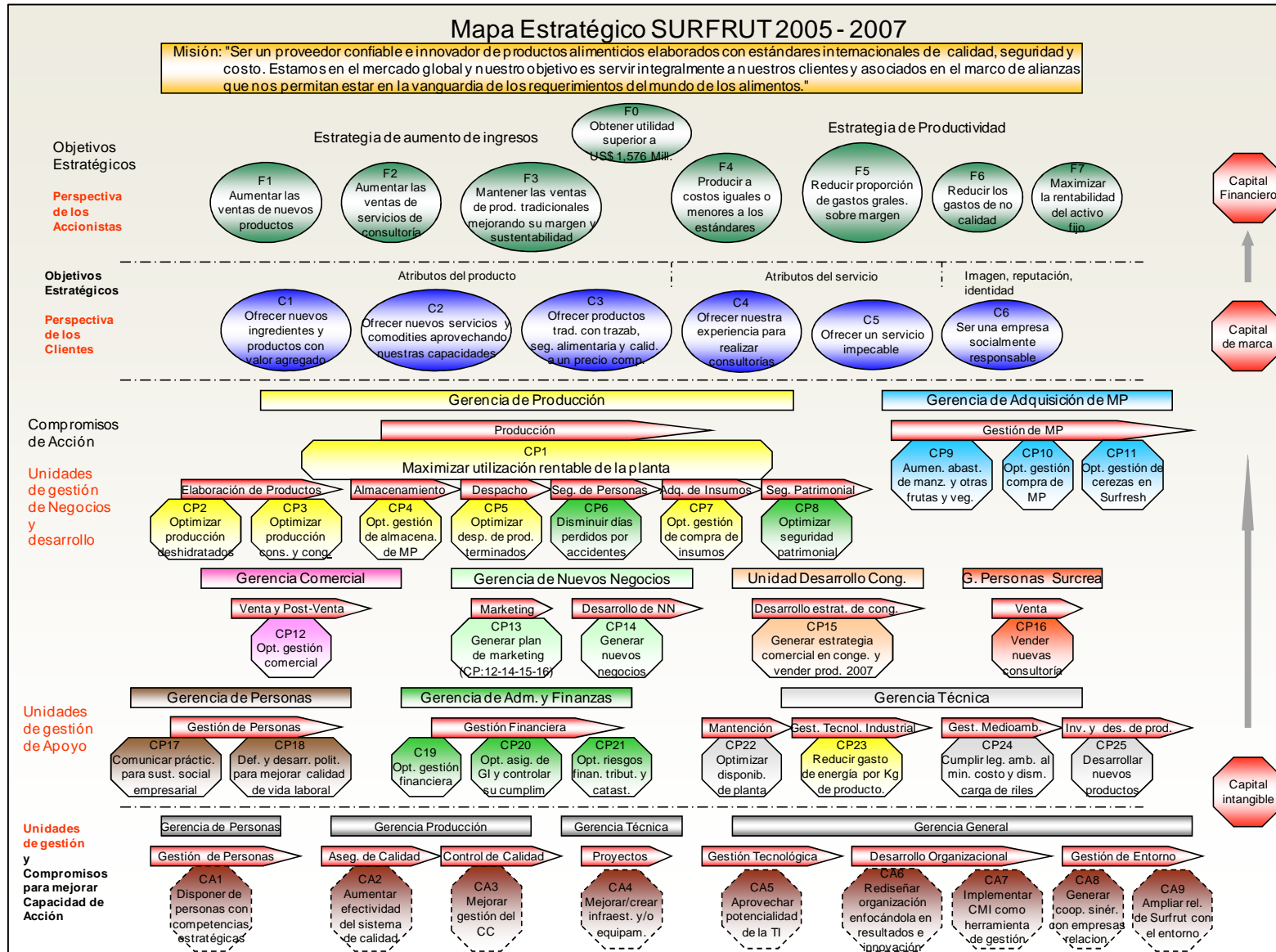
Para completar la reestructuración fue preciso analizar las capacidades necesarias, definir el tiempo en que se producirá el cambio, los recursos necesarios y realizar un refuerzo de un modelo de gestión que en forma natural guíe a la organización hacia las metas propuestas.

#### **8.1.2 Mapa estratégico Surfrut**

Dada la estrategia descrita, se confeccionó un mapa estratégico. En este, se muestra la misión de Surfrut, se identifican los objetivos desde la perspectiva de los accionistas y clientes, así como también los compromisos de los procesos asociados a las distintas unidades de gestión de la empresa (perspectiva de los Procesos Internos). También se muestran los compromisos de capacidad de acción, que impactan a toda la organización (perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento).

La Figura 7 muestra el mapa estratégico de Surfrut para el período 2005 - 2007.

Figura 7: Mapa Estratégico Surfrut 2005 - 2007



Fuente: Surfrut

## Discusión estrategia 2005 – 2007

Como se puede apreciar claramente en la descripción de la estrategia, Surfrut pretende enfocarse en nuevos productos y negocios, manteniendo los márgenes de los productos tradicionales. El problema surge cuando se trata de convertir dicha estrategia en objetivos y compromisos con metas e indicadores medibles.

Al observar el mapa en la Figura 6, se puede notar que existen demasiados objetivos y compromisos y muchos de ellos no tienen un carácter estratégico sino más bien operativo. Esto se puede ver claramente en la perspectiva de los procesos internos, donde casi todos los compromisos que aparecen son de carácter operacional, es decir, son compromisos que la empresa debe cumplir sí o sí si quiere tener éxito. No se logran identificar compromisos que deba cumplir la organización para poder aumentar las ventas de nuevos productos y negocios y mantener las ventas de los productos tradicionales. La gran mayoría de los compromisos que ahí aparecen son genéricos y no tienen una vinculación directa con la estrategia actual.

La principal razón por la que ocurre esto es que la empresa no es capaz de distinguir lo que es estratégico y lo que es importante medir y controlar, es decir, todo aquello que es clave para el normal funcionamiento de la empresa. Todo lo que sea importante medir se incorpora al mapa para que tenga una relevancia estratégica y, por ende, se pueda controlar.

Por otro lado, en la estrategia de la empresa se perfila un foco estratégico claro (lograr liderazgo en productos) pero no se logra expresar bien, no es explícito, por lo que pierde fuerza comunicacional. Además, la estrategia no se define producto de una discusión entre los principales actores de la empresa. Lo que realmente ocurre es que el gerente general posee una visión de lo que se debería hacer y el resto de los actores participa de ella sólo en la medida en que dicha visión se cruce con sus responsabilidades, es decir, se hacen parte de la estrategia sólo cuando hay una parte de ella que ellos deben realizar y sólo se involucran en ese tema, sin preocuparse de comprender hacia dónde se dirige la empresa y cómo pretende hacerlo, y menos de desplegarla en sus respectivas áreas. Esto genera que la “estrategia” de la empresa no sea más que una serie de responsabilidades que cada área debe cumplir, por lo que se pierde la visión del “todo” y se construye una organización desalineada. Este desalineamiento ocurre pues cada área se preocupa por cumplir con sus responsabilidades (labores operativas), independiente de lo que la empresa se haya propuesto, lo que a la larga genera conflictos internos puesto que muchas veces los intereses individuales (de las gerencias) se topan y de esta forma, no se cumplen los objetivos de la empresa. Todo esto va en contra de un concepto clave planteado por Porter: “La Estrategia es hacer bien el todo y no hacer todo bien”.

Finalmente, los incentivos para lograr que se cumpla la estrategia no son los adecuados. Actualmente, cada gerencia recibe un bono a fin de año dependiendo si cumplió sus propios objetivos, y no lo que se definió en la estrategia. De esta forma se producen más conflictos entre las áreas y disminuyen las posibilidades de cumplir con los objetivos definidos para la empresa.



### **8.1.3 Control de Gestión Surfrut 2007**

Surfrut no cuenta con un sistema de control de gestión como tal. Los objetivos y compromisos se miden de distinta forma, dependiendo de la perspectiva en la que se encuentren.

En la perspectiva de los accionistas, lo que se hace es obtener las ventas para los objetivos de aumento de ingresos directamente del EERR y obtener los costos de los objetivos de aumento de productividad desde el ERP que maneja la empresa (QAD). La rentabilidad del activo fijo se calcula aparte con datos de contabilidad. Todos estos datos se recopilan mensualmente y se discuten en una reunión de gerentes.

Los objetivos desde la perspectiva de los clientes no tienen ni indicadores ni metas por lo que su cumplimiento no es controlado.

Para los compromisos desde la perspectiva interna y de capacidad de acción, lo que se hace es asignar un responsable y equipo para cada uno de ellos. Este equipo se encarga de crear indicadores y medir su cumplimiento mensualmente, creando un reporte en Excel. Todos estos reportes, junto con los datos de los otros objetivos, teóricamente se analizan juntos una vez al mes en una reunión de gerentes. En la práctica, estos reportes demoran mucho en terminarse o simplemente no se hacen, por lo que no se logran analizar todos juntos y así poder saber realmente la situación global de la empresa.

#### Discusión Control de Gestión Surfrut 2007

El control de gestión actual de Surfrut no está cumpliendo su objetivo principalmente porque estudiar los reportes en forma separada, y el hecho que éstos lleguen atrasados o incluso que no lleguen, no permite ver el desempeño real de la empresa ni tampoco tomar acciones correctivas cuando corresponda. Esto se ha demostrado, ya que durante todo el 2007, lo único que se hizo fue controlar. No se logró hacer gestión con la información obtenida.

Existen tres motivos principales por lo que no se cumple con la entrega de los reportes: existen demasiados objetivos, falta de competencias y poca alineación de los objetivos de la empresa con los objetivos de cada área.

Los clientes del sistema de control de gestión se quejan constantemente que son demasiados los objetivos estratégicos, específicamente 48, lo que se traduce en 97 indicadores de gestión, por lo que estar preocupados de medir el desempeño en tantas áreas y con tantos indicadores les quita mucho tiempo. Los autores del Cuadro de Mando Integral recomiendan tener entre 15 y 20 objetivos estratégicos (con sus respectivos indicadores) para comunicar y gestionar la estrategia, ya que con una cantidad mayor, ésta pierde su foco, su fuerza y se dificulta su medición.

La falta de competencias se refiere a la poca habilidad que poseen ciertos líderes de equipos para definir los indicadores con los que se medirán sus avances y para poder hacerles un seguimiento. Esto se refleja en que el 26% de los indicadores utilizados no poseen actividad hasta fin de año, por lo que no se pudo controlar nada. Si

bien esto puede sugerir buscar otra forma de control de gestión, se pretende continuar con este sistema ya que se cree en el poder que tiene la herramienta y se piensa que una vez que se capacite a las personas correspondientes, se tendrá el éxito buscado.

Por otro lado, existen áreas de la empresa que no están alineadas con lo que se plantea en el CMI, es decir, siguen trabajando de la misma forma que lo hacen siempre, independiente de cuál sea la estrategia, por lo tanto a la hora de exigirles los reportes definidos en el CMI, se demoran mucho tiempo en hacerlo, ya que recién en ese momento se dedican a buscar la información correspondiente o muchas veces ni siquiera lo hacen pues se escapa de sus actividades cotidianas.

## **8.2 Surfrut 2008 ¿Qué buscan sus accionistas?**

Dependiendo de los requerimientos de los dueños de Surfrut, el diagnóstico de la empresa será diferente. Es por esto que para poder realizar un análisis de manera correcta, es necesario saber qué buscan los accionistas para los próximos años y así poder hacer un diagnóstico basado en sus requerimientos.

Los accionistas de Surfrut quieren que la empresa aumente su valor y sea reconocida como el líder mundial en manzanas y productos deshidratados.

## **8.3 Diagnóstico de la Situación Actual de Surfrut**

### **8.3.1 Análisis Externo**

A través del análisis externo de la empresa se busca identificar Oportunidades y Amenazas que ésta pueda enfrentar. El análisis del macro entorno se realizará mediante un estudio PESTE y el análisis de la industria de exportaciones de fruta se realizará utilizando las 5 fuerzas de Porter.

#### **8.3.1.1 Análisis PESTE**

##### Ámbito Político

En el ámbito político se identifican 4 factores: los tratados de libre comercio, la disponibilidad de fondos estatales, las elecciones municipales de Octubre de 2008 y las elecciones presidenciales de Diciembre de 2009.

Los tratados de libre comercio son un factor importantísimo y representan una gran oportunidad para las empresas exportadoras, pues a través de ellos se puede ingresar a nuevos mercados en forma individual o mediante alianzas estratégicas y acceder a recursos más económicos, como por ejemplo, insumos. Los tratados con los países miembros de la Unión Europea, con Estados Unidos y recientemente con China son algunos de los más importantes firmados por Chile.

El estado posee fondos disponibles para el desarrollo de la Agroindustria, principalmente para proyectos de investigación, por ejemplo, para el desarrollo de nuevos pesticidas, nuevas técnicas de control de plagas, para mejorar el uso de la

energía, mejorar procesos para disminuir desperdicios, etc. y para fomentar el trabajo conjunto entre las empresas y los productores, por ejemplo, para que las empresas asesoren a los productores, permitiendo así que éstos eleven la calidad de sus productos y sus competencias. Esta es una gran oportunidad para las empresas agroindustriales por lo que deben aprovecharlas.

En Octubre del presente año, se realizaron las elecciones municipales. En muchos municipios hubo cambios de coalición, lo que puede provocar un retraso o supresión de acuerdos entre los municipios y las empresas, pues generalmente los puntos de vista son distintos y se realizan completas reestructuraciones. Por lo tanto, este factor es una potencial amenaza.

En Diciembre del 2009 se realizarán las elecciones presidenciales. Este es un factor a considerar principalmente por dos motivos. Cuando se acerca el fin de un período presidencial, el gobierno opta por realizar una serie de iniciativas para mejorar su imagen y tratar de mantener la permanencia de la coalición. Además, si el gobierno se mantiene, generalmente se lanza un paquete de medidas de corto plazo en el cual tratan de cumplir con sus promesas. La industria agroindustrial debe estar atenta a dichas iniciativas y promesas para tratar de obtener algún beneficio. Si la coalición no se mantiene, el nuevo gobierno traerá cambios y consecuencias en todo ámbito de acción, por lo que se debe estar atento y adaptarse a esos cambios. Así, este factor puede ser una oportunidad o una amenaza dependiendo de las acciones que tomen tanto las empresas como las coaliciones.

### Ámbito Económico

En el ámbito económico se identifican 3 importantes factores: la creciente inflación, la inestabilidad del dólar y el posible estancamiento económico a nivel mundial, los que impactan negativamente en la agroindustria.

Durante el presente año, Chile ha enfrentado una fuerte inflación. En el mes de Octubre, el IPC fue de 0,9%, acumulando un 8,5% en lo que va del año. Medida en los últimos 12 meses, alcanza un 9,9%, muy lejos de las cifras entre 2% y 4% que se impuso como meta el Banco Central para el control de precios. La razón de esta alza se debe principalmente al aumento en los precios de frutas y verduras que son utilizados como materia prima, la cual acumula un 14,3% en 12 meses. Por otro lado se ha producido una constante alza en los precios de la energía eléctrica y en el gas natural. 29% y 14% respectivamente acumulado en lo que va del año. Esto es una gran amenaza pues esta alza se traduce en mayores costos para producir.

La constante baja del dólar durante comienzos de año fue fatal para la industria, con valores cercanos a los \$430, el negocio se hizo casi insostenible. Si bien su valor actual supera los \$600, no se puede asegurar un tipo de cambio, principalmente por la inestabilidad económica por la que atraviesa Estados Unidos. El precio del dólar es un factor importantísimo en la exportación pues los ingresos se generan en gran medida en dicha moneda. Si se mantiene un valor alto no hay problema, pero si el tipo de cambio baja, se genera una disminución en los ingresos y dado que los costos están en pesos, las utilidades disminuyen considerablemente, incluso provocando pérdidas. Por lo tanto este factor es una fuerte amenaza.

Por último, la fuerte crisis financiera que se vive a nivel mundial ha generado un estancamiento en las economías de todo el planeta. Grandes bancos han quebrado y millones de empresas han tenido que disminuir sus producciones. La zona Euro y Japón han entrado en recesión y se espera que prontamente lo haga Estados Unidos. Si bien los gobiernos de todo el mundo están trabajando fuertemente para reactivar las economías (por ejemplo Estados Unidos inyectará cerca de un billón de dólares en Febrero), es una realidad que desde ahora y durante los próximos años la crisis tendrá sus consecuencias. Las proyecciones dicen que la economía de Estados Unidos, Japón y la de la zona del euro se contraerán entre el 1 y el 2% el año próximo, según el último informe del Economist Intelligence Unit (EIU), que cifra en 0,4% el crecimiento global en el 2009. En el caso de Europa Occidental se prevé un crecimiento negativo del 1,2%; en el de Norteamérica, del 1,8%; en la región de Asia y Australia, del 1,2%, mientras que los países en transición crecerán sólo el 0,8%. Para América Latina, la división de análisis económico del grupo The Economist prevé un crecimiento económico de sólo el 1%. Todo esto se traduce en una fuerte disminución en el consumo, lo que genera una disminución en las exportaciones chilenas. De hecho, en Octubre hubo una baja del 12% en las exportaciones producto de la crisis financiera y se proyectan fuertes caídas en las utilidades de las empresas del rubro. El panorama es peor para las empresas que exportan productos alimenticios Premium ya que se espera una disminución del orden del 20% para el 2009 en este tipo de productos. Esto claramente es una gran amenaza para el sector.

### Ámbito Social

En el ámbito social se identifican 2 factores: El envejecimiento de la población y la tendencia a la “vida sana”.

En la década de los '50, la esperanza de vida al nacer era de 55 años. Hoy es de 77. Según el Censo del 2006, la población de adultos mayores era el 11% de la población, y se proyecta que para el 2025 y 2050, esa cifra llegará al 16% y 23,5%. Chile, junto a Argentina, Cuba y Uruguay se encuentran en un período de transición demográfica, avanzando hacia el envejecimiento de la población. Las bajas tasas de natalidad y mortalidad han provocado que entre 1960 y 1997, la tasa de crecimiento en Chile haya decrecido en un 43%. Este factor impacta en la agroindustria pues se contará con empleados cada vez más adultos por lo que las políticas laborales deberán adaptarse a este fenómeno.

Por otro lado, tanto en Chile como en el mundo, existe una tendencia a la “vida sana”, esto es, fomentar la alimentación saludable y el deporte. Esto debido a las altas tasas de obesidad y sedentarismo. La obesidad y sobre peso en adultos llega al 22% y 38% respectivamente y a sobre un 10% en preescolares. Según la encuesta nacional de hábitos de actividad física y deportes en mayores de 18 años indica que el 87,2% de la población es sedentaria, es decir, no realiza actividades físicas periódicamente.

Para la agroindustria esta es una gran oportunidad pues la vida sana está relacionada con buena alimentación, lo que se traduce en el aumento del consumo de frutas y verduras.

## Ámbito Tecnológico

En el ámbito tecnológico son dos los factores que se identifican: Disponibilidad de Infraestructura Tecnológica y el uso de ERP's<sup>13</sup>.

La disponibilidad de la infraestructura tecnológica requerida para el procesamiento de los productos agroindustriales ha aumentado en los últimos años. Esto, ya que prácticamente el 100% de la infraestructura es importada y los tratados de libre comercio han permitido abrir nuevos mercados y con esto adquirir nuevas tecnologías, lo que se traduce en una mayor variedad de productos ofertados y una mejor calidad.

Por otro lado, el uso de ERP's se ha hecho cada vez más necesario. "Un buen ERP es una herramienta indispensable para una empresa mediana o grande. Con márgenes pequeños y decrecientes, es fundamental para éstas controlarlos en forma oportuna y exacta. Además, se requiere dar una rápida respuesta a las necesidades de los clientes, con estructuras cada vez más livianas. Precisamente, el ERP pone la información operativa y de gestión al alcance de la mano, tanto del personal operativo como de los gerentes, permitiendo controlar el 'core business' de la compañía. En otras palabras, incorpora las funciones necesarias para optimizar los procesos"<sup>14</sup>.

Es por esto que se hace indispensable aprovechar la potencialidad de éstas herramientas. Actualmente, el 68% de las empresas grandes ha adoptado un ERP, cifra que baja a un 24% en empresas pequeñas.

## Ámbito Ecológico

El principal factor que se identifica en el ámbito ecológico es el tratamiento de los desechos industriales líquidos (riles) y sólidos (rises). Las descargas de residuos industriales se caracterizan por contener elevadas concentraciones de elementos contaminantes. Los efectos que podrían provocar estos residuos pueden variar según el punto en donde éstos sean descargados, por ejemplo, si se descarga en el alcantarillado puede provocar la corrosión, incrustación y obstrucción de las redes del mismo. Si se descarga en aguas superficiales puede provocar graves efectos en el medio ambiente y en la flora y fauna acuática de los ríos.

El hecho de no tratar estos desechos puede generar serios conflictos con grupos ambientalistas y con los gobiernos regionales. Además, de dañar la imagen de las empresas agroindustriales pues cada vez más, los clientes exigen que las empresas con las que se relacionan cumplan con prácticas de responsabilidad social empresarial.

---

<sup>13</sup> ERP: *Enterprise Resource Planning*. Es un sistema de gestión de la información estructurado para satisfacer la demanda de soluciones de gestión empresarial, basado en el ofrecimiento de una solución completa que permite a las empresas evaluar, implementar y gestionar más fácilmente su negocio.

<sup>14</sup> Entrevista a Pablo Navarro, vicepresidente de SONDA (empresa de tecnologías de información), La Tercera, 20 de Agosto de 2008.

### 8.3.1.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Este análisis se realizará caracterizando los determinantes estructurales de cada una de las 5 fuerzas.

#### Competidores del Sector

Las determinantes estructurales de esta fuerza competitiva son:

- a) **Tasa de crecimiento de la industria:** Desde la época de los 80 's a la fecha, la tasa de crecimiento en la agroindustria ha sido de un 13%. Pero si se consideran los últimos años, las cifras mejoran. En los últimos 5 años las exportaciones se han duplicado y este año, a Agosto, han crecido en un 25%. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, la crisis financiera está provocando una disminución en las exportaciones, por lo que en este momento existe gran incertidumbre en lo que podría pasar.
- b) **% que representan los costos fijos en el total de costos:** Los costos fijos representan un 32% del total de costos.
- c) **El grado de diferenciación de los productos:** En el mercado existen variados productos, dados principalmente por la amplia gama de frutas y vegetales existentes. A esto además, se le deben sumar los distintos tipos de procesamiento, cortes, humedad, etc. pero a nivel de producto final, por ejemplo, manzana Fuji deshidratada en cubos de 19 x 19 mm al 3% de humedad, los productos se transforman en commodities. Por lo tanto, la diferenciación viene dada principalmente por la variedad de productos que las empresas sean capaces de ofrecer, por la calidad de ellos y por la flexibilidad frente a los requerimientos de los clientes. Esto ocurre entre empresas Chilenas, ya que si se comparan las empresas Chilenas con las extranjeras, el panorama cambia. Chile es reconocido a nivel mundial por la calidad de sus frutas y verduras, por lo tanto, el hecho que los productos exportados se cultiven en Chile, genera un alto grado de diferenciación frente a los productos exportados por empresas extranjeras.
- d) **La concentración y equilibrio entre los competidores:** La cantidad de empresas exportadores de Frutas y Verduras deshidratadas registradas en Chilealimentos es de 67 y si bien para muchos productos se repiten las mismas empresas en los primeros lugares en cuanto a volúmenes de exportación se refiere, es tan variada la oferta de productos que en ningún caso se podría hablar de una industria concentrada.

En cuanto al equilibrio entre los competidores, el hecho que para muchos productos se repitan las empresas en los mismos lugares año tras año podría caracterizar a la industria como equilibrada. Cabe destacar que la reciente crisis energética y la fuerte y prolongada caída en el tipo de cambio tuvieron importantes repercusiones en la industria, lo que podría generar un período de turbulencia en el cual las empresas tengan que reestructurarse y, por ende, este equilibrio se vería interrumpido.

- e) La existencia de barreras a la salida:** Las barreras de salida son altas, principalmente porque gran parte del activo fijo (maquinaria) es sumamente específico y de un alto valor, lo que dificulta su liquidación. Además, las empresas suelen contar con mucho personal por lo que terminar los contratos laborales es costoso.

Luego de caracterizar los principales determinantes estructurales, se puede concluir que la rivalidad entre competidores actuales es media.

### Competidores potenciales

Los determinantes estructurales de esta fuerza son:

- a) Las economías de escala:** Son un factor clave en la producción de la empresa, ya que a través de este fenómeno se logra reducir los costos por kilo y, por ende, se puede ofrecer un precio competitivo. Cabe destacar que esto no se logra para todos los productos, pues muchos de ellos no se producen en gran cantidad. Las economías de escala se hacen presentes en la producción de manzanas, pimentones, tomates y apios deshidratados, marrasquinos en conservas, frambuesas congeladas y cerezas frescas.
- b) La diferenciación de productos:** Este punto fue analizado en los Competidores del Sector.
- c) La intensidad de los requerimientos de capital:** Los requerimientos de capital no son muy altos al momento de iniciar una empresa agroindustrial. Si bien es necesaria una fuerte inversión en activos fijos: terrenos, maquinarias, oficinas, etc. y dado el tamaño de este tipo de empresa, también es necesario una fuerte inversión en capital humano, las cifras están muy por debajo de las requeridas para abrir otro tipo de empresa, por ejemplo, una empresa química. Cabe destacar, que constantemente se requiere algún tipo de inversión en maquinaria específica, ya sea para ampliar la línea de productos, mejorar su calidad, etc.
- d) La importancia de los efectos del aprendizaje:** Adquirir expertise en el procesamiento es otro factor clave para la reducción de costos. Dichos conocimientos se logran con años de experiencia. La empresa ha logrado un fuerte aprendizaje en cuanto a deshidratados se refiere, justamente gracias a los más de 28 años presente en el negocio. Conoce la tecnología requerida para lograr eficiencia en el procesamiento y posee el capital humano para utilizar dicha tecnología.
- e) La imposibilidad de acceder a canales de distribución:** Para asegurar el éxito en la venta de los productos, como en toda industria, se requieren excelentes canales de distribución. En esta industria, el canal más utilizado son los brokers y representantes o importadores, los cuales abren las puertas hacia los principales mercados que los productos tienen como destino. Son ellos los que se encargan de fijar las condiciones demandadas por los clientes. Existen variadas empresas en el mundo que realizan estos contactos, por lo que no hay imposibilidad para acceder a ellos.

**f) Materias primas críticas:** Las manzanas son el core de Surfrut por lo que la escasez de ellas es fatal para su supervivencia. Durante el año pasado ya se vivió una escasez de manzanas y una disminución en su calidad, lo que se tradujo en una reducción en la materia prima conseguida para la temporada y un aumento en su precio. Esto se debió al buen precio alcanzado por los jugos, cuyos procesadores son el principal comprador de manzanas del país. Es por esto que se decide salir fuera del país en busca de las mejores manzanas. Esta es una de las razones por las que Surfrut realiza la inversión para instalar una planta en China, donde la materia prima es de buena calidad y tiene un costo inferior al chileno.

**g) Tecnologías especializadas:** La gran mayoría de las tecnologías utilizadas en el procesamiento de frutas y verduras son específicas a un tipo de producto. Por ejemplo, las grandes empresas deshidratadoras han incorporado tecnologías de secado utilizando líneas de secado continuas o en batch con gran homogeneidad y reguladoras de humedad, lo que permite obtener un producto estándar en cuanto al contenido de materia seca, concentración de azúcares, color y calibre. Así como esta tecnología, existen otras específicas para los cortes de los insumos y otras especializadas en el tratamiento de congelados y conservas.

Luego de caracterizar los principales determinantes estructurales, se puede concluir que la amenaza de nuevos competidores es media.

### Sustitutos

Los determinantes estructurales de esta fuerza son:

**a) Disponibilidad de sustitutos cercanos:** No existen otros productos que sustituyan a los ofrecidos por Surfrut, ya que los clientes utilizan estos productos como insumos muy específicos en los que producen ellos, excepto en los snacks de manzanas, cuyos sustitutos son snacks de otras frutas y vegetales. Lo que sí existen son marcas sustitutas, a las que los clientes pueden acceder con mucha facilidad.

**b) Costo del cambio para el usuario:** Si no se han establecido relaciones de largo plazo entre el cliente y la empresa los costos de cambio son muy bajos para el comprador. Por el contrario, si se han establecido relaciones de largo plazo, el costo podría llegar a ser alto pues en la relación se consiguen precios especiales, facilidades de pago, flexibilidad en la fecha de entrega, etc. Por otro lado, la calidad y seguridad alimenticia de los productos de Surfrut ha posicionado bien a la empresa, lo que dificulta el cambio de marca para el usuario.

**c) Agresividad de los oferentes de sustitutos:** El mercado Chino ha entrado violentamente al negocio de las exportaciones de frutas y verduras. Dada su económica mano de obra y bajos costos de materia prima, ha sido capaz de ganar participación de mercado utilizando una estrategia de precios bajos, entre un 10% y 15% menos que los precios de mercado. Todavía tiene problemas con la calidad de sus productos por lo que gran parte del mercado aún es reacia a adquirir sus productos. Por otro lado, recientemente adquirió las certificaciones necesarias para producir frutas y verduras orgánicas por lo que ahora serán capaces de ofrecer sustitutos en este mercado.



**d) Contraste de la relación valor / precio entre los productos de la empresa y los sustitutos:** El precio de los productos de Surfrut es mayor al de los sustitutos pero la diferencia en la calidad que ofrece compensa dicha diferencia. Además, los años de experiencia permiten darle mayor valor a los productos, por ejemplo, mejorando las condiciones y tiempos de embarque o mayor capacidad de adaptarse a los requerimientos de los clientes, cosa que las empresas chinas todavía no pueden lograr.

Luego de caracterizar los principales determinantes estructurales, se puede concluir que la amenaza de productos sustitutos es media - alta.

### Proveedores

Los determinantes estructurales de esta fuerza son:

**a) Concentración de proveedores:** La sexta región y la región metropolitana concentran la mayor cantidad de proveedores de frutas y verduras. Estos son muy disputados por todas las empresas procesadoras del país pero el corto período de cosecha, la perecibilidad y la estacionalidad de los productos les quitan poder negociador. La tendencia es trabajar con una cierta cantidad de productores y buscar relaciones de largo plazo con ellos, lo cual no es fácil lograr pues su alta cotización los hace desviarse de acuerdos en busca de un mejor precio. Específicamente, Surfrut tiene contratos con productores de hortalizas y cerezas, entregando financiamiento y asistencia técnica a los primeros y asistencia técnica a los segundos. Para las manzanas, se tienen unos pocos acuerdos, principalmente porque los productores negocian primero con los exportadores de jugos y pulpa, ya que ellos requieren de manzana de primera calidad, que equivale al 80% de su producción. Lo que se hace es adquirir manzanas de ese 20% restante en temporada, y si llegasen a faltar, se negocia con productores más grande con capacidad de almacenamiento en frío o con las exportadoras de jugo que venden las manzanas no utilizadas en su producción.

**b) Diferenciación de insumos y presencia de insumos sustitutos:** Existe una gran diferenciación de insumos. Cada fruta o verdura que se cultive en el país es el insumo para algún producto procesado, pero, dado que se procesan distintos productos con cada insumo, no existen sustitutos.

**c) Importancia del volumen para el proveedor:** El volumen es un factor muy relevante para los productores, pues como se mencionó anteriormente, sus productos poseen una alta perecibilidad por lo que se privilegian a las empresas que busquen grandes volúmenes, como las exportadoras de jugo, ya que de esta forma se evitan mermas y una disminución en el precio de venta por pérdida de calidad en sus productos.

**d) Impacto de los insumos en el costo o en la diferenciación:** El impacto de los insumos en el costo es menor. Si se compran insumos de baja calidad, para lograr cierto nivel de producción se requerirán más insumos a los necesarios que si se compran de buena calidad, pero como el costo es menor a los de alta calidad, el "pxq" es similar en ambos casos. El impacto viene dado por el lado de la diferenciación. Como se vio anteriormente, para diferenciarse se requiere ofrecer muchos productos de buena calidad y se debe tener flexibilidad frente a los requerimientos de los

clientes. Todo esto sólo se puede lograr teniendo disponibilidad y calidad en los insumos requeridos.

**e) Amenaza de integración hacia delante:** La complejidad en lograr acuerdos de largo plazo entre productores y las empresas, esto es, precio, plazos de pago, calidad en la entrega, uso de plaguicidas, etc. ha generado una tendencia a las integraciones hacia adelante y atrás. Cabe destacar que dadas las altas barreras de entrada al negocio del procesamiento de frutas y verduras, es más común que se generen integraciones hacia atrás.

Luego de caracterizar los principales determinantes estructurales, se puede concluir que el poder negociador de los proveedores es alto.

### Cientes

Los determinantes estructurales de esta fuerza son:

**a) Número de compradores de importancia:** La empresa posee dos compradores de importancia: DFP USA, Inc. y Unique Ingredients. En conjunto ambos representan el 50% de las ventas de Surfrut. Si bien esto podría generar un gran poder negociador por parte de ellos, no ocurre pues se han generado relaciones de largo plazo en un ambiente de colaboración. De todas formas, es un riesgo tener tan concentrados los ingresos. Además, Surfrut es dueño de un porcentaje de Unique, lo que los transforma en socios comerciales.

**b) Disponibilidad de sustitutos:** Este punto fue analizado en Sustitutos.

**c) Costos del cambio para los compradores:** Este punto fue analizado en Sustitutos.

**d) Amenaza de los compradores de integrarse hacia atrás:** La amenaza de integrarse hacia atrás es baja pues como se mencionó anteriormente los clientes usan los productos como insumos específicos de sus productos, por lo que no se justifica la gran inversión en capital requerida para procesar ellos mismos dichos insumos.

**e) Contribución del producto a la calidad o al servicio que prestan los compradores:** Los altos estándares de calidad que poseen los productos de Surfrut permiten que el producto final que ofrecen los clientes, también posea altos estándares de calidad, contribuyendo de forma excepcional en sus ventas.

**f) Relación con los compradores:** Tener buenas relaciones con los clientes es fundamental para tener éxito sostenido en el tiempo. La gran mayoría de los clientes de Surfrut valora los atributos de la empresa (RSE, calidad, precio, cumplimientos, etc.), ya que les permite agregar valor a sus propios productos, lo que significa una gran oportunidad pues favorece alianzas estratégicas y relaciones de largo plazo.

Luego de caracterizar los principales determinantes estructurales, se puede concluir que el poder negociador de los clientes es alto.

A continuación, en el Cuadro 7 se muestra un resumen con el poder negociador (amenaza o rivalidad) de cada fuerza de Porter.

Cuadro 7: Resumen Análisis de Porter

| Industria de Exportaciones de Fruta |                       |
|-------------------------------------|-----------------------|
| Competidores del sector             | Rivalidad Media       |
| Competidores potenciales            | Amenaza Media         |
| Sustitutos                          | Amenaza Media - Alta  |
| Proveedores                         | Poder negociador Alto |
| Clientes                            | Poder negociador Alto |

Fuente: Elaboración Propia

### 8.3.1.3 Oportunidades y Amenazas detectadas

Una vez realizado el análisis externo de Surfrut, es posible identificar, junto a los gerentes, las Oportunidades y Amenazas más importantes a las que está expuesta la empresa. Esto se muestra en la siguiente página, en el Cuadro 8.

Cuadro 8: Oportunidades y Amenazas para Surfrut

| Surfrut   |  |
|---|--|
| OPORTUNIDADES   | AMENAZAS                                       |
| Demanda de productos saludables.                              | Alto costo de la Energía.                      |
| Tratados de libre comercio.                                   | Baja estabilidad del Tipo de Cambio.           |
| Posibilidad de formar alianzas estratégicas.                  | Escasez y alto costo de Materia Prima Crítica. |
| Fondos estatales disponibles para investigación y desarrollo. | Altos costos de tratamientos medioambientales. |
|   | Crisis Financiera.                             |
|   | Concentración de clientes.                     |
|   | Competidores agresivos en precio.              |

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que Surfrut posee muchas más Amenazas que Oportunidades, lo que la obliga a mejorar su gestión y definir bien una estrategia que le permita decidir hacia dónde ir.

### 8.3.2 Análisis Interno

A través del análisis interno se busca detectar las Fortalezas y Debilidades que posee la empresa. Para ello se realiza un Perfil de Capacidad Interna, en el cual se analizan las capacidades que posee la empresa en seis ámbitos: Directivo, Competitivo, Financiero, Tecnológico, Potencial Humano y Administrativo. Este análisis se realiza en conjunto con los principales actores de cada gerencia.

#### Capacidad Directiva

El equipo directivo de Surfrut posee buena capacidad técnica. Todos poseen estudios de educación superior y más de 15 años de experiencia en el negocio del

procesamiento de frutas y verduras. Esto permite contar con un equipo capaz de dirigir el negocio y hacerlo crecer.

Como se mencionó en la justificación del tema, no poseen muchas competencias en el uso de herramientas de gestión, pero poco a poco las van adquiriendo, lo que se traduce en que en un futuro cercano, la empresa será capaz de utilizar y aprovechar las bondades de los instrumentos de gestión.

Por otro lado, tienen una baja reacción frente a cambios. Por ejemplo, como parte de la estrategia pasada se tenía el objetivo de vender consultorías. Pasaron varios meses y no veían resultados pero la empresa seguía con el mismo plan de acción diseñado en un comienzo. Finalmente, después de gastar muchos recursos se decidió cerrar el negocio. Esto demuestra la falta de reacción frente a cambios y la lentitud para tomar ciertas decisiones.

Otro problema, es que los gerentes están demasiado presentes en todas las labores operativas del negocio, lo que no les permite enfocarse en cumplir con los objetivos estratégicos. Además, las decisiones se toman en base a la opinión del gerente general y no en base a una discusión entre el equipo directivo.

No obstante, el equipo directivo de Surfrut posee liderazgo y compromiso, incentiva el trabajo en equipo, vela por mantener un excelente clima laboral y fomenta la ayuda de los trabajadores de la empresa mediante capacitaciones y coaching. Gracias a esto, la empresa se encuentra capacitada para cumplir con sus objetivos, realizar su misión y alcanzar su visión.

### Capacidad Competitiva

Como se mencionó en la descripción de la empresa, Surfrut produce frutas y verduras deshidratadas, enlatadas, congeladas, infused y orgánicas. Además de cerezas frescas. La producción de estos productos se realiza con la materia prima que ofrecen los productores de la sexta región del país, la que es constantemente supervisada para asegurar que posea toda la seguridad alimentaria requerida para ofrecer productos de excelencia. Además, se posee un sistema de calidad maduro, eficiente y con mejoramiento continuo, que permite detectar tempranamente y con un bajo margen de error (de los 20 reclamos que hubo el año pasado, sólo 5 fueron por no tener la calidad requerida), la materia prima que no cumple con los estándares para ser procesada o el producto terminado que no puede ser exportado.

La relación precio – calidad es muy conveniente para los clientes, ya que en este momento se ofrecen precios de mercado (o un 10% más caro para los productos orgánicos) pero a una gran calidad. Calidad que los clientes han sabido valorar pues la empresa tiene una muy buena reputación en el procesamiento de frutas y verduras, sobre todo en las manzanas.

Se dice que la relación es conveniente para los clientes pero no así para Surfrut, ya que todavía posee altos costos de producción (en promedio, los costos equivalen al 74% de las ventas), por lo que debe marginar menos (tan solo un 26% de las ventas) para ser capaz de ofrecer precios que le hagan sentido a sus clientes.

Por otro lado, la empresa también posee una muy buena imagen frente a los proveedores y clientes; con la mayoría de sus proveedores posee relaciones de largo plazo, los apoya económicamente y paga en las fechas establecidas y los principales clientes valoran los atributos de Surfrut, es decir, calidad, seguridad, responsabilidad social, etc.

### Capacidad Financiera

La capacidad financiera se mide analizando la rentabilidad, liquidez, y endeudamiento de la empresa<sup>15</sup>.

El Cuadro 9 muestra algunos índices de rentabilidad.

Cuadro 9: Índices de rentabilidad

| <b>Índices de Rentabilidad</b> |       |
|--------------------------------|-------|
| Margen Bruto                   | 25,7% |
| ROE                            | 3,7%  |
| ROA                            | 2,0%  |

Fuente: Elaboración propia

Se puede notar que el Margen Bruto no es muy alto pues, como se explicó anteriormente, los costos de producción son muy altos. Además, tanto el ROE como el ROA son bastante bajos, lo que se traduce en una baja rentabilidad para las inversiones realizadas por los accionistas y una baja rentabilidad de los activos respectivamente.

El Cuadro 10 muestra algunos índices de liquidez.

Cuadro 10: Índices de

| <b>Índices de Liquidez</b> |     |
|----------------------------|-----|
| Razón Ácida                | 1,0 |
| Razón Circulante           | 1,6 |

Fuente: Elaboración propia

Ambos indicadores señalan que, en lo inmediato, la empresa no debería tener dificultades en cumplir con sus obligaciones de corto plazo. Esto, ya que ambos valores son mayores a 1, lo que se traduce en que los activos circulantes son mayores a los pasivos circulantes, por lo tanto se posee la liquidez para cumplir con las obligaciones de corto plazo.

El Cuadro 11 muestra algunos índices de endeudamiento.

---

<sup>15</sup> Los datos utilizados para analizar estos conceptos se obtuvieron del balance 2007 de Surfrut.

Cuadro 11: Índices de Endeudamiento

| Índices de Endeudamiento   |      |
|----------------------------|------|
| Razón de Endeudamiento     | 0,45 |
| Leverage                   | 0,83 |
| Razón deuda CP-Deuda Total | 0,9  |
| Razón deuda LP-Deuda Total | 0,1  |

Fuente: Elaboración propia

La razón de endeudamiento muestra que el 45% de los activos es financiado con deuda, por lo que el 55% restante es financiado con capital propio, lo que se confirma con el valor del leverage. Por un lado, esto muestra una buena situación pues al no poseer tanta deuda, la empresa se hace menos riesgosa y puede obtener créditos más baratos. Pero por otro lado, el tener un bajo leverage, disminuye la rentabilidad del patrimonio. Lo que se comprueba con el bajo valor del ROE mostrado en el punto anterior.

También se observa, la deuda de largo plazo es tan solo un 10% de la deuda total, lo cual no es muy conveniente, sobre todo si lo óptimo para la empresa es financiar el 100% del activo fijo con este tipo de deuda puesto que dicha relación actualmente es tan sólo del 17%.

Otro punto muy importante que se debe mencionar, es que Surfrut no posee instrumentos financieros para cubrirse de riesgos, sobre todo del tipo de cambio. El presupuesto para este año se hizo con un dólar a \$530, sin embargo, el precio del tipo de cambio estuvo muy por debajo de ese valor. Recién el 10 de Septiembre alcanzó ese valor y comenzó su alza, teniendo en promedio hasta ese día, un valor de \$479. Es decir, Surfrut perdió en promedio \$51 por cada dólar que vendió hasta la fecha indicada. Esto claramente no hubiese ocurrido si se estuviera cubierto frente a la variación del tipo de cambio, por ejemplo, con un *forward*.

Finalmente, los gastos indirectos de Surfrut son muy altos. Actualmente la relación GI – Margen es de un 75% y en la industria lo común es que dicha relación esté cercana al 50%. Además, tampoco se ha establecido un estándar ni procedimientos de control y análisis.

### Capacidad Tecnológica

La empresa cuenta con un ERP llamado QAD. Este software es de clase mundial, similar a SAP. A través de QAD, Surfrut maneja su proceso productivo: Rutas de productos, procesos, control de costos, planificación de recursos, control de inventarios, etc. así como también sus Estados Financieros y la contabilidad.

Actualmente, la empresa sólo está utilizando el 50% de las capacidades de este software y todavía no se poseen todas las competencias necesarias para ocuparlo eficientemente. Además, falta por incorporar los módulos *QAD Enterprise Asset Management*, que permitirá realizar un mantenimiento preventivo de la planta y reparaciones cuando corresponda, *QAD Supply Chain*, que permitirá mejorar la gestión

de suministro y proveedores por medio de cooperación en tiempo real, y *QAD Customer Management*, que ofrece una receptividad mejorada por medio de colaboración y gestión de clientes y demanda.

Por otro lado, la empresa posee computadores equipados con Internet, Office y otros softwares ad-hoc para todos los empleados que lo requieran.

Se puede ver entonces que las herramientas tecnológicas están presentes en Surfrut, sólo falta aprovecharlas para que así pueda ser más eficiente, ofrecer productos de mejor calidad, ofrecer un mejor servicio, aumentar sus ingresos, etc. Si bien esto último es un supuesto, existen variados casos en que se ejemplifica que el uso de un ERP en un 100% permite lograr lo anterior.

### Capacidad del Talento Humano

Al analizar la Cultura Organizacional de Surfrut, se puede notar que existe una muy buena voluntad para aprender. En general, todos los empleados se muestran dispuestos a enfrentar nuevos requerimientos y lo ven como una oportunidad. Así mismo, es muy frecuente que el conocimiento se adquiera de los propios integrantes, mirando en forma colectiva las prácticas de trabajo.

Por otro lado, aún no se ha logrado que la gran mayoría de las personas de la empresa incorpore la Misión, Políticas e Instrucciones de Trabajo y por lo tanto tenga prácticas coherentes con ellas. Lo que mejoraría el alineamiento de la empresa. También se nota que falta personal competente para ciertos cargos (por ejemplo para contactar nuevos clientes o para idear y desarrollar nuevos productos) y no se ha logrado que todas las áreas tengan una buena coordinación, por ejemplo, al área de Desarrollo se le dificulta mucho pedir muestras a Producción, ya que éstos piden que las solicitudes se hagan con bastante anticipación y demoran en entregarlas, lo que suele traer problemas, por ejemplo, cuando se desea mostrar nuevos productos a clientes que están de visita.

En cuanto a competencias técnicas relevantes del personal, se puede observar que existe una gran capacidad de negociación, de leer el mercado y de generar negocios por parte de Adquisición de MP. Hay capacidad para mantener relaciones estables y de largo plazo con los clientes pero falta conocimiento de los mercados para aprovechar oportunidades. Se nota un equilibrio entre eficacia productiva y calidad y finalmente, se puede notar que se posee una buena capacidad para usar recursos estatales y una buena red de contactos con organizaciones externas y centro de investigación.

### Capacidad Administrativa

Tanto a nivel directivo, como de Unidad de Gestión, se puede notar que se poseen las prácticas de planificación, pero esto no significa que lo que se planifique sea correcto. Lo que se planifica suele ser de carácter operativo y no estratégico. Un claro ejemplo de esto es el área comercial, en que su escasa planificación estratégica, sumado a la falta de conocimiento y apertura de nuevos mercados, ha generado una

fuerte disminución en las ventas, lo que se traduce en un bajísimo cumplimiento del presupuesto (30% aproximadamente).

Por otro lado, la empresa está organizada por áreas o gerencias funcionales, pero dentro de ellas y entre ellas, no existe un gran nivel de organización. Si bien cada área o gerencia tiene claro su rol y dentro de ellas, cada persona también tiene claro su rol, muchas veces no se trabaja en forma coordinada u ordenada, lo que se traduce en pérdida de eficiencia. Por ejemplo, suele ocurrir que se ingrese dos veces una orden de compra a QAD simplemente porque no se siguió un orden adecuado en la venta. Lo que trae engorrosos problemas pues no es trivial deshacer una orden desde el sistema.

Por último, la dirección y control en Surfrut a nivel de Unidad de Gestión ha funcionado correctamente, ya que cada área realiza y controla lo que se define que debe realizar y controlar. Sin embargo, a nivel directivo, Surfrut ha tenido que enfrentar uno de sus más grandes problemas (tal como se describió al comienzo en las páginas anteriores de esta memoria): No ha sido capaz de plantear una estrategia clara, de comunicarla y controlarla.

A continuación, en el Cuadro 12, se muestra un resumen con las principales Fortalezas y Debilidades detectadas luego de este análisis.

Cuadro 12: Fortalezas y Debilidades más importantes de Surfrut

| Surfrut   |   |
|---|---|
| FORTALEZAS  | DEBILIDADES   |
| Equipo con liderazgo y compromiso.  | Escasa capacidad para plantear una estrategia clara, de comunicarla y controlarla.                                  |
| Conocimiento, experiencia y competencias en el negocio de deshidratados.            | Gastos indirectos altos, sin haber establecido un estándar, procedimientos de análisis y control.                   |
| Sistema de calidad maduro y eficaz.   | Falta experiencia en manejo del ERP QAD.  |
| Buena capacidad de negociación y de leer el mercado por parte de Adquisición de MP. | Escasa planificación estratégica y falta de conocimiento y apertura de otros mercados por parte del área comercial. |
| Buena capacidad para obtener recursos estatales.                                    | Altos costos de producción.   |
| Buena imagen frente a proveedores y clientes.                                       | Falta personal competente en todas las gerencias.   |
|   | Falta uso de instrumentos financieros para cubrir riesgos.  |

Fuente: Elaboración propia

### 8.3.3 Matriz de Posibilidades

Para resumir el diagnóstico e identificar posibilidades de acción se utiliza la matriz de posibilidades. En ella se muestran las Oportunidades y Amenazas relevantes que se pueden identificar luego del análisis Externo, las Fortalezas y Debilidades más importantes detectadas en el análisis Interno y los ejes de acción que se derivan de hacer el cruce entre estas cuatro dimensiones. Estos ejes de acción surgen luego de variadas entrevistas con distintos gerentes y jefes de área en que se analizó el diagnóstico anterior, así como también de la experiencia y conocimiento obtenido por el autor de esta memoria en los 2 años trabajados en Surfrut.

A continuación se describen los ejes propuestos.



- **Cruce Oportunidades / Fortalezas:** Dado que el principal negocio de Surfrut son las manzanas deshidratadas y se posee conocimiento, experiencia y competencias en él, se propone focalizar la producción en dicho producto (sin descuidar otros deshidratados), tanto tradicionales como nuevos (principalmente Snacks) aprovechando la demanda que existe por productos saludables, como lo orgánicos. Esto, ya que, como se mencionó anteriormente, son las manzanas la principal fuente de ingresos de la empresa y donde más expertise se tiene. Además, utilizando todo el know how, se puede dejar de ser un productor de commodities y comenzar a pensar en un servicio completo, por ejemplo, siendo capaces de adaptarse a los nuevos requerimientos de los clientes, siempre con la misma excelente calidad que el sistema que se posee permite ofrecer.
- **Cruce Amenazas / Fortalezas:** Cada vez es más costoso cumplir con la legislación ambiental debido a los altos costos de los tratamientos de residuos industriales (riles y rises) es por esto que se debe utilizar la experiencia en el negocio y los recursos (dada la buena capacidad para apropiarse de ellos) y tecnologías disponibles para así disminuir los costos de cumplir con la legislación. Por otro lado, el estancamiento económico producto de la crisis financiera y la concentración de clientes que posee Surfrut, hacen necesario que, con urgencia se amplíe la cartera de clientes importantes para así poder mantenerse o crecer en los complicados meses que se avecinan. Para eso se debe utilizar el liderazgo y compromiso que poseen los altos mandos de la empresa y sobretodo la buena imagen que se posee frente a los clientes. Finalmente, dado que existe una escasez de la materia prima crítica y que ésta tiene un alto costo, se debe utilizar la buena capacidad de negociación y de leer el mercado que tiene el área de Adquisición de materias primas de Surfrut, junto a la buena imagen de la empresa frente a sus proveedores, para ser capaces de asegurar la materia prima, ya que sin ella, el negocio simplemente no funciona.
- **Cruce Oportunidades / Debilidades:** Aprovechando la demanda por productos saludables y los tratados de libre comercio, se debe, por un lado optimizar la planta de china, ya que ello permitirá disminuir los costos de producción y aumentar la misma (en China), para que así se pueda comenzar a despachar desde ese país, lo que se traduce en menos costos de envío y menores tiempos de entrega. Por otro lado, se debe tratar de formar alianzas estratégicas. A través de estas alianzas se podrá abrir nuevos mercados y se podrá trabajar en una planificación estratégica en conjunto con los socios, logrando así solucionar, en parte, las debilidades que se poseen en ambas actividades.
- **Cruce Amenazas / Debilidades:** Para evitar que riesgos financieros, como la inestabilidad del tipo de cambio, vuelva a generar pérdidas importantes en la empresa (como lo hizo durante el primer semestre del año), es necesario optimizar la gestión financiera, utilizando entre otras cosas, instrumentos financieros como *forwards*. Por otro lado, dado que falta experiencia en el

manejo del ERP, se deben aprovechar las capacidades que éste posee, ya sea utilizando los módulos que aún no se instalan y/o capacitando a la gente encargada de su utilización. Pensando en capacitaciones, se debe realizar una evaluación por competencias que permita capacitar en forma eficiente y de esta forma eliminar la debilidad que significa contar con personas no calificadas en todas las gerencias. Por último, se deben disminuir los gastos indirectos y se deben establecer estándares que permitan su análisis y control. Hace años que la empresa posee gastos indirectos muy altos (30% más que el promedio de la industria), por lo que se deben tomar acciones para bajarlos lo antes posible.

El Cuadro 13 muestra la matriz de posibilidades de Surfrut con los ejes de acción recién descritos.

Cuadro 13: Matriz de Posibilidades de Surfrut

| Matriz de Diagnóstico y Posibilidades  |  | Oportunidades   | Amenazas   |
|--|--|---|--|
| Análisis Interno   | Análisis Externo   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demanda de productos saludables.</li> <li>- Tratados de libre comercio.</li> <li>- Fondos estatales disponibles.</li> <li>- Posibilidad de formar alianzas estratégicas.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto costo de la Energía.</li> <li>- Baja Estabilidad del Tipo de Cambio.</li> <li>- Escasez y alto costo de Materia Prima Crítica.</li> <li>- Estancamiento económico</li> <li>- Altos costos de tratamientos medioambientales.</li> <li>- Concentración de clientes.</li> </ul> |
|  | <b>Fortalezas</b>  | <b>Posibilidades Oportunidades/Fortalezas</b>   | <b>Posibilidades Amenazas/Fortalezas</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento, experiencia y competencias en el negocio de deshidratados.</li> <li>- Buena capacidad de negociación y de leer el mercado por parte de Adquisición de MP.</li> <li>- Buena capacidad para apropiarse recursos estatales.</li> <li>- Buena imagen frente a proveedores y clientes.</li> <li>- Equipo con liderazgo y compromiso.</li> <li>- Sistema de calidad maduro y eficaz.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Focalizar producción en manzanas deshidratadas, sin dejar de lado otros deshidratados</li> <li>* Adaptar productos a los requerimientos de los clientes, asegurando máxima calidad y servicio</li> <li>* Ofrecer nuevos snacks</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Utilizar la experiencia , tecnologías y recursos disponibles para cumplir legislación ambiental</li> <li>* Aumentar cartera de clientes de alto valor</li> <li>* Asegurar disponibilidad de MP crítica</li> </ul>          |  |
| <b>Debilidades</b>   | <b>Posibilidades Oportunidades/Debilidades</b>   | <b>Posibilidades Amenazas/Debilidades</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasa capacidad para plantear una estrategia clara, de comunicarla y controlarla.</li> <li>- Gastos indirectos altos, sin haber establecido un estándar, procedimientos de análisis y control.</li> <li>- Falta experiencia en manejo del ERP QAD.</li> <li>- Escasa planificación estratégica y falta de conocimiento y apertura de otros mercados por parte del área comercial.</li> <li>- Falta personal competente en todas las gerencias.</li> <li>- Falta uso de instrumentos financieros para cubrir riesgos.</li> <li>- Altos costos de producción.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Optimizar operación planta China</li> <li>* Formar alianzas para abrir nuevos mercados</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Optimizar gestión financiera</li> <li>* Aprovechar capacidad de QAD</li> <li>* Mejorar evaluación por competencias para poder capacitar en forma eficiente</li> <li>* Disminuir GI y costos para mejorar margen</li> </ul> |  |

Fuente: Elaboración Propia

## IX. PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA SURFRUT PERIODO 2009-2012

### 9.1 Visión y Misión de Surfrut

## Visión

La empresa no ha declarado su Visión, por lo que es necesario crear una. La Visión hace referencia al cómo se quiere ser percibido en el largo plazo y qué se desea lograr. La mejor forma de responder a estas interrogantes es preguntando directamente a los accionistas de Surfrut. Si se recuerda, antes de comenzar el diagnóstico se les preguntó qué buscaban de Surfrut, para así realizar un diagnóstico de acuerdo a esos requerimientos. Ellos dijeron que querían que la empresa sea reconocida como el líder mundial en manzanas y productos deshidratados y aumentar el valor de la empresa. Analizando su requerimiento se observa que el sólo hecho de incluir a las manzanas limita las capacidades de la empresa, dejando de lado otros productos que actualmente se producen, y cerrando la oportunidad de generar nuevas oportunidades de negocio. Además, como una de las mejores formas de agregarle valor a la empresa satisfaciendo a sus clientes, la Visión debe apuntar en ese sentido. Por lo tanto la Visión de Surfrut será:

“Aspiramos a ser líderes en la producción de frutas y verduras deshidratadas. Seremos una solución integral para nuestros clientes ofreciendo productos de alta calidad, en el tiempo establecido y adaptados a sus requerimientos”.

## Misión

La Misión de Surfrut hasta comienzos de este año fue:

"Ser un proveedor confiable e innovador de productos alimenticios elaborados con estándares internacionales de calidad y seguridad. Debemos servir integralmente a nuestros clientes y asociados en el marco de alianzas que nos permitan estar en la vanguardia de los requerimientos del mundo de los alimentos".

Dado que la misión sigue siendo coherente con las posibilidades detectadas en la matriz de posibilidades y con la Visión, se recomienda mantenerla.

## **9.2 Definición de la Estrategia y Temas Estratégicos**

La industria de los productos deshidratados está sufriendo una commoditización. Es por esto que Surfrut buscará salirse de este fenómeno y su estrategia será de Liderazgo en productos. Específicamente de productos deshidratados, con énfasis en la manzanas. Esto se debe a que la empresa posee un gran conocimiento del negocio de los deshidratados y parece natural que busque enfocarse en el servicio asociado a sus productos. La decisión surgió luego de estudiar las cuatro disciplinas explicadas en el marco teórico de esta memoria. A varios gerentes les hacía más sentido seguir la Excelencia Operacional dado que con todo el conocimiento que se posee de la industria, se pueden idear mejores formas de operar y así ofrecer productos a precios altamente competitivos. Sin embargo, ese foco se desechó pues se pensaba que al empezar a bajar los precios de productos considerados commodities, se entraría en una guerra de precios con las otras empresas, lo que se pensó que era altamente arriesgado.

Para llevar a cabo el foco estratégico definido, Surfrut ha definido 2 grandes temas, los que permitirán focalizar esfuerzos, facilitar el despliegue y control de la estrategia y cumplir con su Visión.

### Tema Estratégico I

Se buscará satisfacer por completo a los clientes. Para esto, los productos ofrecidos tendrán los siguientes atributos:

- a) Entregados a tiempo: “El tiempo se ha convertido en la actualidad en una gran arma competitiva. Ser capaz de responder de manera rápida y fiable a la solicitud de un cliente es con frecuencia la habilidad crítica para obtener y retener clientes”<sup>16</sup>. Es por esto que Surfrut se esforzará en cumplir con los tiempos de entrega prometidos.
- b) Procesados con altos estándares de calidad: La materia prima utilizada para procesar los productos será constantemente controlada para evitar el abuso de pesticidas y evitar plagas. Además, en el proceso en sí, se utiliza un estricto sistema de control de calidad basado en un moderno programa HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*) con el que se asegurará que el producto despachado sea el prometido (Color, Tamaño, Humedad, etc.).
- c) Adaptados a los requerimientos de los clientes: Para ser una solución a los clientes y no sólo un proveedor de commodities, Surfrut buscará adaptarse a los nuevos requerimientos de los clientes en productos deshidratados, es decir, ser capaz de producir exactamente el producto que el cliente busca (tamaño, corte, humedad, etc.) y de esta forma ayudarlos a en la producción de sus propios productos.

Cabe destacar que los precios de los productos de Surfrut no serán precios de mercado si no que serán más caros, ya que serán productos Premium que satisfagan por completo las necesidades de los clientes.

De esta forma, Surfrut busca aumentar las ventas de deshidratados, con énfasis en las manzanas, y mantener los márgenes de conservas y congelados.

No se buscará aumentar los márgenes de conservas y congelados, ya que, como se mencionó en páginas anteriores, los deshidratados equivalen a un 83% de las ventas totales (con un margen del 38%) y son la identidad de la empresa y en lo que se quiere crecer. Las conservas y congelados aportan un 17% de las ventas, pero no se busca crecer en este tipo de productos, ya que se escapan del core de la empresa y poseen un margen menor al de los deshidratados (Conservas un 19% menor y Congelados un 24%). Esto, ya que el know how que se posee es principalmente en deshidratados.

---

<sup>16</sup> Kaplan, Robert S. y Norton, David P., “Cuadro de Mando Integral”, 2ª edición, Editorial Gestión 2000, Año 1996, página 101.

## Tema Estratégico II

Para ser el líder en la producción de manzanas deshidratadas y agregar valor a la empresa, no sólo se deben satisfacer las necesidades de los clientes, también se debe tener una excelente operación. Para esto, se pretende disminuir los gastos y aumentar la productividad para aumentar los márgenes.

### **9.3 Objetivos Estratégicos**

La estrategia definida se debe convertir en objetivos estratégicos explícitos, medibles, alcanzables y claros. Estos se definen tomando en consideración las posibilidades de acción determinadas en la matriz de posibilidades, la Visión, Misión y temas estratégicos.

Cada objetivo posee una letra y un número. La letra corresponde a la perspectiva: “F” es perspectiva financiera, “C” es perspectiva de clientes, “P” es perspectiva de los procesos internos y “AC” es perspectiva de aprendizaje y crecimiento. El número corresponde al orden secuencial en que es definido.

A continuación se muestran los objetivos estratégicos definidos para cada perspectiva.

#### Perspectiva de los Accionistas (F's)

- F0: Aumentar el valor de la empresa.

Dado que los accionistas buscan aumentar el valor de la empresa, se define este objetivo, ya que con él se podrá hacer explícito dicho requerimiento y se podrá controlar su cumplimiento.

- F1: Aumentar ventas de productos deshidratados.

Una de las formas de aumentar el valor de la empresa es aumentando las utilidades. Dado que el foco de Surfrut serán los productos deshidratados y que éstos representan el 83% de las ventas de la empresa (y aproximadamente un 39% del valor), se busca ampliar las ventas en este tipo de producto. Es por esto, que uno de los objetivos es Aumentar las ventas de productos deshidratados.

- F2: Mantener margen de Conservas y Congelados.

Además de aumentar las ventas en los productos deshidratados, la empresa busca mantener el margen en sus otros productos, que si bien no son su foco, de todas maneras generan ingresos y por ende ayudan a aumentar las utilidades. Como se mencionó en el tema estratégico I, sólo se mantendrán los márgenes, ya que, por un lado se busca crear una identidad como exportador de deshidratados, y por otro, el margen de las conservas y congelados es menor al de deshidratados. Es por esto que se tiene el objetivo de Mantener margen de Conservas y Congelados.

- F3: Disminuir gastos indirectos y mejorar la productividad.

Para lograr disminuir los costos (y con esto aumentar las utilidades), la empresa define el objetivo de Disminuir gastos indirectos y mejorar la productividad. Con esto, la empresa se hace cargo del segundo tema estratégico planteado y todo el excedente obtenido al ser más eficiente se transformará en utilidades pues los beneficios de ser más productivos no se traspasarán a los clientes, ya que se debe mantener la categoría de Premium, y si se bajan los precios, se estaría perdiendo aquella condición.

#### Perspectiva de los Clientes (C's)

- C1: Ofrecer productos de calidad impecable y a tiempo.

Si se desea ser el líder en productos deshidratados, dos de los atributos más importantes que deben poseer los productos de Surfrut son: Tener una calidad impecable y ser entregados en el plazo acordado con el cliente, ambas características descritas en la definición del primer tema estratégico, es decir, con . Así, la empresa define el objetivo de Ofrecer productos de calidad impecable y a tiempo

- C2: Satisfacer los nuevos requerimientos de los clientes en deshidratados.

Para terminar de hacerse cargo de todos los puntos del primer tema estratégico, se plantea el objetivo de Adaptarse a los nuevos requerimientos de los clientes en deshidratados. Como se mencionó anteriormente, con esto se busca ser una solución para los clientes y tratar de satisfacerlos en todo lo que puedan necesitar en cuanto a productos (tamaño, corte, humedad, etc.) y así ayudarlos en la producción de sus propios productos. No se harán esfuerzos por satisfacer nuevos requerimientos de conservas o congelados, pues como ya se ha mencionado, el foco y el esfuerzo no será en ese tipo de productos.

- C3: Posicionarse como líder en productos deshidratados.

Se puede ser “teóricamente” el líder en alguna industria, es decir, tener la mejor calidad, buena entrega, buenos precios, etc. pero si los clientes no lo sienten así, no tiene mucho valor. Es por esto que la empresa define el objetivo de Posicionarse como líder en productos deshidratados, y con esto tratar de entrar en la mente de sus clientes y hacerles sentir que Surfrut es el líder de esta industria, no solo en sus productos y servicio (calidad, entrega, etc.), sino también en su relación con el medio ambiente y comunidad (no contamina, usa eficientemente los recursos naturales, genera empleo, etc.).

En el marco teórico de esta memoria se mostró que dentro de la perspectiva de los clientes, deben existir objetivos relacionados con la imagen, reputación e identidad de la empresa, es por eso que este objetivo aparece en el mapa una como declaración para incentivar la idea de ser líderes en la industria y para medir si se está logrando o no. Los objetivos C1 y C2, junto a los objetivos de las perspectivas de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento permitirán que dicho objetivo se cumpla.

## Perspectiva de los Procesos Internos (P's)

- P1: Desarrollar nuevos productos.

En el marco teórico se mostró que uno de los procesos críticos en la perspectiva de los procesos internos, es el de Innovación. Entonces (y para ayudar al posicionamiento como líder en la industria), es necesario estar ofreciendo constantemente a sus clientes nuevos productos. Es por esto que Surfrut se plantea el objetivo de Desarrollar nuevos productos. Para el período 2009 – 2012 el énfasis serán los snacks, ya que se poseen competencias para su desarrollo y ya se ha realizado un desarrollo exitoso que sugiere seguir por la misma línea. Actualmente, Surfrut posee en el mercado, a través de la empresa “Nutra bien!”, el snack Apple Chips, que ha tenido buena venta. Ahora se desea desarrollar otros snacks que le permita lograr el mismo éxito, y así aumentar sus ventas y mejorar su imagen.

- P2: Ampliar cartera de clientes de alto valor.

Para disminuir el riesgo que significa tener concentradas las ventas en pocos clientes y para aumentar las mismas, se define el objetivo de Ampliar la cartera de clientes de alto valor, buscando alianzas de largo plazo, ya sea en mercados actuales o nuevos. Por clientes de alto valor se entiende que las ventas a dichos clientes representen al menos el 3% de las ventas totales de Surfrut. Con esto, deberían aumentar las ventas de todos los productos, favoreciendo el cumplimiento del F1 y del F2.

- P3: Aumentar capacidad de producción

Dado que se desea aumentar las ventas de deshidratados y ofrecer adaptabilidad y entregas a tiempo (junto con calidad), se define el objetivo de Aumentar la capacidad de producción. Para el período 2009 – 2012 se busca ampliar la capacidad de la planta China. Esto permitirá estar funcionando con dos plantas, lo que da espacio para que la planta de El Romeral se encargue de agregar valor a los pedidos de los clientes (ya que habrá mayor disponibilidad y tiempo para nuevos desarrollos y requerimientos), y que la planta China genere mayor volumen. Esto se traduce en un mayor stock en dicha planta, lo que permite generar embarques de mayor volumen y así disminuir los tiempos de entrega a clientes asiáticos y estadounidenses.

- P4: Asegurar disponibilidad de MP crítica al menor costo y misma calidad.

Sin la materia prima, el negocio simplemente no funciona y todas las promesas realizadas a los clientes quedan sin cumplir, lo que es grave en cualquier negocio, y sobre todo para Surfrut que planea satisfacer por completo a sus clientes. Dado que la materia prima crítica (principalmente manzanas) es escasa debido al aumento de la producción de jugos, se plantea el objetivo de Asegurar la disponibilidad de la materia prima al menor costo, manteniendo la calidad. Con esto, se da el primer paso para cumplir con las promesas. Además, buscar el menor costo (dada la calidad requerida), permitirá obtener un mayor margen por kilo vendido (mayor productividad), lo que se traduce en mayores utilidades para los accionistas.

- P5: Optimizar gestión financiera.

Para que la empresa sea sostenible en el largo plazo, debe poseer una sólida situación financiera, principalmente en el manejo de los pasivos de corto y largo plazo, ya que uno de los objetivos de Surfrut es que todo el activo fijo sea financiado por pasivos de largo plazo. Es por esto que se define el objetivo Optimizar la gestión financiera.

- P6: Desarrollar excelentes relaciones con la comunidad.

Las relaciones con la comunidad abarcan el medioambiente, el gobierno y a El Romeral. Para el período 2009 – 2012 se plantea el objetivo de Cumplir con la legislación ambiental, pues su cumplimiento se traduce en evitar multas por parte del gobierno regional y no dañar el medioambiente, lo que permite, por un lado, que los pobladores de El Romeral se encuentren satisfechos con la empresa, ya que no contamina su entorno, y por otro, fortalecer la imagen de Surfrut frente a sus clientes, pues cada vez son más valorados los atributos de responsabilidad social.

Cabe destacar que la empresa tiene gran peso en El Romeral y está constantemente trabajando con la comunidad, por ejemplo, generando empleo, aportando fondos para el liceo de El Romeral, ofreciendo prácticas profesionales, participando en programas comunales para mejorar la calidad de vida, etc. Sin embargo, en este momento, todas esas actividades no tienen el carácter de estratégico. Si bien las seguirán haciendo, por el momento no hay iniciativas para mejorarlas.

Por último, puede parecer poco consistente que si en el análisis previo se menciona sólo el tema de la legislación ambiental, el objetivo estratégico abarque a toda la comunidad. Esto se realiza pues por el momento a la empresa le acomoda centrarse en el cumplimiento de la legislación, pero dado el impacto que tiene Surfrut en la comunidad de El Romeral, es posible que en los próximos años (o incluso meses) se desarrollen objetivos relacionados con las relaciones de la empresa y la comunidad.

#### Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (AC's)

- AC1: Contar con trabajadores calificados competentes.

Se define el objetivo Contar con trabajadores calificados competentes pues, para poder cumplir con los requerimientos de los accionistas y las promesas realizadas a los clientes, es necesario contar con personas capaces de cumplir con los objetivos definidos a nivel de procesos internos, es decir, deben ser capaces de innovar, de abrir mercados, de trabajar en nuevas líneas de productos, de asegurar la materia primas, etc.

- AC2: Aprovechar capacidad de QAD.

Para hacer más eficiente el trabajo de algunas áreas y contar con mayor información que permita tomar mejores decisiones, Surfrut debe usar en un 100% el ERP de clase mundial adquirido tiempo atrás (QAD). Este permitió entre otras cosas, tener control en línea de los productos que se están produciendo, es decir, saber qué se



está produciendo y dónde, facilitar los reportes financieros y de contabilidad, llevar un registro de los distintos pedidos de cada cliente, etc. Todo esto permitió que la empresa ganara eficiencia en su quehacer. Es por esto que se plantea el objetivo de Aprovechar las capacidades de QAD, específicamente, se busca instalar e implementar el módulo para la gestión integrada de la información del sistema de calidad, el módulo comercial y el módulo de gestión de materia prima.

Los módulos no utilizados permitirán, entre otras cosas, llevar un control en tiempo real de las materias primas utilizadas en los procesos y las que se encuentran en stock, obtener reportes que facilitan la gestión del sistema de calidad, transformar los órdenes de compra en órdenes de producción automáticamente, coordinar el despacho de los productos terminados con los embarques correspondientes, etc. Todo esto aumentará aún más la eficiencia de la empresa, permitiendo por un lado disminuir costos y por otro permitir que los empleados hagan mejor su trabajo ya que no perderán tiempo en actividades administrativas. Por ejemplo, los vendedores tendrán más tiempo para dedicarse a abrir mercados en vez de estar preocupados de que sus órdenes de compra se transformen en órdenes de producción.

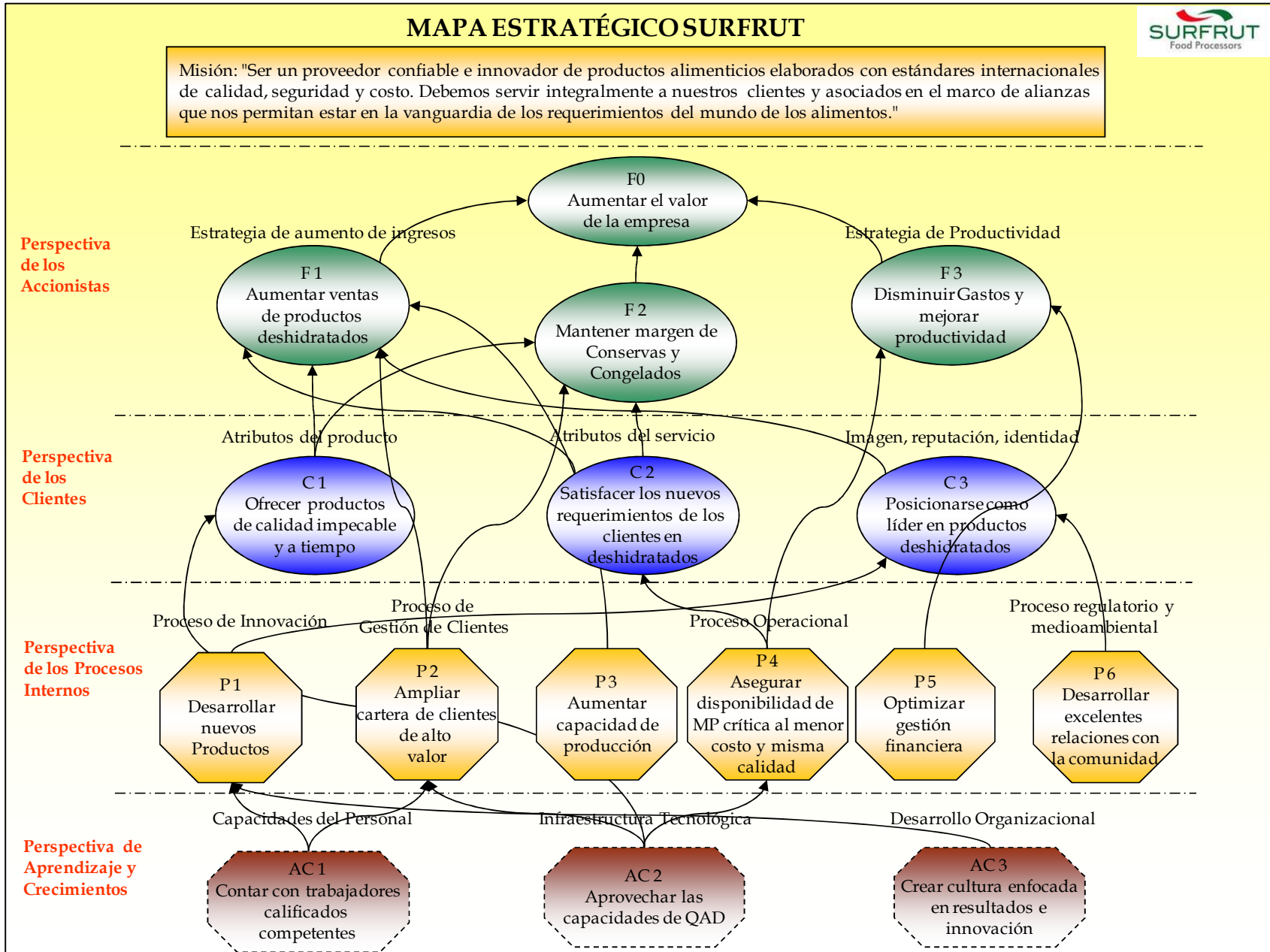
- AC3: Crear cultura enfocada en resultados e innovación

Dado que se desea ser el líder en productos deshidratados, toda la organización debe trabajar alineada para llegar a serlo. Debe ser proactiva, innovadora y por sobre todo, capaz de cumplir con lo que se propone. Es por esto, que uno de los objetivos es Crear una cultura enfocada en resultados e innovación.

#### **9.4 Mapa Estratégico de Surfrut 2009 - 2012**

La Figura 8 muestra el mapa estratégico Surfrut 2009 – 2012.

Figura 8: Mapa Estratégico Surfrut 2009 – 2012



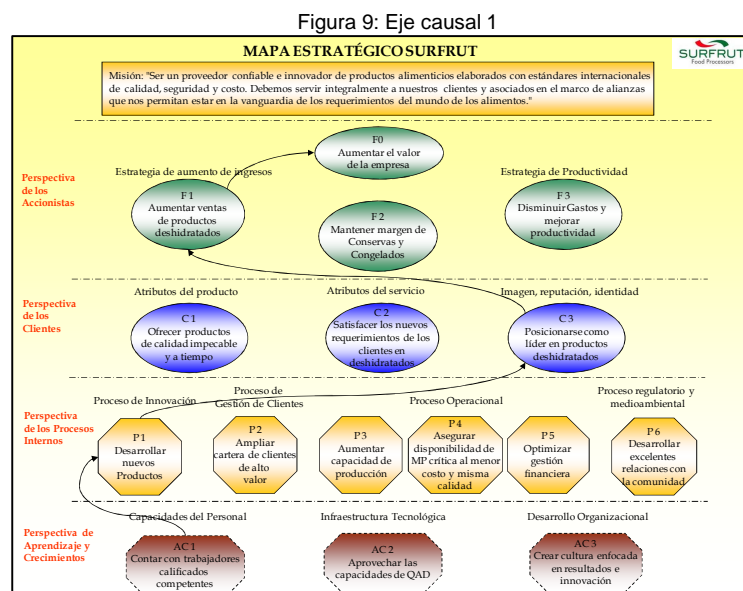
Fuente: Elaboración Propia

## 9.5 Causalidad entre Objetivos

Entre los objetivos estratégicos se pueden identificar 9 ejes de causalidad, que se detallan a continuación:

### Eje causal 1

Suponiendo que al contar con trabajadores calificados competentes se logra que éstos tengan la capacidad de innovar, se podrá innovar y desarrollar nuevos productos. Estos nuevos productos, si se realizan con los estándares de calidad que la empresa posee, de acuerdo a las tendencias del mercado y se entregan de acuerdo a lo planificado, permitirán que la empresa mejore su posicionamiento como líder en productos deshidratados, ya que demuestra que está a la vanguardia en este tipo de productos, lo que podría traducirse en un aumento de las ventas de productos deshidratados y con esto, un aumento en el valor de la empresa. Esto, si los clientes efectivamente valoran dichas innovaciones y si desean comprarle al líder. La Figura 9 muestra la causalidad recién explicada.

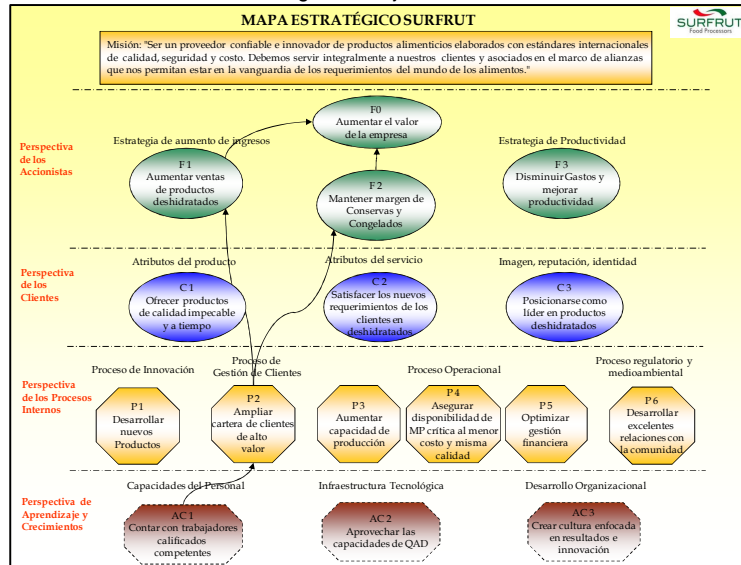


Fuente: Elaboración Propia

### Eje causal 2

Si se supone que al contar con trabajadores calificados competentes se logra que éstos tengan habilidades para abrir mercados y captar clientes importantes, se podrá ampliar la cartera de clientes de alto valor, lo que debería significar un aumento de las ventas de productos deshidratados y que los márgenes de Congelados y Conservas se mantengan. Siempre y cuando los nuevos clientes compren lo que se estimó que comprarían. Finalmente, un aumento en las ventas de deshidratados y el mantener los márgenes de Congelados y Conservas, permitirán aumentar el valor de la empresa. Esta causalidad se muestra en la Figura 10.

Figura 10: Eje causal 2

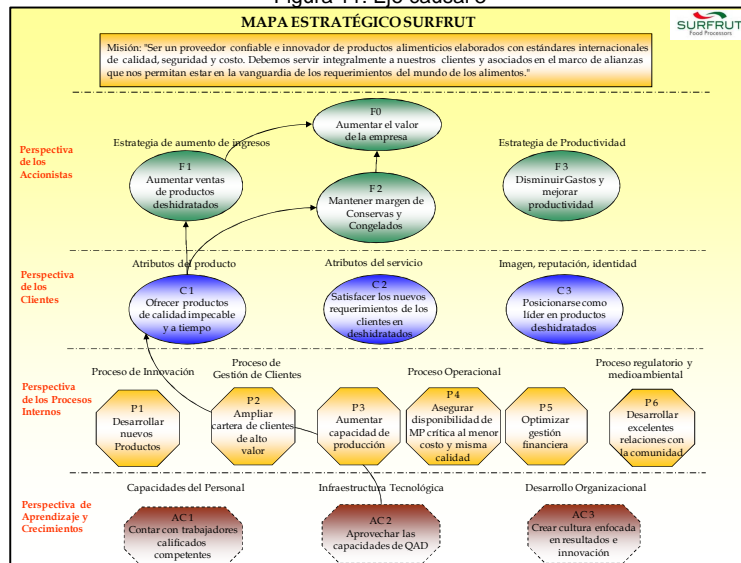


Fuente: Elaboración Propia

### Eje causal 3

Si se aprovechan las capacidades de QAD, específicamente, si se instala e implementa el módulo para la gestión integrada de la información del sistema de calidad y el módulo comercial que permite coordinar automáticamente el despacho de productos terminados, y si las respectivas áreas mantienen sus competencias, se podrían disminuir los reclamos y aumentar el cierre de no conformidades, lo que permite ofrecer productos de calidad impecable y a tiempo. Esto podría generar un aumento en las ventas de los productos deshidratados y permitir mantener el margen de los Congelados y Conservas, aumentando así el valor de la empresa. La Figura 11 muestra la causalidad recién explicada.

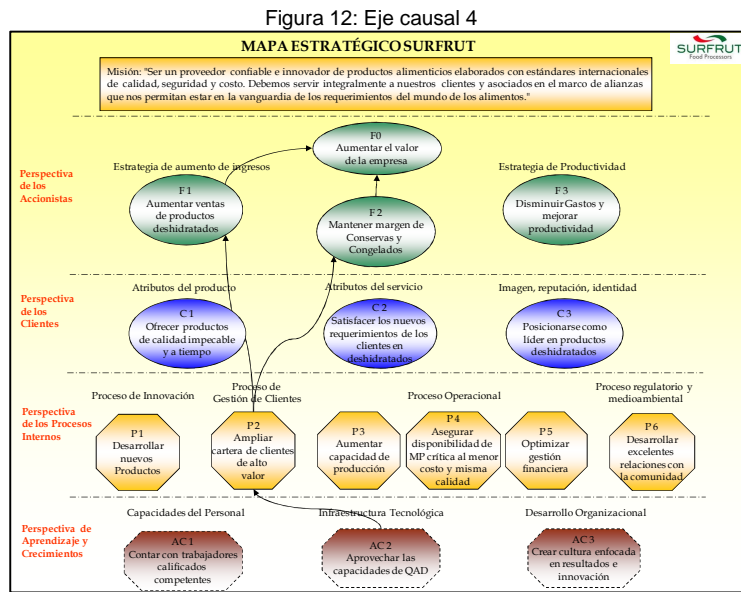
Figura 11: Eje causal 3



Fuente: Elaboración Propia

Eje causal 4

Si se aprovechan las capacidades de QAD, específicamente, si se instala e implementa el módulo comercial que permitirá que los ejecutivos se preocupen más de vender y buscar mercados en vez de coordinar órdenes de compra y despachos, se podría ampliar la cartera de clientes de alto valor, si es que el personal del área comercial posee las competencias para lograrlo. Esto genera la misma causalidad, a partir de este objetivo, a la explicada en el eje causal 2. Esta causalidad se muestra en la Figura 12.

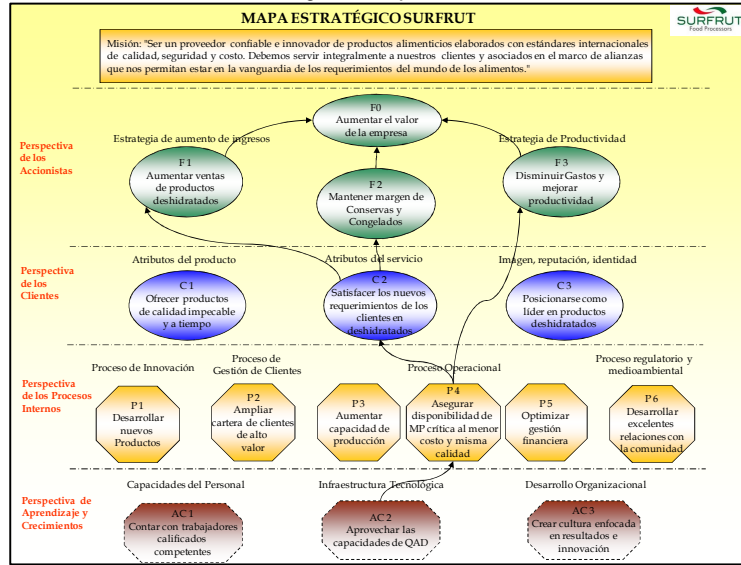


Fuente: Elaboración Propia

Eje causal 5

Si se aprovechan las capacidades de QAD, específicamente, si se instalan e implementan los módulos que permitan obtener mejores reportes en cuanto a la materia prima, entonces, se podría asegurar la disponibilidad de ésta a un bajo costo y misma calidad. Siempre y cuando la gerencia utilice los reportes y si el entorno de la empresa lo permite (mercado). Ahora, si se asegura la disponibilidad de la materia prima, por un lado se puede estar preparado para nuevos requerimientos por parte los clientes (si es que se pueden desarrollar y el costo permite obtener utilidades), ya que se contará con la materia prima adecuada para hacerlo, y por otro, aumentaría la productividad al reducir los costos (si todos los otros factores que impactan en la productividad no la empeoran) y así aumentaría el valor de Surfrut. Además, si aumenta la capacidad de satisfacer los nuevos requerimientos de los clientes, podría aumentar la demanda y por ende, aumentarían las ventas de productos deshidratados y/o se podrían mantener los márgenes de Congelados y Conservas, lo que también generaría un aumento en el valor de Surfrut. La Figura 13 muestra la causalidad recién explicada.

Figura 13: Eje causal 5

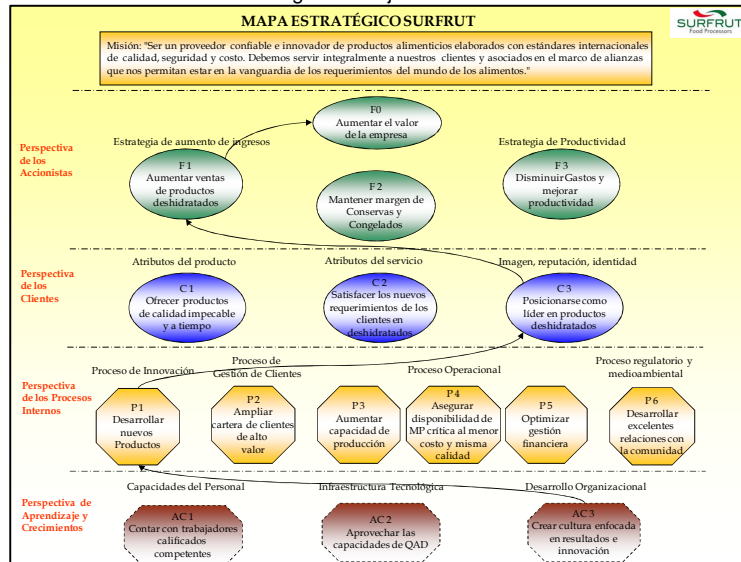


Fuente: Elaboración Propia

Eje causal 6

Suponiendo que al crear una cultura enfocada en resultados e innovación, ésta tendrá la capacidad de innovar, se podría innovar y desarrollar nuevos snacks. Esto genera la misma causalidad, a partir de este objetivo, a la explicada en el eje causal 1. Esto se muestra en la Figura 14.

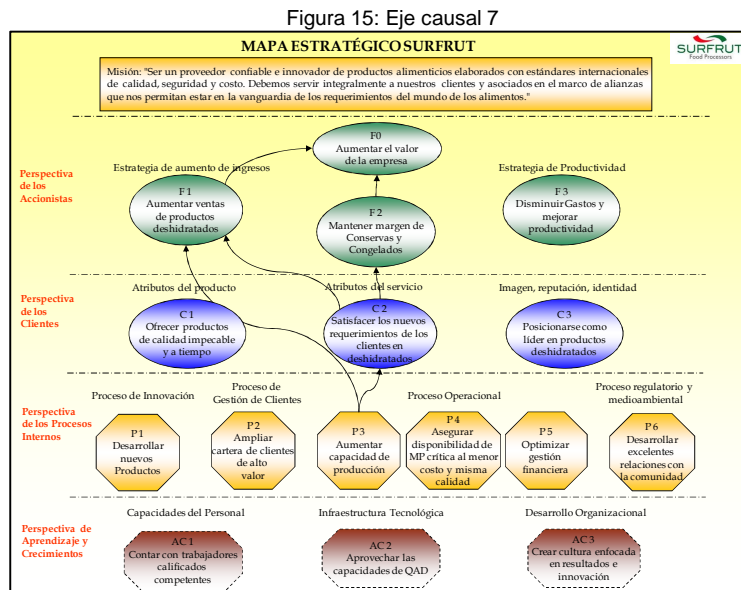
Figura 14: Eje causal 6



Fuente: Elaboración Propia

## Eje causal 7

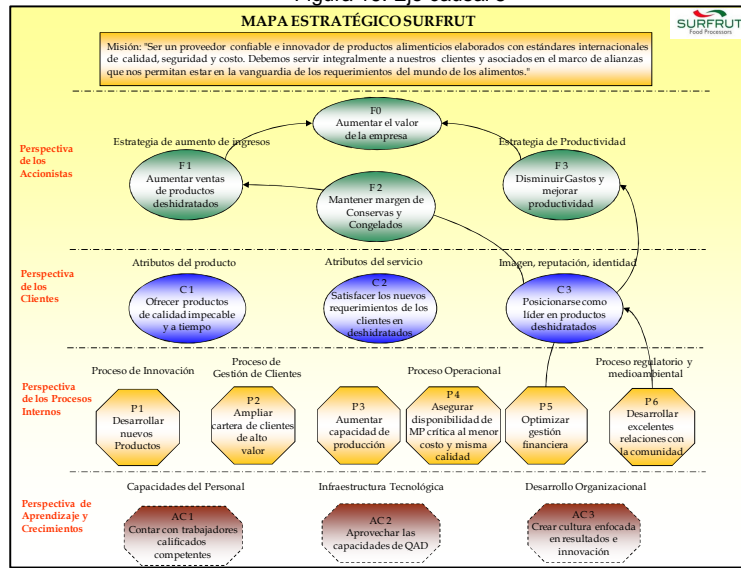
Si se aumenta la capacidad de producción, por un lado Surfrut aumentaría la oferta, lo que se podría traducir en un aumento en las ventas de productos deshidratados, si la empresa tiene la capacidad de vender este aumento en de la producción, y por otro, aumentaría la capacidad de satisfacer los requerimientos de los clientes, ya que la planta de Chile tendría mayor disponibilidad. Con esto podría aumentar la demanda y por ende, aumentarían las ventas de productos deshidratados y/o se podrían mantener los márgenes de Congelados y Conservas, aumentando así el valor de la empresa. La Figura 15 muestra la causalidad recién explicada.



## Eje causal 8

Suponiendo que al optimizar la gestión financiera se logrará tener una mejor relación entre pasivos y activos, entonces se mejorará la productividad, ya que los activos tendrán un mayor valor contable sin tener que aumentarlos "realmente" (por ejemplo con inversiones). Esto permitirá que la empresa aumente su valor pues al ser más productiva obtiene mayores ganancias con igual cantidad de activos y producción. Esto se muestra en la Figura 16.

Figura 16: Eje causal 8

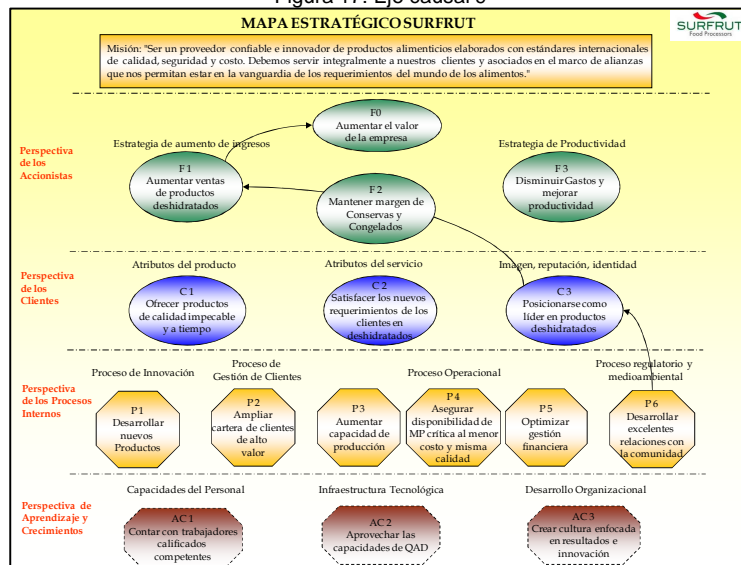


Fuente: Elaboración Propia

### Eje causal 9

El desarrollar excelentes relaciones con la comunidad podría mejorar la imagen de Surfrut frente a sus clientes (si es que ellos realmente valoran la relación de la empresa con la comunidad), lo que podría ayudar a posicionar a la empresa como líder mundial en productos deshidratados, siempre y cuando se mantengan otros atributos de la empresa como la calidad de los productos y del servicio. Ahora, el hecho que Surfrut sea reconocido como líder en productos deshidratados, podría generar un aumento en las ventas de estos si es que los clientes desean comprarle al líder. Esta causalidad se muestra en la Figura 17.

Figura 17: Eje causal 9



Fuente: Elaboración Propia



Cabe destacar que si bien los objetivos desde la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento están impactando directamente en algunos objetivos, también impactan en el cumplimiento de todos los otros, sólo que de una manera no tan directa.

## X. DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN LA ESTRATEGIA PROPUESTA

### 10.1 Indicadores y Metas

Para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos y por ende el cumplimiento de la estrategia, se deben crear indicadores que midan el desempeño de cada objetivo, y definir las metas con las que se considerará el objetivo como cumplido.

A continuación se caracterizarán los indicadores de los objetivos de cada perspectiva.

#### Perspectiva de los Accionistas

El Cuadro 14 muestra los indicadores, las metas y las fuentes de información de éstos, para los objetivos estratégicos de la perspectiva Accionistas.

Cuadro 14: Indicadores y Metas para los objetivos de la perspectiva de Accionistas

| Perspectiva | Objetivo   | Indicador   | Meta              |                   |                   |                   | Fuente de Información           |
|-------------|--|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------------------|
|             |  |   | 2009              | 2010              | 2011              | 2012              |                                 |
| Accionistas | F0: Aumentar el valor de la empresa                                  | Flujo de caja proyectado (MM USD)                                       | 5,47              | 6,38              | 7,44              | 8,67              | EERR                            |
|             | F1: Aumentar ventas de productos deshidratados                       | Ventas Deshidratados y % aumento (MM USD)                               | 15,8              | 18,9              | 22,75             | 27,3              | EERR                            |
|             |  |   | 20%               | 20%               | 20%               | 20%               |                                 |
|             | F2: Mantener margen de Congelados y Conservas                        | Margen Congelados (M USD)   | 202               | 202               | 202               | 202               | EERR                            |
|             |  | Margen Conservas (M USD)  | 500               | 500               | 500               | 500               |                                 |
|             | F3: Disminuir gastos indirectos y mejorar productividad de la planta | $\sum [q \cdot P_{fijo} - (q \cdot C_{fijo} + \text{Usos de } q)] / AF$ | GI/margen         | 35% menor al 2008 | 20% menor al 2009 | 20% menor al 2010 | 20% menor al 2011               |
|             |  |   | 10% mejor al 2008 | 10% mejor al 2009 | 10% mejor al 2010 | 10% mejor al 2011 | Datos Producción y Contabilidad |

Fuente: Elaboración Propia

- F0: Aumentar el valor de la empresa.

Indicador: Flujo de Caja proyectado en miles de dólares.

Si bien hay variadas formas de medir el valor de una empresa, se decidió optar por éste, ya que es una buena aproximación y su valor no es difícil de obtener. Simplemente se proyecta el flujo de caja (antes de impuestos) a 10 años, tomando en cuenta las proyecciones de crecimiento, y se descuenta a una tasa determinada. En este caso, la tasa a utilizar será de un 14% pues, según el Gerente de Finanzas, esa tasa equivale al costo de invertir en cualquier empresa del holding.

Meta: El flujo proyectado descontado a una tasa del 14% en este momento equivale a US\$ 4.694.504. Dado que los productos deshidratados representan un 83% de las ventas totales, y se espera crecer un 20% en dicha categoría, este crecimiento se traduce en un 16,6% de las ventas totales (dado que se pretende mantener el margen de Congelados y Conservas), por lo tanto se espera que el valor de la empresa crezca

en dicho porcentaje en cada uno de los cuatro años de evaluación. Esto equivale a que el valor de la empresa debe ser de US\$ 5.473.792 el primer año y US\$ 6.382.441, US\$ 7.441.926 y US\$ 8.677.286 para el segundo, tercer y cuarto año respectivamente.

Fuente de Información: Los datos se obtienen del EERR anual que confecciona la empresa.

- F1: Aumentar ventas de productos deshidratados.

Indicador 1: Ventas de productos Deshidratados en millones de dólares.

Se ocupará este indicador, ya que refleja directamente lo que plantea el objetivo.

Meta: La meta es que las ventas crezcan a un 20% anual, lo que se traduce en ventas equivalentes a 15.8, 18.9, 22.75 y 27.3 millones de dólares durante el primer, segundo tercer y cuarto año respectivamente. Esta meta se fijó pues se espera que con una estrategia enfocada en productos deshidratados se pueda hacer crecer el crecimiento que registraron las ventas durante el 2007, el que alcanzó apenas el 1,53%.

Fuente de información: Todos los datos se obtienen directamente del EERR que se confecciona mensualmente.

- F2: Mantener margen de Congelados y Conservas<sup>17</sup>.

Indicador 1: Margen de Congelados en miles de dólares.

Se ocupará este indicador, ya que refleja directamente lo que plantea el objetivo.

Meta: La meta es tener un margen igual a 202.000 dólares. Dado que el objetivo es mantener el margen, y el año pasado éste fue de 201.751 dólares, se optó por redondear a 202.000. La razón de que la meta sea mantener y no crecer fue expuesta anteriormente en la definición del tema estratégico I. Para mantener el margen, se pretende vender el mismo volumen todos los años y adecuar los precios y costos para lograr el objetivo.

Fuente de información: Todos los datos se obtienen directamente del EERR que se confecciona mensualmente.

Indicador 2: Margen de Conservas en miles de dólares.

Se ocupará este indicador, ya que refleja directamente lo que plantea el objetivo.

Meta: La meta es tener un margen igual a 500.000 dólares. Al igual que el caso de las Congelados, el objetivo es mantener el margen, y como el año pasado éste fue de 496.896 dólares, se optó por redondear a medio millón. La razón de esto fue expuesta anteriormente en la definición del tema estratégico I. Al igual que para el caso anterior,

---

<sup>17</sup> El margen se calcula como (Precio – Costo) x Volumen.

para mantener el margen se buscará vender el mismo volumen y adecuar los precios y costos.

Fuente de información: Todos los datos se obtienen directamente del EERR que se confecciona mensualmente.

- F3: Disminuir gastos indirectos y mejorar productividad.

Indicador 1: Gastos indirectos/Margen total.

Se utilizará este indicador, ya que con él se pueden medir los gastos indirectos en relación al margen obtenido. Así, se tendrá una referencia que permitirá medir el desempeño en forma correcta, pues no es lo mismo tener \$100 como gastos indirectos cuando el margen es de \$120 o cuando es \$600.

Meta: La meta es bajar dicha proporción en un 35% (en relación al año anterior) durante el primer año y en un 20% los próximos tres. Esto se debe a que durante el primer año se ejecutará un proyecto para estandarizar y controlar los gastos indirectos, por lo que se espera que el impacto sea alto. Con dicha estandarización los GI tenderían a mantenerse constantes pues la gran mayoría corresponde a remuneraciones y mantención de la planta. En los próximos años, el indicador se tratará de reducir manteniendo constantes los gastos y aumentando el margen.

Fuente de información: Todos los datos se obtienen directamente del EERR que se confecciona mensualmente.

Indicador 2: El indicador a utilizar será el siguiente:

$$\frac{\sum_q [q \cdot P_{fijo} - (q \cdot C_{fijo} \pm Uso_q)]}{ActivoFijo}$$

Se utilizará este indicador, ya que con él se mide qué tan bien se está utilizando la planta (activo fijo). El numerador de la fracción es una representación detallada del margen total obtenido:  $q$  representa la cantidad de kilos producida de un producto determinado,  $P$  es el precio de venta del producto,  $C$  es el costo de de la materia prima y el  $Uso$  hace relación al rendimiento de los kilos producidos.

Meta: La meta es mejorar el valor del indicador en un 10% con respecto al año anterior durante los cuatro años, ya que dicho valor es alcanzable y, según el gerente de producción, su obtención permite obtener resultados considerables.

Fuente de información: Las cantidades, precios, costos y usos se obtienen de información que posee la gerencia de Producción. El activo fijo se obtiene directamente del área de contabilidad de la gerencia de Administración y Finanzas.

## Perspectiva de los Clientes

El Cuadro 15 muestra los indicadores, las metas y la fuente de información de éstos para los objetivos estratégicos de la perspectiva de los Clientes.

Cuadro 15: Indicadores y Metas para los objetivos de la perspectiva de los Clientes

| Perspectiva | Objetivo  | Indicador  | Meta                |                     |                     |                     | Fuente de Información                            |
|-------------|---|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--|
|             |   |  | 2009                | 2010                | 2011                | 2012                |  |
| Clientes    | C1: Ofrecer productos de calidad impecable y a tiempo                     | Cantidad de reclamos   | 50% menor al 2008   | 50% menor al 2009   | 50% menor al 2010   | 50% menor al 2011   | Planillas Excel área comercial                   |
|             |   | Disconformidades cerradas / Total disconformidades               | 100%                | 100%                | 100%                | 100%                | Planillas Excel Control de Calidad               |
|             | C2: Satisfacer los nuevos requerimientos de los clientes en deshidratados | Nuevos requerimientos no atendidos / Total nuevos requerimientos | 10%                 | 10%                 | 5%                  | 5%                  | Planillas áreas comercial y Desarrollo           |
|             | C3: Posicionarse como líder en productos deshidratados                    | Calificación encuesta a clientes                                 | Calificación 5 de 5 | Calificación 5 de 5 | Calificación 5 de 5 | Calificación 5 de 5 | Encuesta enviada y recopilada por área comercial |

Fuente: Elaboración Propia

- C1: Ofrecer productos de calidad impecable y a tiempo.

Indicador 1: Cantidad de reclamos.

Se utilizará este indicador pues la cantidad de reclamos es una buena forma de medir si efectivamente se están ofreciendo productos de calidad impecable y a tiempo. Si bien no es lo mismo fallarle a un cliente importante que a un mal cliente, lo que busca este objetivo es llegar a ofrecer calidad total, por lo tanto, en ese sentido, todos los reclamos tienen la misma importancia.

Meta: La meta es disminuir en un 50% los reclamos del año anterior (ya sea por calidad del producto o por atraso en el embarque), para los cuatro años de evaluación. Dado que el año anterior hubo 20 reclamos, lo que se busca con esta meta es llegar el 2012 a tener un máximo de 1 reclamo en el año y de esta forma lograr ofrecer productos con prácticamente un 100% de confiabilidad y así facilitar el posicionamiento como líder en la producción de productos deshidratados.

Fuente de información: La cantidad de reclamos se obtiene directamente de la planilla Excel que maneja la gerencia Comercial.

Indicador 2: Disconformidades cerradas / Total de no disconformidades.

Se utilizará este indicador para hacerse cargo de los reclamos que se puedan producir, y de esta forma controlar que todos tengan solución.

Meta: La meta es tener un 100% de disconformidades cerradas durante los cuatro años de evaluación. El objetivo principal es disminuir los reclamos, pero si se llegasen a producir, es indispensable solucionar todos los reclamos que los clientes puedan tener.

Fuente de información: El total de disconformidades totales las entrega el área comercial. Las disconformidades cerradas se obtienen de las planillas Excel que maneja el área de control de calidad y de la gerencia de Producción.

- C2: Satisfacer los nuevos requerimientos de los clientes en deshidratados.

Indicador: Nuevos requerimientos no atendidos / Total nuevos requerimientos.

Se ocupará este indicador, ya que refleja directamente lo que plantea el objetivo. Cabe destacar que los nuevos requerimientos le tienen que hacer sentido a la empresa. No se considerarán requerimientos absurdos al momento de medir el indicador (se asume que tanto los vendedores y como el área de desarrollo tienen la capacidad para discriminar entre un requerimiento que se pueda hacer y uno absurdo).

Meta: La meta es que los nuevos requerimientos no atendidos no representen más del 10% del total de nuevos requerimientos durante los dos primeros años. Para el tercer y cuarto año, se espera que ese porcentaje disminuya a un 5%. El cambio en el porcentaje se debe a que los esfuerzos de Surfrut en cuanto a adaptación a los nuevos requerimientos permitirán obtener un mayor “Know How” en la producción de deshidratados, por lo que cada vez se debería hacer más simple cumplir con nuevos requerimientos.

Fuente de información: Los nuevos requerimientos los informa el área comercial y los nuevos requerimientos no atendidos se obtienen del área de desarrollo de la gerencia Técnica y de la gerencia de Producción.

- C3: Posicionarse como líder en productos deshidratados.

Indicador: Calificación en encuesta a clientes<sup>18</sup>.

Encontrar un indicador que mida el posicionamiento de la marca no es simple, sin embargo, se utilizará una encuesta que realiza Surfrut a sus clientes en la cual se les pregunta sobre la calidad de los productos, del servicio, valores de la empresa, etc. Todas características que permiten tener una idea de cómo es percibida la empresa y por ende poder derivar el posicionamiento de ella.

Meta: La meta es tener la calificación máxima, es decir, un 5. A las preguntas y respuestas de la encuesta se les asigna un puntaje y se busca tener el máximo puntaje posible durante todos los períodos de evaluación. Esto pues de esta forma se pavimenta el camino para cumplir con la Visión y Misión de Surfrut.

Fuente de información: Las encuestas se envían a los clientes en el mes de Enero y se recopilan y califican en Febrero por el área comercial.

### Perspectiva de los Procesos Internos

El Cuadro 16 muestra los indicadores, las metas y la fuente de información de éstos para los objetivos estratégicos de la perspectiva de los Procesos Internos.

---

<sup>18</sup> Si bien se pensó en usar la participación de mercado como indicador, esto no tiene sentido pues sólo hay aproximaciones del volumen de ventas que se maneja en todo el mercado y éstas sólo son para las manzanas. La información para todos los deshidratados no se conoce en la empresa.

Cuadro 16: Indicadores y Metas para los objetivos de la perspectiva de los Procesos Internos

| Perspectiva       | Objetivo   | Indicador  | Meta  |       |       |       | Fuente de Información                    |
|-------------------|--|--|---|-------|-------|-------|--|
|                   |  |  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  |  |
| Procesos Internos | P1: Desarrollar nuevos Productos   | Iniciativas exitosas/Total de iniciativas          | 25%   | 50%   | 50%   | 75%   | Planillas Área Desarrollo                |
|                   | P2: Ampliar cartera de clientes de alto valor                            | Captación de nuevos clientes de alto valor         | 2   | 3     | 4     | 5     | Área Comercial o Gerente General         |
|                   | P3: Aumentar capacidad de producción                                     | Producción planta China y % de la producción total | 1.500   | 2.155 | 3.166 | 4.650 | Gerente Producción China                 |
|                   |  |  | 35%   | 40%   | 45%   | 50%   |  |
|                   | P4: Asegurar disponibilidad de MP crítica al menor costo y misma calidad | Disponibilidad de Planta China                     | 90%   | 95%   | 95%   | 95%   | Jefe Mantenimiento China                 |
|                   |  |  | Costo promedio kg manzana (tradicional y orgánica)        | \$ 70 | N/A   | N/A   |  |
|                   | P5: Optimizar gestión financiera   | Variación Tasa promedio PAE                        | \$ 120  | N/A   | N/A   | N/A   | Planillas Adquisición de MP              |
|                   |  |  | Toneladas contratadas de manzana (tradicional y orgánica) | 2.350 | 2.820 | 3.380 |  |
|                   | P6: Desarrollar excelentes relaciones con la comunidad                   | Nº de sanciones o multas de la autoridad           | 340   | 410   | 490   | 590   | Planillas área Proyectos y medioambiente |
|                   |  |  | % cumplimiento APL  | 100%  | 100%  | 100%  |  |

Fuente: Elaboración Propia

- P1: Desarrollar nuevos productos.

Indicador: Iniciativas Exitosas / Total de Iniciativas

El área de desarrollo de la gerencia Técnica está constantemente probando nuevas iniciativas que eventualmente podrían llegar a ser desarrolladas (dependiendo de los costos, clientes, etc.). Es por esto que se medirá cuántas de dichas iniciativas son exitosas (llegarán a ser desarrolladas, vendidas y a con un margen que le haga sentido a la empresa) y así probar la efectividad del área de desarrollo. Recordar que el énfasis de los desarrollos para el período 2009 – 2012 son los Snacks.

Meta: La meta para el primer año es que al menos el 25% del total de iniciativas se comience a desarrollar. Este porcentaje sube a un 50% para los años dos y tres y vuelve a subir a un 75% para el año 4. Esto se debe a que no es simple lograr que una iniciativa se desarrolle: Debe haber disponibilidad de materia prima para pruebas, se debe trabajar con costos que hagan el producto atractivo para los clientes, se debe buscar mercados para esos productos, etc. Es por esto que en un comienzo se pide un 25% del total de iniciativas. Esta cifra sube con el paso de los años pues, dada la estrategia, se espera no tener problemas de materia prima, los costos de producción deberían disminuir, se conocerá mejor a los clientes en los mercados existentes y se abrirán nuevos mercados, etc. Lo que permitirá que más iniciativas se comiencen a desarrollar.

Fuente de información: La cantidad de iniciativas y desarrollos se obtendrá mensualmente de las planillas de trabajo del área de desarrollo de la gerencia Técnica.

- P2: Aumentar cartera de clientes de alto valor.

Indicador 1: Captación de nuevos clientes de alto valor.

Para aumentar las ventas de productos deshidratados, se hace necesario abrir nuevos mercados o aumentar la participación en los mercados actuales. Es por esto que se medirá cuántos nuevos clientes importantes se captarán. Como se mencionó en la definición del objetivo, por importantes se entiende que las ventas a dichos clientes

representen al menos el 3% de las ventas de Surfrut, lo que se traduce en un Lifetime Value (LTV)<sup>19</sup> de 1.9 millones de dólares para el primer año y 2.3, 2.8 y 3.3 millones para los próximos años. Estos valores corresponden a un LTV estimando, suponiendo que los ingresos de cada cliente serán al menos el 3% de las ventas pronosticadas.

Meta: La meta es captar 2 clientes durante el próximo año y 3, 4 y 5 clientes para el segundo, tercer y cuarto año respectivamente. Esto se debe a que gran parte de los esfuerzos de Surfrut estarán enfocados en ofrecer productos de calidad y adaptarse a los requerimientos de los clientes, por lo que se espera que con esa oferta se pueda ampliar el número de clientes actuales en las cantidades mencionadas. El crecimiento en la captación se debe a que con el paso de los años, la empresa debería lograr un excelente posicionamiento y por ende más clientes buscarán los productos de Surfrut.

Fuente de información: Los nuevos clientes captados serán informados por los responsables de la captación, ya sea el área comercial o el Gerente General.

- P3: Aumentar capacidad de producción.

Indicador 1: Producción Planta China (Ton) y % del total de la producción.

Se ocupará este indicador, ya que refleja directamente lo que plantea el objetivo.

Meta: La meta es que el próximo año la producción de la planta China equivalga al 35% de la producción total de Surfrut y que para los próximos años el porcentaje crezca a un 40%, 45% y 50% para los próximos años. Esto se traduce en que la producción para el primer año debe ser igual a 1.500 toneladas, e igual a 2.155, 3.166 y 4.650 toneladas el segundo, tercer y cuarto año respectivamente. El aumento está sujeto a que efectivamente las ventas crezcan un 20% cada año.

Cabe destacar que para aumentar la producción se necesita instalar nuevas líneas de producción (que requieren de inversiones que en un comienzo no se podía realizar) y aumentar el personal. No se partió inmediatamente con una alta producción pues todavía no se contaba con todas las líneas, ni con la materia prima ni con las competencias (por parte de los trabajadores chinos) para hacerlo.

Fuente de información: La producción de la planta será entregada mensualmente por el gerente de producción de China.

Indicador 2: Disponibilidad de planta China.

Se ocupará este indicador, ya que para poder aumentar la producción es necesario que la planta opere sin dificultades, lo que se traduce en el porcentaje del tiempo que la planta está disponible para producir.

Meta: El primer año la meta será tener un 90% de disponibilidad. Para los siguientes tres, la meta es tener un 95%. El 90% durante el próximo año se debe a que la planta

---

<sup>19</sup> Para mayor información sobre LTV ver Anexo A.

recién va a cumplir un año de operación, por lo que todavía falta revisar algunas líneas que permitan disminuir las fallas. Para los próximos años se espera un aumento, ya que la producción será mayor. No se espera un 100%, ya que es inevitable que la planta pare pues se le debe realizar mantención.

Fuente de información: La disponibilidad de planta será informada mensualmente por el encargado de mantención de China.

- P4: Asegurar disponibilidad de Materia Prima crítica al menor costo y misma calidad.

Indicador 1: Costo promedio kg manzana (tradicional y orgánica).

Se ocupará este indicador, ya que refleja directamente lo que plantea el objetivo.

Meta: La meta es que el costo promedio de un Kg. de manzana tradicional no supere los \$70 y que el costo promedio de un Kg. de manzana orgánica no supere los \$120. Estos valores son un poco más bajos que los valores de mercado pues se pretende realizar la compra de materia prima con anticipación, lo que permite optar a precios más bajos. Además, dichos valores son sólo para el primer año, ya que Surfrut es un tomador de precios (fijados por el mercado), por lo que establecer una meta con tanta anticipación no tiene sentido.

Fuente de Información: El costo promedio del Kg. de manzana tradicional y orgánica, junto a una serie en la que se indique la desviación del precio al que se compró v/s el precio de mercado, serán reportados mensualmente por la gerencia de Adquisición de Materias Primas.

Indicador 2: Toneladas contratadas de manzana (tradicional y orgánica).

Se ocupará este indicador, ya que refleja directamente lo que plantea el objetivo.

Meta: La meta para el primer año es 2.350 toneladas de manzana tradicional y 340 toneladas de manzana orgánica. Dado que se espera un crecimiento en las ventas de un 20% anual durante los cuatro años, el aumento de la materia prima debe ser proporcional, lo que se traduce en que las compras para el segundo, tercer y cuarto año serán 2.820, 3.380 y 4.060 toneladas de manzana tradicional y 410, 490 y 590 de manzana orgánica respectivamente.

Fuente de Información: Las toneladas contratadas serán informadas mensualmente por la gerencia de Adquisición de Materias Primas.

- P5: Optimizar gestión financiera.

Indicador 1: Activo Fijo / Pasivo Largo Plazo.

Se utilizará este indicador, ya que con él se verá si efectivamente el pasivo de largo plazo está financiando el activo fijo, que es lo que espera la empresa.



Meta: Actualmente, el activo fijo es casi 4 veces el pasivo de largo plazo (3,82). La meta para el próximo año es que el activo fijo sea 1 vez el pasivo de largo plazo y que dicha relación disminuya en un 10% durante los próximos tres años, lo que se traduce en una mayor capacidad de de financiar el activo fijo con pasivo de largo plazo.

Fuente de información: El valor del indicador se obtendrá mensualmente de las planillas Excel que maneja el gerente de Administración y Finanzas.

Indicador 2: Variación Tasa promedio PAE<sup>20</sup>.

Se ocupará este indicador, ya que esta tasa permite medir el nivel de endeudamiento de Surfrut puesto que con dicha tasa los bancos le prestan dinero a las empresas exportadoras.

Meta: La meta es que la variación de la tasa PAE no supere la tasa Libor más un 1%. Esto, ya que la tasa Libor, al ser una tasa de interés americana, mide el valor del endeudamiento del mercado (se transa en dólares), por lo que para los 4 años se pretende estar en ese nivel.

Fuente de información: El valor del indicador se obtendrá mensualmente de las planillas Excel que maneja el gerente de Administración y Finanzas.

- P6: Desarrollar excelentes relaciones con la comunidad.

Indicador 1: N° de multas de la autoridad.

Se ocupará este indicador, ya que refleja el número de sanciones es un reflejo de qué tan bien se están trabajando los desechos industriales y por ende si se está cuidando del medioambiente.

Meta: La meta es no tener multas de la autoridad en ninguno de los años de evaluación. La empresa desea proyectarse como líder en el procesamiento de deshidratados por lo que debe cumplir con la legislación ambiental para no empañar dicho objetivo.

Fuente de información: La cantidad de sanciones recibidas serán informadas mensualmente por el área Proyectos de Inversión y Medioambiente de la gerencia Técnica.

Indicador 2: % cumplimiento APL (Acuerdo de Producción Limpia)<sup>21</sup>.

Se ocupará este indicador, ya que es otra medida para ver el desempeño de la empresa en relación al medioambiente.

Meta: La meta es cumplir en un 100% la APL. Esto, pues Surfrut debe ser socialmente responsable, ya que los clientes demandan este tipo de atributos en una empresa.

---

<sup>20</sup> PAE: Préstamo al Exportador.

<sup>21</sup> Para mayor información sobre APL ver Anexo B.

Entonces, al igual que en el caso anterior, para no dañar la imagen de Surfrut como líder en la producción de productos deshidratados, se debe cumplir con estos acuerdos.

Fuente de información: El porcentaje de cumplimiento de la APL será informado mensualmente por el área Proyectos de Inversión y Medioambiente de la gerencia Técnica.

Es importante recordar que se utilizarán estos indicadores pues el énfasis del objetivo es el cumplimiento de la legislación. En caso que con el transcurso del tiempo se desarrollen objetivos relacionados con otros aspectos de la comunidad, los indicadores y metas deberán cambiar.

### Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

El Cuadro 17 muestra los indicadores, las metas y la fuente de información de éstos para los objetivos estratégicos de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Cuadro 17: Indicadores y Metas para los objetivos de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

| Objetivo   | Indicador   | Meta |      |      |      | Fuente de Información                   |
|--|---|------|------|------|------|---|
|  |   | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |   |
| AC1: Contar con trabajadores calificados competentes   | Personas calificadas competentes en su rol/Total personas evaluadas | 100% | 100% | 100% | 100% | Reportes Gerencia de Personas           |
| AC2: Aprovechar capacidad de QAD                       | % funcionalidades utilizadas  | 70%  | 80%  | 90%  | 100% | Planilla área Informática               |
| AC3: Crear cultura enfocada en resultados e innovación | Promedio de satisfacción de gerentes y líderes de procesos          | 100% | 100% | 100% | 100% | Encuestas evaluadas por Gerente General |

Fuente: Elaboración Propia

- AC1: Contar con trabajadores calificados competentes.

Indicador 1: Personas calificadas competentes en su rol / Total personas evaluadas.

Se ocupará este indicador, ya que refleja directamente lo que plantea el objetivo.

Meta: La meta es que el 100% de las personas evaluadas sean calificadas competentes en su rol. Esto para los cuatro años de evaluación. De esta forma, se contará con personas calificadas para llevar a cabo la estrategia de la empresa.

Fuente de información: La evaluación y seguimiento del porcentaje de personas calificadas competentes en su rol será llevado por la gerencia de Personas, la que preparará mensualmente un reporte con el valor del indicador e información de apoyo, como por ejemplo, el área de la empresa evaluada, la cantidad de personas evaluadas, las personas no evaluadas, etc.

Cabe destacar que anteriormente se han realizado evaluaciones de este tipo, pero nunca en todas las áreas de la empresa.

- AC2: Aprovechar capacidad de QAD.

Indicador: Porcentaje de funcionalidades utilizadas.

Se ocupará este indicador, ya que refleja directamente lo que plantea el objetivo.

Meta: La meta es que el próximo año se utilice el 70% de las funciones del QAD y que al final del cuarto año se utilice el 100% del ERP. Esto, ya que la instalación de los módulos puede demorar varias semanas (dependiendo del módulo) y la implementación puede tardar incluso meses.

Fuente de información: La ejecución de los proyectos, así como también el reporte de las nuevas funcionalidades utilizadas serán reportados mensualmente por el área de informática de la gerencia de Administración y Finanzas.

- AC3: Crear cultura enfocada en resultados e innovación.

Indicador: Promedio de satisfacción de gerentes y líderes de procesos.

Para medir si efectivamente se está creando una cultura enfocada en resultados e innovación se medirá la satisfacción de los gerentes y líderes de procesos. Esta medición se realizará a través de una encuesta cualitativa en la que se describen todas las iniciativas desarrolladas y las conclusiones de los reportes de los programas de reorganización. Así, ellos comentarán si están de acuerdo con lo descrito y si los resultados obtenidos son satisfactorios. Al final, calificarán su grado de satisfacción en una escala del 0% en que están completamente insatisfechos al 100% en que están completamente satisfechos.

Meta: La meta es que el promedio de satisfacción de gerentes y líderes de procesos sea igual al 100% durante los cuatro años de evaluación. Esto, ya que se pretende que todas las iniciativas y programas de reorganización que se realicen produzcan los efectos deseados y, por ende, satisfaga a los gerentes y líderes.

Fuente de información: El promedio de satisfacción de gerentes y líderes de procesos será reportado mensualmente por el gerente general, luego de que cada participante haya respondido la encuesta.

## **10.2 Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es la herramienta en la cual se reúnen todos los indicadores y metas de los objetivos anteriormente descritos. Además, se señalan los responsables de cada uno de ellos y las principales iniciativas estratégicas definidas por los gerentes para poder cumplir con los objetivos propuestos. Estas iniciativas se describen y detallan en el siguiente punto.

A continuación, en el Cuadro 18, se muestra el CMI de Surfrut para el 2009.

Cuadro 18: Cuadro de Mando Integral para el Surfrut 2009

| Perspectiva   | Objetivo  | Indicador   | Meta                |                     |                     |  | Fuente de Información                    | Responsable                     | Iniciativas   |                              |
|---|---|---|---------------------|---------------------|---------------------|--|--|---------------------------------|---|------------------------------|
|   |   |   | 2009                | 2010                | 2011                | 2012   |  |                                 |   |                              |
| Accionistas   | F0: Aumentar el valor de la empresa                                       | Flujo de caja proyectado (MM USD)                                   | 5,47                | 6,38                | 7,44                | 8,67   | EERR                                     | -----                           | -----   |                              |
|   | F1: Aumentar ventas de productos deshidratados                            | Ventas Deshidratados y % aumento (MM USD)                           | 15,8                | 18,9                | 22,75               | 27,3   | EERR                                     | Gerente Comercial               | Participar en la estrategia Comercial de Unique                     |                              |
|   | F2: Mantener margen de Congelados y Conservas                             | Margen Congelados (M USD)   | 202                 | 202                 | 202                 | 202  | EERR                                     | Gerente Comercial               | Redefinir costos directos e indirectos de estas líneas de productos |                              |
|   |   | Margen Conservas (M USD)  | 500                 | 500                 | 500                 | 500  |  |                                 |   |                              |
|   | F3: Disminuir gastos indirectos y mejorar productividad de la planta      | GI/margen   | 35% menor al 2008   | 20% menor al 2009   | 20% menor al 2010   | 20% menor al 2011                                | EERR                                     | Gerentes Producción A y F       | Proyecto de estandarización y Control de Gastos Indirectos          |                              |
| $\sum [q \cdot P_{fijo} - (q \cdot C_{fijo} + \text{Usos de } q)] / AF$ |   | 10% mejor al 2008   | 10% mejor al 2009   | 10% mejor al 2010   | 10% mejor al 2011   | Datos Producción y Contabilidad                  | Proyecto de cambio energético            |                                 |   |                              |
| Clientes  | C1: Ofrecer productos de calidad impecable y a tiempo                     | Cantidad de reclamos  | 50% menor al 2008   | 50% menor al 2009   | 50% menor al 2010   | 50% menor al 2011                                | Planillas Excel área comercial           | Gerente Producción              | Definir oportunidades de mejora y actividades preventivas           |                              |
|   |   | Disconformidades cerradas / Total disconformidades                  | 100%                | 100%                | 100%                | 100%   | Planillas Excel Control de Calidad       |                                 |   |                              |
|   | C2: Satisfacer los nuevos requerimientos de los clientes en deshidratados | Nuevos requerimientos no atendidos / Total nuevos requerimientos    | 10%                 | 10%                 | 5%                  | 5%   | Planillas áreas comercial y Desarrollo   | Gerente Técnico                 | Realizar visitas a clientes y estudio de inteligencia de mercado    |                              |
| C3: Posicionarse como líder en productos deshidratados                  | Calificación encuesta a clientes  | Calificación 5 de 5   | Calificación 5 de 5 | Calificación 5 de 5 | Calificación 5 de 5 | Encuesta enviada y recopilada por área comercial | Gerentes General y Comercial             | Constante contacto con clientes |   |                              |
| Perspectiva   | Objetivo  | Indicador   | Meta                |                     |                     |  | Fuente de Información                    | Responsable                     | Iniciativas   |                              |
| Procesos Internos   | P1: Desarrollar nuevos Productos  | Iniciativas exitosas/Total de iniciativas                           | 25%                 | 50%                 | 50%                 | 75%  | Planillas Área Desarrollo                | Gerente Técnico                 | Definir canales y agentes para venta de snacks                      |                              |
|   | P2: Ampliar cartera de clientes de alto valor                             | Captación de nuevos clientes de alto valor                          | 2                   | 3                   | 4                   | 5  | Área Comercial o Gerente General         | Gerentes General y Comercial    | Desarrollar mercado ruso y australiano                              |                              |
|   | P3: Aumentar capacidad de producción                                      | Producción planta China y % de la producción total                  | 1.500               | 2.155               | 3.166               | 4.650  | Gerente Producción China                 | Gerente Producción China        | Acordar financiamiento y ampliación de la capacidad                 |                              |
|   |   |   | 35%                 | 40%                 | 45%                 | 50%  |  |                                 |   |                              |
|   | P4: Asegurar disponibilidad de MP crítica al menor costo y misma calidad  | Costo promedio kg manzana (tradicional y orgánica)                  | \$ 70               | N/A                 | N/A                 | N/A  | Planillas Adquisición de MP              | Gerente Adq MP                  | Evaluar apertura de planta en Argentina                             |                              |
|   |   |   | \$ 120              | N/A                 | N/A                 | N/A  |  |                                 |   |                              |
|   | P5: Optimizar gestión financiera  | Activo Fijo / Pasivo Largo Plazo                                    | 1 vez               | 0,9 veces           | 0,8 veces           | 0,7 veces  | Planillas Gerente A y F                  | Gerente A y F                   |   | Gestionar cartera de pasivos |
|   |   |   | Libor + 1%          | Libor + 1%          | Libor + 1%          | Libor + 1%                                       |  |                                 |   |                              |
|   | P6: Desarrollar excelentes relaciones con la comunidad                    | Nº de sanciones o multas de la autoridad                            | 0                   | 0                   | 0                   | 0  | Planillas área Proyectos y medioambiente | Gerente Técnico                 | Optimizar costos operacionales de tratamiento riles y risés         |                              |
|   |   |   | 100%                | 100%                | 100%                | 100%   |  |                                 |   |                              |
| Aprendizaje y Crecimiento   | AC1: Contar con trabajadores calificados competentes                      | Personas calificadas competentes en su rol/Total personas evaluadas | 100%                | 100%                | 100%                | 100%   | Reportes Gerencia de Personas            | Gerente Personas                | Definir competencias estratégicas                                   |                              |
|   | AC2: Aprovechar capacidad de QAD  | % funcionalidades utilizadas  | 70%                 | 80%                 | 90%                 | 100%   | Planilla área Informática                | Jefe Informática                | Implementar módulos comercial, MP y Aseguramiento de Calidad        |                              |
|   | AC3: Crear cultura enfocada en resultados e innovación                    | Promedio de satisfacción de gerentes y líderes de procesos          | 100%                | 100%                | 100%                | 100%   | Encuestas evaluadas por Gerente General  | Gerente General                 | Establecer sistema de incentivos                                    |                              |

Fuente: Elaboración Propia

### 10.3 Iniciativas Estratégicas

A continuación se describen las iniciativas estratégicas indicadas en el Cuadro de Mando.

- **Participar en la estrategia comercial de Unique:** Si bien todas las iniciativas de los objetivos C1, C2, P1 y P2 ayudarán a cumplir con el objetivo F1, específicamente se plantea esta iniciativa, ya que al participar en la estrategia comercial de Unique, que es uno de los principales clientes de Surfrut y a la vez socio, se podrá incentivar las ventas de Unique en Estados Unidos, por ejemplo abriendo nuevos canales de venta, lo que se traduce en un aumento de las ventas de Surfrut.
- **Redefinir costos directos e indirectos de líneas de productos:** Se deben redefinir los costos directos e indirectos, tanto con información pasada como con las tendencias detectadas, de tal forma de obtener un rango en el cual se muevan dichos valores y con esto poder fijar precios que permitan mantener los márgenes de Congelados y Conservas.
- **Proyecto de estandarización y control de gastos indirectos:** Para poder disminuir los gastos indirectos se realizará un proyecto que permita estandarizarlos y controlarlos. De esta forma, no deberían volver a ser altos y en el caso que esto comenzara a pasar, se podrá detectar a tiempo y tomar las acciones correctivas correspondientes.
- **Proyecto de cambio energético:** Dados los altos costos del petróleo, se realizará un proyecto para cambiar la energía utilizada en la planta, lo que permitirá aumentar la productividad de ésta y así aumentar los márgenes. Las alternativas que se analizarán son el gas o algún tipo de biocombustible.
- **Definir oportunidades de mejoras y actividades preventivas:** Para poder disminuir la cantidad de reclamos y aumentar la cantidad de disconformidades cerradas, se deben definir oportunidades de mejoras y actividades preventivas en todas las áreas de producción, desde la recepción de la materia prima hasta el despacho de los productos terminados.
- **Realizar visitas a clientes y estudio de inteligencia de mercado:** Una de las mejores formas de saber qué buscan los clientes, es relacionarse directamente con ellos, ir a sus empresas y ver cómo trabajan. Esto, ya que muchas veces ni si quiera ellos saben lo que necesitan. Entonces, de esta forma, la empresa se puede adelantar a sus pedidos. Por otro lado, y dado que visitar a los clientes es costoso, se trabajará en conjunto con una agencia estadounidense en un estudio de inteligencia de mercado que permita ver y entender las nuevas tendencias en productos deshidratados, de tal forma de saber quién están comprando y qué. Así, se facilitará la capacidad de adaptarse a los nuevos requerimientos, ya que se tendrá una idea de lo que el mercado está buscando.

- **Constante contacto con clientes:** Si bien todos los objetivos e iniciativas impacta en lograr que Surfrut se posicione como líder en productos deshidratados. Específicamente se buscará estar en constante contacto con los clientes, ya sea mediante visitas, llamados o mails. Ofreciéndoles productos (nuevos y/o antiguos), informándoles de nuevas tecnologías o estándares de calidad, etc., de tal forma que los clientes tengan siempre presente a Surfrut y sepan que está trabajando para mejorar sus productos y servicios, y de esta forma es capaz satisfacer por completo sus necesidades en productos deshidratados.
- **Definir agentes y canales de venta para snacks:** Los snacks son los únicos productos que vende Surfrut que llegan directamente a un consumidor final, es decir, los snacks son el producto terminado y no un insumo de otro producto. Es por esto que es esencial definir quiénes van a vender estos productos y cómo, para así llegar a la mayor cantidad de consumidores.
- **Desarrollar mercado ruso y australiano:** Luego de estudiar algunos mercados, se llegó a la conclusión que tanto el mercado ruso como el australiano requieren de insumos que Surfrut puede proveer. Además, poseen un gran tamaño, lo que se transforma en una muy buena oportunidad de aumentar la cartera de clientes de alto valor y de formar alianzas estratégicas.
- **Acordar financiamiento y capacidad de la planta China:** El objetivo asociado es ampliar la capacidad de la planta. Por lo tanto se debe definir cómo se hará esto, es decir, definir qué líneas de producción se aumentarán, cuándo, con qué tecnología, etc. y además, se debe acordar cómo se financiará dicha ampliación.
- **Evaluar apertura de planta en Argentina:** Para seguir asegurando la disponibilidad de la materia prima a un bajo costo, se evaluará la apertura de una pequeña planta en Mendoza, ya que en dicha zona existen productores que ofrecen materia prima de la misma calidad que los productores de la sexta región de Chile, pero a un menor precio.
- **Gestionar cartera de pasivos:** Como se mencionó anteriormente, el activo fijo es casi cuatro veces el pasivo de largo plazo. Surfrut busca financiar todo el activo fijo con pasivo de largo plazo, por lo que gestionará su cartera completa de pasivos para pasar los de corto plazo a largo plazo. Esto se hará principalmente mediante negociaciones con la banca.
- **Optimizar costos operacionales de tratamiento de riles y rises:** Actualmente los costos de los tratamientos de riles y rises están un 30% superiores a los estándares. Entonces, para que cumplir con la legislación ambiental no sea tan costoso, se optimizarán los costos operacionales del tratamiento, para así llegar a los estándares y disminuir los costos de producción.

- **Definir competencias estratégicas:** Cada puesto de trabajo cumple un rol en la empresa, por lo tanto, para saber qué tan calificados son los empleados de Surfrut, se definirán las competencias que deben tener los roles, para posteriormente poder calificar a los empleados en base a las competencias definidas y ejecutar el plan de capacitaciones correspondiente.
- **Implementar módulo comercial, de materias primas y aseguramiento de calidad:** Dado que se posee un software de clase mundial, es esencial aprovechar sus capacidades. Es por esto que se implementarán los módulos señalados pues con ellos se mejorará la gestión de las áreas involucradas.
- **Establecer sistemas de incentivos:** Para que toda la comunidad de la empresa esté enfocada en la innovación, para que realice lo que se supone que debe hacer, para que controle su desempeño, en definitiva, para que se cumplan los objetivos establecidos, se deben crear los incentivos necesarios para que esto se cumpla y de esta forma lograr que la comunidad se motive y trabaje enfocada en los resultados.

#### 10.4 Cuadros 5

Para lograr que la estrategia se comunique a toda la empresa y se comience a ejecutar, se realiza el alineamiento de ésta a través de los Cuadros 5. Estos cuadros contienen la información requerida para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Los elementos de los Cuadros 5 son:

- **Objetivo Estratégico e Impacto:** Indica el nombre del objetivo estratégico en cuestión y el nombre del objetivo al cual impacta.
- **Líder:** Identifica el líder del objetivo, es decir, el encargado de velar por el cumplimiento de éste.
- **Indicadores:** Muestran la(s) métrica(s) utilizada(s) para medir el cumplimiento del objetivo.
- **Meta:** Indica el valor que debe tener el indicador para que el objetivo se considere cumplido.
- **Iniciativas y Responsables:** Se muestran las iniciativas específicas que se realizarán para llevar a cabo el cumplimiento del objetivo, junto con los responsables de cada una de ellas.
- **Requerimientos:** Señala los requerimientos específicos necesarios para cumplir las metas del objetivo, por ejemplo inversiones o asesorías.

- **Presupuesto:** Indica el(los) centro(s) de costo(s) asociado(s) al cual(es) se cargarán los costos incurridos en el desarrollo del cumplimiento del objetivo.
- **Equipo:** Indica todas las personas que participarán en el cumplimiento del objetivo.

A continuación se muestran los Cuadros 5 para cada objetivo según la perspectiva a la que pertenecen.

#### Perspectiva de los Accionistas

El Cuadro 19 muestra el Cuadro 5 para el objetivo F1: “Aumentar ventas de productos Deshidratados”

Cuadro 19: Cuadro 5 del objetivo estratégico F1

| <b>Cuadro 5: Información para el cumplimiento de los Objetivos de Accionistas</b> |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <b>Objetivo Estratégico:</b>  | <b>Impacta a:</b>                   |
| F1: Aumentar ventas de productos deshidratados                                    | F0                                  |
| <b>Líder:</b>   | <b>Presupuesto:</b>                 |
| Gerente Comercial   | Gerencia Comercial                  |
| <b>Indicador:</b>   | <b>Meta:</b>                        |
| Ventas Deshidratados (MM USD)   | 15,8                                |
| <b>Iniciativas:</b>   | <b>Responsable:</b>                 |
| Monitorear y apoyar estrategia comercial de Unique                                | Gerente Comercial                   |
| <b>Requerimientos:</b>  | <b>Equipo:</b>                      |
| Implementar modulo Comercial de QAD   | Gerente General - Gerente Comercial |
|   | Personal área comercial             |

Fuente: Surfrut

El Cuadro 20 muestra el Cuadro 5 para el objetivo F2: “Mantener margen de Congelados y Conservas”.

Cuadro 20: Cuadro 5 del objetivo estratégico F2

| <b>Cuadro 5: Información para el cumplimiento de los Objetivos de Accionistas</b>   |   |
|---|---|
| <b>Objetivo Estratégico:</b>  | <b>Impacta a:</b>                                     |
| F2: Mantener margen de Congelados y Conservas.  | F0  |
| <b>Líder:</b>   | <b>Presupuesto:</b>                                   |
| Gerente Comercial   | Gerencia Comercial                                    |
| <b>Indicador:</b>   | <b>Meta:</b>  |
| Margen Cerezas Frescas (M USD)  | 1.300   |
| Ventas Congelados (M USD)   | 212   |
| Ventas Conservas (M USD)  | 500   |
| <b>Iniciativas:</b>   | <b>Responsable:</b>                                   |
| Redefinir costos directos e indirectos asignados a esta línea de productos y así precios mínimos que permitan mantener márgenes | Gerente Producción, Gerente Comercial y Gerente A y F |
| <b>Requerimientos:</b>  | <b>Equipo:</b>  |
| -----   | Gerente Comercial - Gerente Producción                |
|   | Gerente AyF - Gerente Adq MP                          |
|   | Personal área comercial                               |
|   | Jefe línea conservas - Jefe línea congelados          |

Fuente: Surfrut



El Cuadro 21 muestra el Cuadro 5 para el objetivo F3: “Disminuir gastos indirectos y mejorar productividad”.

Cuadro 21: Cuadro 5 del objetivo estratégico F3

| <b>Cuadro 5: Información para el cumplimiento de los Objetivos de Accionistas</b> |  |
|---|--|
| <b>Objetivo Estratégico:</b>  | <b>Impacta a:</b>                                    |
| F3: Disminuir gastos indirectos y mejorar productividad                           | F0   |
| <b>Líder:</b>   | <b>Presupuesto:</b>                                  |
| Gerente A y F - Gerente Producción  | Análisis y Todos los CC de la gerencia de producción |
| <b>Indicador:</b>   | <b>Meta:</b>   |
| GI/margen   | 35% menor al 2008                                    |
| $[q \cdot Pfijo - (q \cdot Cfijo + \text{Usos de } q)] / AF$                      | 10% mejor al 2008                                    |
| <b>Iniciativas:</b>   | <b>Responsable:</b>                                  |
| Ejecutar proyecto cambio energético   | Gerente Técnico                                      |
| Adquirir fondos del estado para la ejecución del proyecto                         | Gerente Técnico                                      |
| Implementar la redefinición de gastos generales por unidades de negocio           | Gerente A y F  |
| Identificar, evaluar y preparar estándares de gastos                              | Gerente A y F  |
| <b>Requerimientos:</b>  | <b>Equipo:</b>                                       |
| -----   | Gerente Ay F - Gerente Producción                    |
|   | Gerente Técnico - Personal Finanzas                  |

Fuente: Surfrut

Cabe estacar que el objetivo F0: “Aumentar valor de la empresa”, no posee Cuadro 5, ya que todo lo que la empresa realice apunta en lograr ese objetivo, por lo tanto no posee ni responsables ni iniciativas específicas.

### Perspectiva de los Clientes

El Cuadro 22 muestra el Cuadro 5 para el objetivo C1: “Ofrecer productos de calidad impecable y a tiempo”.

Cuadro 22: Cuadro 5 del objetivo estratégico C1

| <b>Cuadro 5: Información para el cumplimiento de los Objetivos de Clientes</b>  |  |
|---|--|
| <b>Objetivo Estratégico:</b>  | <b>Impacta a:</b>  |
| C1: Ofrecer productos de calidad impecable y a tiempo   | F1 y F2  |
| <b>Líder:</b>   | <b>Presupuesto:</b>  |
| Gerente Producción  | Aseguramiento y Control de Calidad   |
| <b>Indicador:</b>   | <b>Meta:</b>   |
| Cantidad de reclamos  | 50% menor al 2008  |
| Disconformidades cerradas / Total disconformidades  | 100%   |
| <b>Iniciativas:</b>   | <b>Responsable:</b>  |
| Desarrollar un procedimiento para disponer de métodos de análisis para productos nuevos y cambio en los productos.              | Jefe Aseguramiento de Calidad  |
| Proponer a las áreas acciones correctivas del proceso de aseg. de calidad mediante el análisis de nueva información disponible. | Jefe Aseguramiento de Calidad  |
| Definir oportunidades de mejora y actividades preventivas   | Jefe Aseguramiento de Calidad  |
| Estandarizar procedimientos de despacho y embarque  | Personal Bodega productos Terminados y de área comercial                   |
| <b>Requerimientos:</b>  | <b>Equipo:</b>   |
| Capacitar en competencias (conocimientos, habilidades, actitud) en el manejo de documentación del sistema de gestión de calidad | Gerente Técnico - Gerente Producción - Jefe Almacén. MP - Gerente Personas |
|   | Personal Aseguramiento de Calidad  |
|   | Personal área comercial  |

Fuente: Surfrut

El cuadro 23 muestra el Cuadro 5 para el objetivo C2: “Satisfacer los nuevos requerimientos de los clientes en deshidratados”.

Cuadro 23: Cuadro 5 del objetivo estratégico C2

| <b>Cuadro 5: Información para el cumplimiento de los Objetivos de Clientes</b> |  |
|--|--|
| <b>Objetivo Estratégico:</b>   | <b>Impacta a:</b>  |
| C2: Satisfacer los nuevos requerimientos de los clientes en deshidratados      | F1 y F2  |
| <b>Líder:</b>  | <b>Presupuesto:</b>  |
| Gerente Técnico  | Investigación y Desarrollo   |
| <b>Indicador:</b>  | <b>Meta:</b>   |
| Nuevos requerimientos no atendidos / Total nuevos requerimientos               | 10%  |
| <b>Iniciativas:</b>  | <b>Responsable:</b>  |
| Controlar ejecución estudio de Inteligencia de Mercado                         | Gerente Técnico  |
| Evaluar resultados estudio   | Gerente Técnico - Gerente Producción - Gerente Comercial - Gerente General |
| Realizar visitas a clientes  | Gerente Técnico - Gerente Comercial - Gerente General                      |
| <b>Requerimientos:</b>   | <b>Equipo:</b>   |
| Contratar empresa/Universidad que haga el estudio                              | Gerente Técnico - Gerente Producción                                       |
|  | Gerente Comercial - Gerente General  |

Fuente: Surfrut

El cuadro 24 muestra el Cuadro 5 para el objetivo C3: “Posicionarse como líder en productos deshidratados”

Cuadro 24: Cuadro 5 del objetivo estratégico C3

| <b>Cuadro 5: Información para el cumplimiento de los Objetivos de Clientes</b> |   |
|--|---|
| <b>Objetivo Estratégico:</b>   | <b>Impacta a:</b>   |
| C3: Posicionarse como líder en productos deshidratados                         | F1  |
| <b>Líder:</b>  | <b>Presupuesto:</b>   |
| Gerente General  | Gerencia General y Comercial                                  |
| <b>Indicador:</b>  | <b>Meta:</b>  |
| Calificación encuesta a clientes   | 5 de 5  |
| <b>Iniciativas:</b>  | <b>Responsable:</b>   |
| Constante contacto con clientes (teléfono, mail, visitas)                      | Gerente General - Gerente Comercial - Personal área comercial |
| <b>Requerimientos:</b>   | <b>Equipo:</b>  |
| -----  | Gerente General - Gerente Comercial                           |
|  | Gerente Técnico - Gerente Producción                          |
|  | Personal área comercial                                       |

Fuente: Surfrut

### Perspectiva de los Procesos Internos

El Cuadro 25 muestra el Cuadro 5 para el objetivo P1: “Desarrollar nuevos productos”.

Cuadro 25: Cuadro 5 del objetivo estratégico P1

| <b>Cuadro 5: Información para el cumplimiento de los Objetivos de Procesos</b>                                |                                      |
|---|--------------------------------------|
| <b>Objetivo Estratégico:</b>  | <b>Impacta a:</b>                    |
| P1: Desarrollar nuevos Productos  | C3                                   |
| <b>Líder:</b>   | <b>Presupuesto:</b>                  |
| Daniel Rodríguez  | Investigación y Desarrollo           |
| <b>Indicador:</b>   | <b>Meta:</b>                         |
| Iniciativas exitosas/Total de iniciativas   | 25%                                  |
| <b>Iniciativas:</b>   | <b>Responsable:</b>                  |
| Terminar desarrollo Cluster basandose en IT planificación calidad y patentarlo                                | Gerente Técnico                      |
| Diseñar e instalar línea de producción de cluster   | Gerente Técnico                      |
| Definir canales y agentes de venta para clusters  | Gerente General                      |
| Desarrollar la incorporación de ingredientes distintos a manzana que permitan disminuir el costo del producto | Personal Investigación y Desarrollo  |
| <b>Requerimientos:</b>  | <b>Equipo:</b>                       |
| Habilitación de equipo piloto utilizable en línea de producción   | Gerente Técnico - Gerente General    |
| Capacitación o convenio de colaboración con universidad en tecnología de extrusión                            | Gerente Producción - Jefe mantención |
| Recursos para construcción de equipos de proceso nuevos   | Personal Investigación y Desarrollo  |

Fuente: Surfrut

El Cuadro 26 muestra el Cuadro 5 para el objetivo P2: “Ampliar cartera de clientes de alto valor”.

Cuadro 26: Cuadro 5 del objetivo estratégico P2

| <b>Cuadro 5: Información para el cumplimiento de los Objetivos de Procesos</b>                         |   |
|--|---|
| <b>Objetivo Estratégico:</b>   | <b>Impacta a:</b>                           |
| P2: Ampliar cartera de clientes de alto valor  | F1 y F2                                     |
| <b>Líder:</b>  | <b>Presupuesto:</b>                         |
| Gerente Comercial - Gerente General  | Publicidad y Participación en Ferias        |
| <b>Indicador:</b>  | <b>Meta:</b>                                |
| Captación de nuevos clientes de alto valor   | 2   |
| <b>Iniciativas:</b>  | <b>Responsable:</b>                         |
| Seleccionar y contactar base datos para conseguir potenciales clientes para manzanas y otros productos | Personal área comercial                     |
| Ir a visitar potenciales clientes/socios en Rusia  | Gerente Comercial                           |
| Selección clientes Rusos fuertes en manzanas y confiables para trabajar durante el año                 | Gerente Comercial                           |
| Asistir a ferias: Sial, BioFach, etc.  | Gerente Comercial - Personal área comercial |
| Realizar visita a Nestlé y potenciales clientes Australianos   | Gerente Comercial                           |
| Tener un contacto y foco permanente en requerimientos de Nestle  | Gerente Comercial - Personal área comercial |
| <b>Requerimientos:</b>   | <b>Presupuesto:</b>                         |
| Tener QAD funcionando de acuerdo a las necesidades de comercial  | Gerente Comercial - Gerente General         |
|  | Personal área comercial                     |

Fuente: Surfrut

El Cuadro 27 muestra el Cuadro 5 para el objetivo P3: “Aumentar capacidad de producción”.

Cuadro 27: Cuadro 5 del objetivo estratégico P3

| <b>Cuadro 5: Información para el cumplimiento de los Objetivos de Procesos</b> |  |
|--|--|
| <b>Objetivo Estratégico:</b>   | <b>Impacta a:</b>                                      |
| P3: Aumentar capacidad de producción   | F1 y C2  |
| <b>Líder:</b>  | <b>Presupuesto:</b>                                    |
| Gerente Producción LFS   | Producción LFS   |
| <b>Indicador:</b>  | <b>Meta:</b>   |
| Producción (Ton)   | 1.500  |
| Disponibilidad de Planta   | 90%  |
| <b>Iniciativas:</b>  | <b>Responsable:</b>                                    |
| Generar programa de maneyción para temporada                                   | Gerente Producción LFS                                 |
| Acordar financiamiento y ampliación de capacidad                               | Gerente Producción LFS                                 |
| Planificar, monitorear y ajustar producción y operación                        | Gerente Producción El Romeral                          |
| Definir y acordar sistema de gestión calidad                                   | Gerente Producción LFS                                 |
| <b>Requerimientos:</b>   | <b>Equipo:</b>   |
| -----  | Gerente Producción LFS - Gerente Producción El Romeral |
|  | Personal Producción y Aseg. Calidad LFS                |

Fuente: Surfrut

El Cuadro 28 muestra el Cuadro 5 para el objetivo P4: “Asegurar disponibilidad de MP críticas al menor costo y misma calidad”.

Cuadro 28: Cuadro 5 del objetivo estratégico P4

| <b>Cuadro 5: Información para el cumplimiento de los Objetivos de Procesos</b>             |                        |
|--|------------------------|
| <b>Objetivo Estratégico:</b>   | <b>Impacta a:</b>      |
| P4: Asegurar disponibilidad de MP critica al menor costo y misma calidad                   | F3 y C2                |
| <b>Líder:</b>  | <b>Presupuesto:</b>    |
| Gerente Adquisición Materias Primas  | Gerencia AMP           |
| <b>Indicador:</b>  | <b>Meta:</b>           |
| Costo promedio kg manzana tradicional  | \$ 70                  |
| Costo promedio kg manzana orgánica   | \$ 120                 |
| Toneladas contratadas de manzana tradicional   | 2.350                  |
| Toneladas contratadas de manzana orgánica  | 340                    |
| <b>Iniciativas:</b>  | <b>Responsable:</b>    |
| Definir negocio de manzanas orgánicas de Argentina   | Gerente AMP            |
| Definir programa de plantaciones de acuerdo al programa comercial                          | Personal gerencia AMP  |
| Ajustar información del catastro de productor ( volumen, zona y precios)                   | Personal gerencia AMP  |
| Definir programa de trabajo con los productores, vivitas, programa fito y de fertilización | Gerente AMP            |
| Mejorar el rendimiento industrial, Calibraje y calidad                                     | Gerente AMP            |
| <b>Requerimientos:</b>   | <b>Equipo:</b>         |
| Asesoría Técnica externa   | Gerente y Personal AMP |

Fuente: Surfrut

El Cuadro 29 muestra el Cuadro 5 para el objetivo P5: “Optimizar gestión financiera”.

Cuadro 29: Cuadro 5 del objetivo estratégico P5

| <b>Cuadro 5: Información para el cumplimiento de los Objetivos de Procesos</b>   |                                   |
|--|-----------------------------------|
| <b>Objetivo Estratégico:</b>   | <b>Impacta a:</b>                 |
| P5: Optimizar gestión financiera   | F3                                |
| <b>Líder:</b>  | <b>Presupuesto:</b>               |
| Gerente A y F  | Análisis de Resultados y Finanzas |
| <b>Indicador:</b>  | <b>Meta:</b>                      |
| Activo Fijo / Pasivo Largo Plazo   | 1 vez                             |
| Variación Tasa promedio PAE  | Libor + 1%                        |
| Riesgos cubiertos / Total riesgos identificados  | 25%                               |
| <b>Iniciativas:</b>  | <b>Responsable:</b>               |
| Mantener la cuenta Diferencia de cambio igual a cero o positiva optimizando el calce financiero activo-pasivo de monedas y plazos minimizando exposición y maximizando el flujo de efectivo. | Gerente A y F                     |
| Mejorar eficiencia en el uso de la tecnología disponible para la toma de decisiones financieras (Flujo de Caja, Pago automático de Proveedores, Tesorería )                                  | Personal Finanzas                 |
| Gestionar cartera de pasivos para traspasar la mayor cantidad de ellos a LP y con estos financiar en un 100% el activo fijo.   | Gerente A y F                     |
| <b>Requerimientos:</b>   | <b>Equipo:</b>                    |
| Contratar asesor en evaluación de riesgos  | Gerente A y F - Contralor Holding |
|  | Personal Finanzas                 |

Fuente: Surfrut

El Cuadro 30 muestra el Cuadro 5 para el objetivo P6: “Desarrollar excelentes relaciones con la comunidad”.

Cuadro 30: Cuadro 5 del objetivo estratégico P6

| <b>Cuadro 5: Información para el cumplimiento de los Objetivos de Procesos</b>                       |                                    |
|--|------------------------------------|
| <b>Objetivo Estratégico:</b>   | <b>Impacta a:</b>                  |
| P6: Desarrollar excelentes relaciones con la comunidad   | C3                                 |
| <b>Líder:</b>  | <b>Presupuesto:</b>                |
| Gerente Producción   | Medio Ambiente y Control de plagas |
| <b>Indicador:</b>  | <b>Meta:</b>                       |
| N° de sanciones o multas de la autoridad   | 0                                  |
| % cumplimiento APL   | 100%                               |
| <b>Iniciativas:</b>  | <b>Responsable:</b>                |
| Monitorear e informar a la autoridad resultados tratamiento de Riles e impacto                       | Jefe Proyectos Medioambientales    |
| Asegurar que impacto ambiental de proyectos implementados sea compensado de acuerdo a la legislación | Gerente Técnico                    |
| Efectuar propuestas de disminución y revalorización de residuos.                                     | Gerente Técnico                    |
| Definir y monitorear programa de trabajo que permita aprobar auditorías APL                          | Gerente Producción y Técnico       |
| Crear PC Manejo Residuos que considere coordinación entre áreas                                      | Gerente Producción                 |
| Optimizar costos operacionales de tratamiento riles y rises  | Gerente Producción                 |
| <b>Requerimientos:</b>   | <b>Equipo:</b>                     |
| Efectuar plan de capacitación propuesto por APL  | Gerente Producción y Técnico       |
|  | Jefe Proyectos Medioambientales    |
|  | Jefe línea Cons- Jefe línea Cong   |

Fuente: Surfrut

## Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

El Cuadro 31 muestra el Cuadro 5 para objetivo AC1: “Contar con trabajadores calificados competentes”.

Cuadro 31: Cuadro 5 del objetivo estratégico AC1

| <b>Cuadro 5: Información para el cumplimiento de los Objetivos de A y C</b>                  |  |
|--|--|
| <b>Objetivo Estratégico :</b>  | <b>Impacta a:</b>                      |
| AC1: Contar con trabajadores calificados competentes   | P1 y P2                                |
| <b>Líder:</b>  | <b>Presupuesto:</b>                    |
| Gerente Personas   | Entrenamientos                         |
| <b>Indicador:</b>  | <b>Meta:</b>                           |
| Personas calificadas competentes en su rol/Total personas evaluadas                          | 95%                                    |
| <b>Iniciativas:</b>  | <b>Responsable:</b>                    |
| Evaluar solicitudes de ICA de cada CP y completar entrenamiento de competencias estratégicas | Gerente Personas                       |
| Consolidar la evaluación y capacitación por competencias                                     | Jefe Capacitaciones                    |
| Definir Competencias estratégicas  | Todos los gerentes                     |
| Instalar sistema de selección por competencias   | Gerente Personas                       |
| Instalar sistema de Retención personal competente (Talentos)                                 | Gerente Personas                       |
| <b>Requerimientos:</b>   | <b>Presupuesto:</b>                    |
| Asesoría en programa de retención de talentos (Equipo)                                       | Gerente Personas - Jefe Capacitaciones |
| Optimizar software HRS para gestión por competencias   | Personal Gerencia Personas             |

Fuente: Surfrut

El cuadro 32 muestra el Cuadro 5 para el objetivo AC2: “Aprovechar las capacidades de QAD”.

Cuadro 32: Cuadro 5 del objetivo estratégico AC2

| <b>Cuadro 5: Información para el cumplimiento de los Objetivos de A y C</b>  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <b>Objetivo Estratégico:</b>   | <b>Impacta a:</b>                     |
| AC2: Aprovechar las capacidad de QAD   | C1, P2 y P4                           |
| <b>Líder:</b>  | <b>Presupuesto:</b>                   |
| Jefe Informática Planta  | Informática                           |
| <b>Indicador:</b>  | <b>Meta:</b>                          |
| Cumplimiento Carta Gantt proyectos informáticos  | 100%                                  |
| <b>Iniciativas:</b>  | <b>Responsable:</b>                   |
| Comenzar implementación de Business Intelligence "Qlikview" .  | Jefe Informática Planta               |
| Poner en funcionamiento nuevo módulo comercial.  | Jefe Informática Santiago             |
| Implementar sistema de respaldo para el holding.   | Jefe Informática Planta               |
| Implementar código barra en producción e inventario de productos deshidratados                                     | Jefe Informática Planta               |
| Implementar módulo de adquisición de MP y Aseg. de Calidad   | Jefe Informática Planta               |
| <b>Requerimientos:</b>   | <b>Equipo:</b>                        |
| Obtener financiamiento e implementar sistema de respaldo adecuado al tamaño del holding para servidores y clientes | Jefe Inf. Planta - Jefe Inf. Santiago |
|  | Personal Informática                  |

Fuente: Surfrut

El Cuadro 33 muestra el Cuadro 5 para el objetivo AC3: “Crear cultura enfocada en resultados e innovación”.

Cuadro 33: Cuadro 5 del objetivo estratégico AC3

| <b>Cuadro 5: Información para el cumplimiento de los Objetivos de A y C</b>  |   |
|--|---|
| <b>Objetivo Estratégico:</b>   | <b>Impacta a:</b>   |
| AC3: Crear cultura enfocada en resultados e innovación   | P1  |
| <b>Líder:</b>  | <b>Presupuesto:</b>   |
| Gerente General  | Gerencia General  |
| <b>Indicador:</b>  | <b>Meta:</b>  |
| Satisfacción Gerentes y líderes de procesos  | 100%  |
| <b>Iniciativas:</b>  | <b>Responsable:</b>   |
| Reorganizar gerencias Comercial y AMP.   | Gerente Personas - Gerente AMP - Personal AMP - Gerente Comercial - Personal área comercial |
| Establecer un sistema de incentivos  | Gerente General   |
| Utilizar construcción de nueva estrategia y sistema de control de gestión para enfocar organización en la innovación | Todos los gerentes - Encargado Control de Gestión   |
| <b>Requerimientos:</b>   | <b>Equipo:</b>  |
| Asesoría Consultor externo   | Todos los gerentes - Encargado Control de Gestión   |

Fuente: Surfrut

## 10.5 Seguimiento de Indicadores

El seguimiento de los indicadores se lleva a cabo de dos formas: A través del CMI y de gráficos.

### Seguimiento a través del CMI

Se hace una extensión al CMI en la cual se agregan todos los meses del año, del tal forma que se pueda medir mensualmente el rendimiento de ellos. Además, se agrega el valor acumulado a la fecha para poder ser comparado con la meta. El Cuadro 34 muestra un ejemplo de esta extensión para los objetivos desde la perspectiva de los Procesos Internos.

Cuadro 34: Extensión al CMI para los objetivos desde la Perspectiva de los Procesos Internos

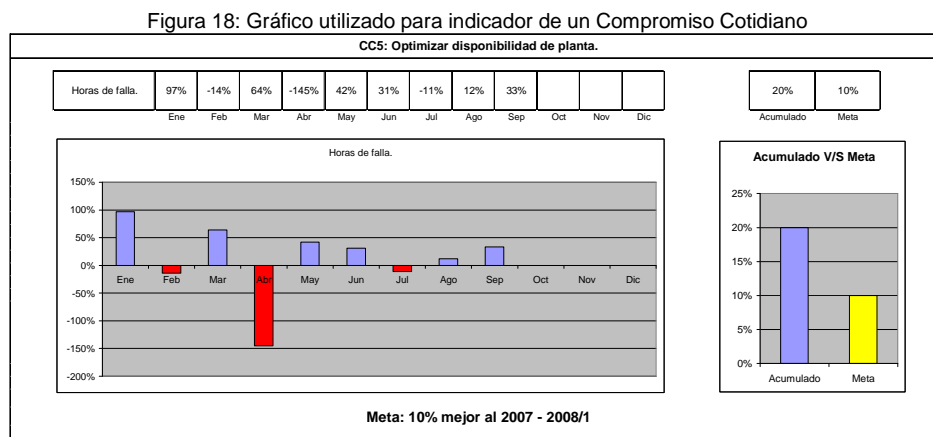
| Perspectiva       | Objetivo   | Indicador  | Ene   | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic | Acumulado | Meta       | Responsable                  |
|-------------------|--|--|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------|------------|------------------------------|
| Procesos Internos | P1: Desarrollar nuevos Productos   | Iniciativas exitosas/Total de iniciativas          |   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |           | 25%        | Gerente Técnico              |
|                   | P2: Ampliar cartera de clientes de alto valor                            | Captación de nuevos clientes de alto valor         |   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |           | 2          | Gerentes General y Comercial |
|                   | P3: Aumentar capacidad de producción                                     | Producción planta China y % de la producción total |   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |           | 1.500      | Gerente Producción China     |
|                   |  |  | Disponibilidad de Planta China                            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |           | 90%        | Jefe Mantenimiento China     |
|                   | P4: Asegurar disponibilidad de MP crítica al menor costo y misma calidad | Costo promedio kg manzana (tradicional y orgánica) |   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |           | \$ 70      | Gerente Adq MP               |
|                   |  |  | Toneladas contratadas de manzana (tradicional y orgánica) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |           | \$ 120     | Gerente Adq MP               |
|                   | P5: Optimizar gestión financiera   | Activo Fijo / Pasivo Largo Plazo                   |   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |           | 340        | Gerente Adq MP               |
|                   |  |  | Variación Tasa promedio PAE                               |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |           | 1 vez      | Gerente A y F                |
|                   |  |  | Riesgos cubiertos / Total riesgos identificados           |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |           | Libor + 1% | Gerente A y F                |
|                   | P6: Desarrollar excelentes relaciones con la comunidad                   | N° de sanciones o multas de la autoridad           |   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |           | 25%        | Gerente A y F                |
|                   |  |  | % cumplimiento APL  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |           | 0          | Gerente Técnico              |
|                   |  |  |   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |           | 100%       | Gerente Técnico              |

Fuente: Surfrut

## Seguimiento a través de Gráficos

Para que el seguimiento sea más claro, se crean gráficos para cada indicador. En estos gráficos se muestra por un lado el rendimiento mensual del indicador y por otro una comparación entre el valor acumulado a la fecha y la meta. De esta forma se puede ver en forma clara cómo ha sido el desempeño a lo largo del tiempo y cómo va ese desempeño en función de su meta. Además, si en un mes determinado o en el acumulado se está por debajo de la meta, la columna correspondiente del gráfico se marca en rojo.

La Figura 18 muestra, a modo de ejemplo, el gráfico utilizado para el tercer indicador del compromiso cotidiano CC5: Optimizar Disponibilidad de planta.



Fuente: Surfrut

## 10.6 Complemento con el Control Operativo

En la discusión de la estrategia y control de gestión de Surfrut en el 2007, se mencionó que muchos de los objetivos que se presentaban en el mapa eran de carácter operativo más que estratégico. Dado que muchos de esos objetivos son muy importantes para la empresa, se decidió rescatar los más trascendentes y los que tienen relación con la estrategia propuesta. Estos objetivos reciben el nombre de Compromisos Cotidianos.

### 10.6.1 Compromisos Cotidianos

Los Compromisos Cotidianos hacen referencia a actividades que, siendo operativas, son muy importantes de controlar para Surfrut (ya que son básicas para el funcionamiento de la empresa) y están asociados a los procesos de la perspectiva interna del mapa estratégico, es decir, procesos de Innovación, de Gestión de Clientes, Operacionales y Regulatorios y medioambientales. Además, también poseen una causalidad con los objetivos estratégicos, por lo que su cumplimiento impactará en lograr consumir las promesas hechas a los accionistas y clientes.



Las unidades de gestión involucradas en los Compromisos Cotidianos son: Gerencia Comercial, Gerencia Técnica, Gerencia de Producción y Gerencia de Personas.

Cada compromiso posee indicadores y metas (los cuales pueden variar año a año), por lo que se diseña un Cuadro de Mando Cotidiano que permitirá facilitar el control de dichos compromisos. Tanto los compromisos como sus indicadores y metas fueron definidos por los gerentes de cada área.

A continuación, en el Cuadro 35, se muestra el Cuadro de Mando Cotidiano para Surfrut 2009.

Cuadro 35: Cuadro de Mando Cotidiano para Surfrut 2009

| Gerencia  | Compromiso  | Indicador  | Meta  |
|---|---|--|---|
| Comercial   | CC1: Incrementar ventas de DD, fibras y polvos                        | Aumento % Ventas DD, Fibras y Polvo 2008/2                                 | 5% más 2008                                   |
|   |   |  | 5% más 2008                                   |
|   |   |  | 5% más 2008                                   |
|   | CC2: Optimizar precio de manzanas orgánicas                           | Precio 2008/2  | US\$ 5.08/ Kg + 5% => US\$ 5.33 /Kg           |
| CC3: Generar herramientas de Marketing                  | Herramientas (Ferias, folletos, publicidad, etc.)                     | 5 al mes   |   |
| CC4: Vender vegetales orgánicos deshidratados           | Ventas 2008/2   | 160.000 USD  |   |
| Técnica   | CC5: Optimizar disponibilidad de planta El Romeral                    | GI/kg  | 5% mejor a 2008 (56,4 \$/kg)                  |
|   |   | GNC  | 10% mejor a 2008 (3.140 M\$)                  |
|   |   | Horas falla  | 10% mejor a 2008 (360 hrs)                    |
|   | CC6: Disminuir uso de petróleo por unidad producida                   | Consumo petroleo por kg producido  | 3% mejor a 2008                               |
|   | CC7: Disminuir el costo de energía eléctrica por unidad producida     | Consumo Energía Eléctrica  | 80% menor al estándar                         |
|   |   | Consumo horario punta  | 85% menor al 2008                             |
| CC8: Mantener y ampliar red de centros de investigación | Nº de proyectos formulados en conjunto con entidades de investigación | 2  |   |
| Gerencia  | Compromiso  | Indicador  | Meta  |
| Producción  | CC9: Optimizar producción de productos deshidratados                  | Disponibilidad de Productos  | Máximo 2 desviaciones al programa de embarque |
|   |   | Reclamos de clientes   | Máximo 6 reclamos clientes al año             |
|   |   | Costos reales  | Costos iguales o inferiores a los estándar    |
|   | CC10: Optimizar despacho productos terminados                         | Costo Operacional por Kg despachado.                                       | Igual o menor al 2008                         |
|   |   | Reclamos Clientes  | 50% menor al 2008                             |
|   | CC11: Optimizar la gestión de compras de Insumos                      | Dif. de precios de un grupo de insumos y materiales.                       | Igual o menor al 2008                         |
|   | CC12: Optimizar la gestión del almacenamiento de MP                   | Gasto almacenamiento + frío + fletes a frío + pérdida de rend. /Kg manzana | 7,5 % > al estándar                           |
|   |   | Cumplimiento programa de modelación  | 100%  |
|   | CC13: Optimizar producción de conservas, infusión y congelados        | Disponibilidad de producto comprometido.                                   | Cero desviación del programa.                 |
| Costos reales   |   | Costos iguales o inferiores a los estándar.                                |   |
| Reclamos de calidad.                                    |   | 0  |   |
| Personas  | CC14: Optimizar pago de remuneraciones                                | Costo promedio mensual proceso remuneración/trabajador holding             | 1.856   |
|   |   | Desviaciones en programa mensual pago                                      | 0 desviaciones                                |
|   | CC15: Garantizar la seguridad de las personas                         | Tasa de Lesiones (TL)  | TL ≤ 2,96 acumulado                           |
|   |   | Tasa de Siniestralidad (TS)  | TS ≤ 49,97 acumulado                          |
|   |   | Tasa de Licencia (T Licencias)   | T Licencias < 2008                            |
| Tasa siniestralidad x Licencias                         | < 2008  |  |   |

Fuente: Surfrut

Este cuadro permite complementar la medición estratégica que se realiza en el Cuadro de Mando Integral, ya que con él se mide el desempeño de la empresa en un nivel "más bajo" sin llegar al detalle de las mediciones realizadas en cada gerencia. Así, se logra llevar un control alineado y por lo tanto más simple de gestionar y tomar acciones correctivas cuando corresponda.

La medición de los indicadores del Cuadro de Mando Cotidiano se llevará de la misma forma que para el caso estratégico, es decir, a través del Cuadro extendido y de gráficos.

Las relaciones que existen entre los compromisos cotidianos y los objetivos estratégicos del mapa son las siguientes:

- Los CC's 1,2 y 4 impactan en el F1: aumentar las ventas de productos deshidratados, ya que son todos productos deshidratados. Los DrumDryer (DD), polvos y fibras son productos cuyas ventas no han crecido en el último tiempo por lo que se hace muy necesario medir si ahora, con un enfoque en deshidratados, se logra aumentar sus ventas. Por otro lado, el precio de las manzanas orgánicas no ha logrado generar los márgenes esperados (al menos 2 dólares por kilo) por lo que se debe controlar su precio. Finalmente, dado que este año recién se comenzó la venta de vegetales orgánicos, es necesario controlar las ventas de ese producto en particular para ver así la respuesta del mercado.
- El CC 3 impacta en el F1 y en el C3: Posicionarse como líder en productos deshidratados. Esto dado que al generarse herramientas de marketing, se puede llegar de mejor forma a los clientes y por ende aumentar las ventas y mejorar el posicionamiento de la empresa. Se controlará el uso de marketing para así saber si los esfuerzos realizados son rentables.
- El CC 5 impacta en el F1, C1: Ofrecer productos de calidad impecable y a tiempo, y en el C2: Satisfacer los nuevos requerimientos de los clientes en deshidratados. Esto ya que al optimizar la disponibilidad de planta, se está en condiciones de producir el aumento del volumen de ventas al que se comprometió el área comercial. Por otro lado, si la planta está funcionando correctamente, disminuirán las fallas y por ende se entregarán productos con la calidad prometida y en el tiempo establecido. Además, habrá tiempo para realizar las pruebas que requiera el área de desarrollo y con esto aumentar la capacidad de respuesta de los nuevos requerimientos realizados por los clientes.
- Los CC's 6 y 7 impactan en el F3: Disminuir Gastos y mejorar productividad. Esto ya que las dos fuentes de energía utilizadas en la planta son justamente el petróleo y electricidad, por lo tanto, si se definen compromisos para disminuir su consumo, y suponiendo que esto efectivamente se logra, aumentará la productividad de la planta ya que será más económico producir la misma cantidad de productos que antes.
- El CC 8 impacta en el P1: Desarrollar nuevos productos. Muchas de las innovaciones que se realizan, son con ayuda de centro de investigación externos. Por lo tanto, es muy importante controlar que se mantengan las relaciones con los centros existentes y generar relaciones con nuevos centros, de tal forma de ser capaces de tener más herramientas para desarrollar nuevos productos.

- Los CC's 9, 10, 11, 12 y 13 impactan en el F3. Todos ellos tienen que ver con la productividad de las distintas líneas de productos de la empresa, así como también de los procesos básicos asociados a ellos, como son la compra de insumos, el almacenamiento de la materia prima y el despacho de los productos terminados. Se definieron estos compromisos para ver cómo está impactando cada uno de estos procesos en el aumento o disminución de la productividad de la planta.
- El CC 14 impacta en el F3. El pago de las remuneraciones ha tendido a ser muy ineficiente y costoso por lo que se definió este compromiso para lograr disminuir el costo del proceso y de esta forma disminuir los gastos de la empresa, lo que se traduce en un aumento del valor de ésta.
- El CC 15 impacta en el AC1: Contar con trabajadores calificados competentes. Para que los trabajadores de la empresa puedan desarrollar sus labores en forma excelente, la empresa debe proporcionarles la seguridad necesaria. Es por esto que año a año la gerencia de personas se encarga de hacer las mediciones correspondientes y con esta información tomar las medidas que permitan garantizar la seguridad de los empleados de Surfrut.

## **10.7 Diseño del Modelo**

El principal objetivo del modelo de control de gestión es poder medir desde una herramienta, todo el desempeño de la estrategia planteada y de esta forma facilitar el control de la misma, por lo tanto, debe incluir los objetivos estratégicos, los compromisos cotidianos, los Cuadros 5 y los gráficos de los indicadores.

### **10.7.1 Modelo del Sistema de Control de Gestión**

El modelo es una presentación PowerPoint en la cual se presenta el mapa estratégico con sus causalidades. En él, se puede acceder a los gráficos del rendimiento de los indicadores de los objetivos desde la perspectiva de los Accionistas, Clientes, de los Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento, y a los de los compromisos cotidianos, aunque estos últimos se muestran en un nivel distinto al de los anteriores. Además, se muestra la causalidad para cada objetivo estratégico individual y los Cuadros 5 de cada uno de ellos. Por último, para algunos indicadores, se agregan hipervínculos a tablas Excel, en las cuales se muestra información de apoyo y así se puede desglosar la información que representa el indicador.

### **10.7.2 Operación del Modelo**

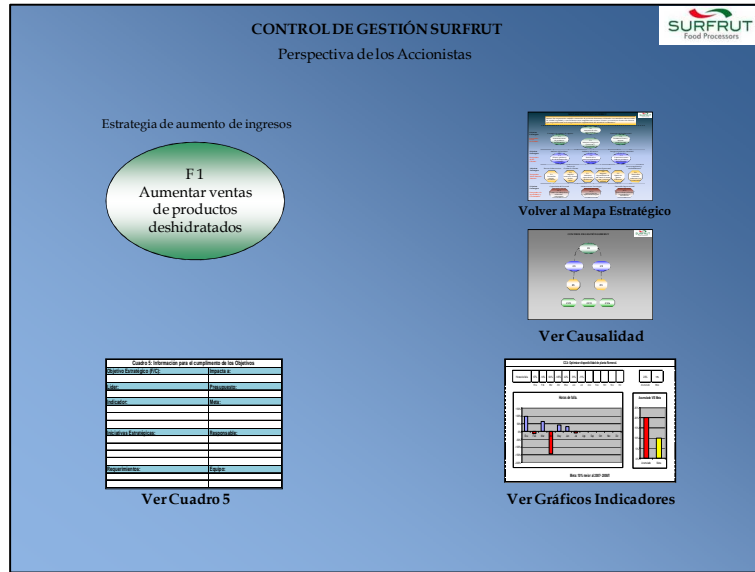
El modelo funciona de dos formas dependiendo de la dimensión a la que pertenece el objetivo del cual se busca información. Ambas formas tienen como inicio el mapa estratégico, en el cual se indica el mes que se está controlando.

Información de los Objetivos de Accionistas y Clientes

Ya sea para un objetivo desde la perspectiva de los Accionistas o desde la perspectiva de los Clientes, el modelo funciona así:

Se hace clic en el objetivo deseado desde la diapositiva inicial (la del mapa). Esto lleva a una nueva diapositiva en la cual se muestra el objetivo seleccionado y se da la opción de ver la causalidad individual del objetivo, su Cuadro 5, los gráficos del rendimiento de sus indicadores o de volver al mapa, tal como se muestra en la Figura 19.

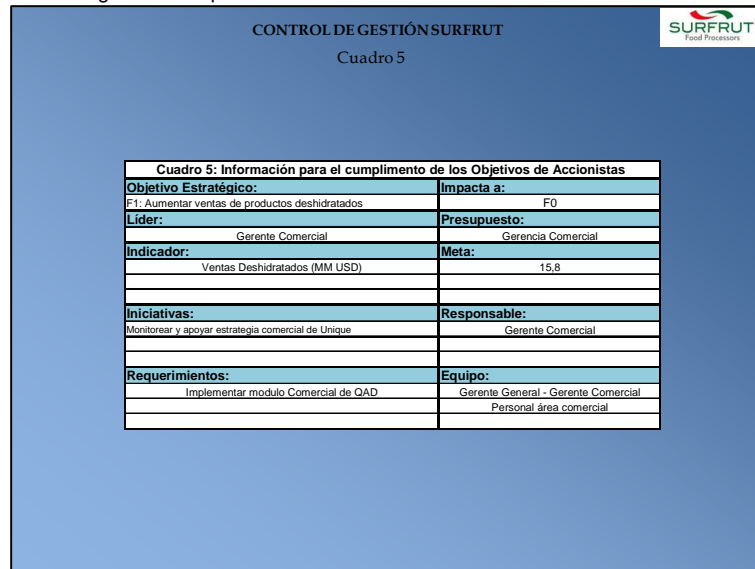
Figura 19: Diapositiva mostrada al hacer clic en el F1



Fuente: Elaboración Propia

Al hacer clic en el Cuadro 5, se muestra el cuadro correspondiente (Figura 20) y se vuelve en forma automática a la diapositiva del objetivo.

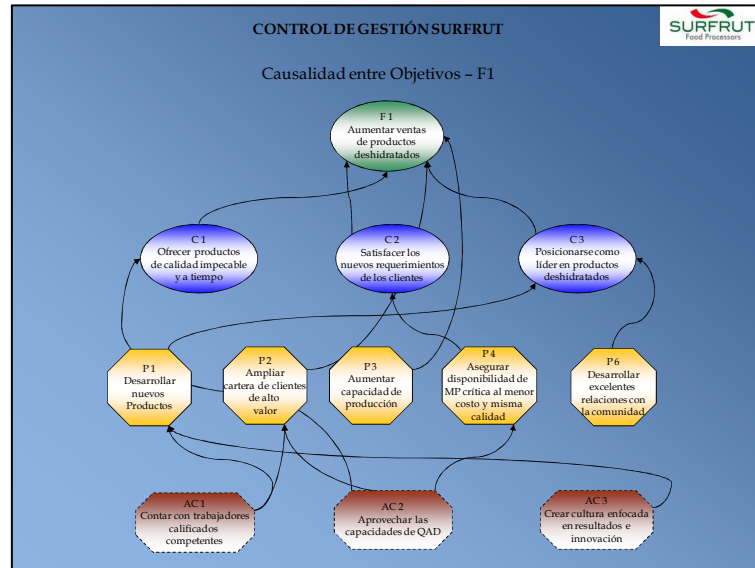
Figura 20: Diapositiva mostrada al hacer clic en el Cuadro 5 del F1



Fuente: Elaboración Propia

Al hacer clic en la causalidad, se muestra una diapositiva con los todos los objetivos desde la perspectiva de clientes, de los Procesos y de Aprendizaje y Crecimiento que impactan directa o indirectamente en él. Al hacer nuevamente clic, se vuelve automáticamente al objetivo en el que se estaba. Esto se muestra en la Figura 21.

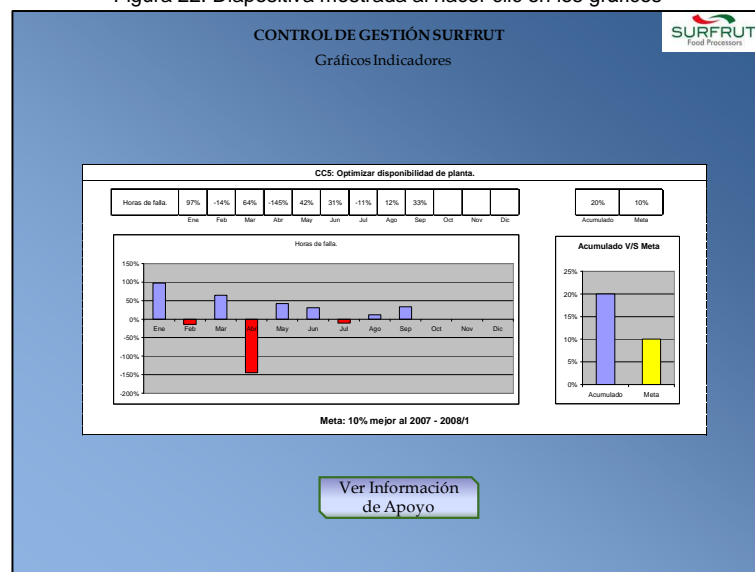
Figura 21: Diapositiva mostrada al hacer clic en causalidad



Fuente: Elaboración Propia

Al hacer clic en los gráficos, se muestran los gráficos de los indicadores del objetivo con un hipervínculo, si corresponde, a la información de apoyo al gráfico (Figura 22), como por ejemplo una tabla Excel con el detalle de los datos involucrados en el indicador. Al terminar de mostrarse los gráficos, se vuelve automáticamente a la diapositiva del objetivo.

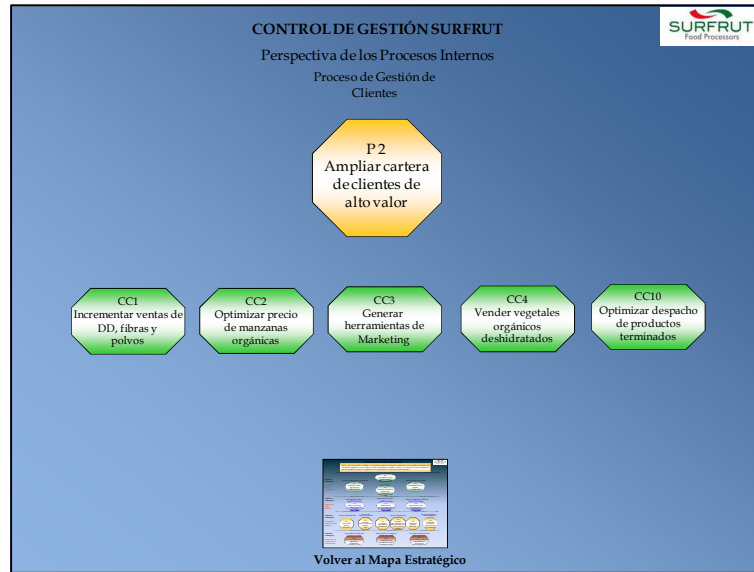
Figura 22: Diapositiva mostrada al hacer clic en los gráficos



Fuente: Elaboración Propia

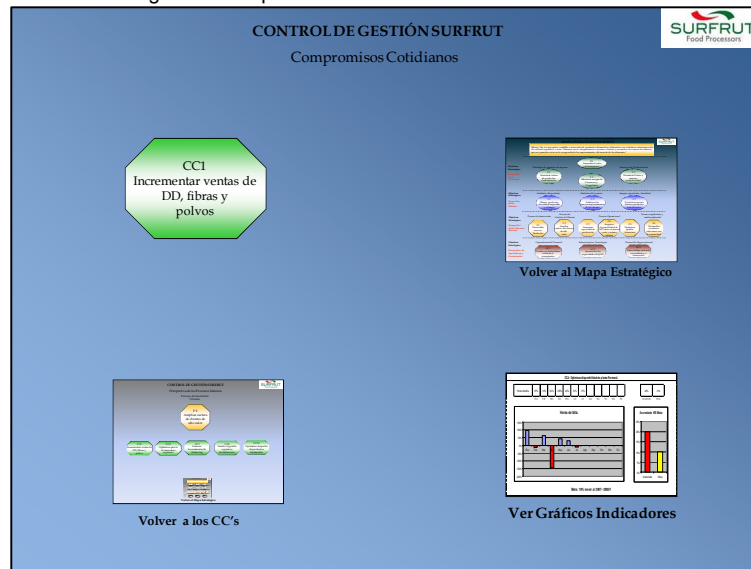


Figura 24: Diapositiva mostrada al hacer clic en Compromisos Cotidianos desde el P2



Fuente: Elaboración Propia

Figura 25: Diapositiva mostrada al hacer clic en el CC1



Fuente: Elaboración Propia



## X. CONCLUSIONES

En esta memoria se ha desarrollado un análisis externo e interno de Surfrut, con el fin de identificar las principales Amenazas y Oportunidades a las que está expuesta la empresa, y las Fortalezas y Debilidades más relevantes que posee. El escrutinio externo se hizo a través de un análisis de Porter y PESTE. Algunas de las Amenazas más relevantes encontradas fueron: escasez y alto costo de la materia prima crítica; elevada concentración de clientes; y la reciente crisis financiera, entre otras. De la misma forma, algunas Oportunidades son la creciente demanda por productos saludables, los tratados de libre comercio y la posibilidad de formar alianzas. Cabe destacar que se encontraron muchas más Amenazas que Oportunidades, lo que indica que Surfrut está obligada a mejorar su gestión y definir muy bien su estrategia, para asegurar su estabilidad y desarrollo.

El análisis interno se hizo a través de un Perfil de Capacidad Interna; las principales capacidades (o Fortalezas) de la empresa se centran en el Know-How que ha adquirido para elaborar productos deshidratados, la buena imagen que posee frente a sus clientes y su adecuada capacidad para adquirir materias primas. Entre las Debilidades, se encuentra la escasa capacidad disponible para plantear una estrategia clara y para comunicarla y controlarla, los altos costos de producción, altos gastos indirectos y la falta de personal competente en el desarrollo de ciertas funciones.

Con este análisis se realizó una propuesta estratégica, en la cual se propuso cómo redefinir la visión, misión y foco estratégico de la firma. Esto apunta a que Surfrut se convierta en líder en productos y sea capaz de satisfacer por completo a sus clientes. Además, se busca aumentar el valor de la empresa. Todo esto se representó en un conjunto de objetivos estratégicos separados en las cuatro perspectivas que propone el Cuadro de Mando Integral. Desde la perspectiva de los Accionistas, los objetivos apuntan a aumentar el valor de la firma; desde la perspectiva de los Clientes, se busca acrecentar un liderazgo en productos, a través de la calidad, la entrega oportuna y la adaptabilidad a nuevos requerimientos, potenciando la imagen de la empresa. Desde la perspectiva de los Procesos Internos, los objetivos tienen que ver con el desarrollo de productos, la captación de nuevos clientes y el aumento de la capacidad de producción, asegurando la materia prima y mejorando la gestión financiera y el desarrollo de relaciones con la comunidad de El Romeral. Finalmente, en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, los objetivos se relacionan con tener trabajadores más competentes, aprovechar las capacidades del ERP disponible y tener una cultura organizacional enfocada en la innovación y los resultados.

Para cada uno de los objetivos propuestos se definieron indicadores, metas e iniciativas. Con las iniciativas se pretende dar una pauta de las actividades concretas que debiesen realizarse para cumplir con la estrategia propuesta. Algunas de las iniciativas que se plantean son: aumentar las visitas a clientes, mantener un constante contacto con ellos y realizar estudios de inteligencia de mercado; también definir competencias estratégicas a nivel del personal, realizar proyectos de adecuación energética de la planta y de estandarización y control de gastos generales; y acordar el financiamiento y el desarrollo ordenado de la capacidad productiva de la nueva planta ubicada en China.

Finalmente, se describió el modelo que se propone utilizar para llevar el control propuesto. Este se complementó con el control operativo que se lleva hasta ahora en la empresa.

Con todo lo expuesto, los objetivos definidos en esta memoria se han completado. Sin embargo, queda pendiente el tema de la implementación, que si bien está fuera del alcance de este trabajo, es fundamental para así darle real valor al trabajo realizado.

Como se pudo apreciar en el cuerpo de este informe, se trabajó en conjunto con los clientes del CMI, es decir, con las personas de la empresa que tendrán que usarlo al ser implementado. La estrategia, la visión, la misión, los temas estratégicos, los objetivos, los indicadores, las metas y las iniciativas propuestas, fueron definidas y discutidas en conjunto con directivos y ejecutivos de la firma; siempre buscando que lo que se propusiera les hiciera sentido. Es por esta razón, que se cree que la implementación no debiera tener demasiadas dificultades.

En el mismo sentido, y para facilitar la implementación de este sistema, se ha propuesto a la empresa realizar un taller final (a llevarse a cabo en enero del 2009), en el que se discuta con un grupo más amplio de integrantes de la empresa esta propuesta estratégica. La idea es que todo el nivel ejecutivo y técnico superior participe en su validación, opinando y proponiendo ajustes y adecuaciones. Así, al cabo de este trabajo, se tendrá una estrategia más compartida y entendida que la actual, y, por lo tanto, debería funcionar mejor en su implementación.

Una de las limitaciones que tuvo este trabajo es que, si bien se hizo en estrecha coordinación con los niveles superiores de la organización, no se tuvo la oportunidad de trabajar con un marco más amplio de clientes a la vez, para poder considerar la opinión que les merecía la propuesta en su conjunto, y no sólo puntos específicos atingentes a cada área.

Es importante señalar, además, que si bien la estrategia propuesta le hace sentido a la empresa y en especial a sus dueños, el autor de esta memoria piensa que hubiera sido deseable ser algo más “osado o radical” en ciertos aspectos. La propuesta apunta a mantener lo que se tiene, de algún modo, aprovechando por ejemplo la experiencia disponible en productos deshidratados. Los dueños –si bien postulan la innovación como una de sus prioridades- en la discusión para definir objetivos concretos, metas e iniciativas, no se resuelven a poner mucho énfasis realmente en el tema; lo mismo puede decirse respecto de la creación de identidad de marca frente a consumidores finales. Si bien es un tema complejo, donde la empresa podría hacer poco en el corto plazo, y donde no es barato actuar (pensando que los productos de esta firma llegan, finalmente, a hogares de USA y Europa), no hubo acuerdo por introducir algunas iniciativas con metas más claras respecto a desarrollar más y mejores productos a futuro, saliendo –de algún modo- de la actual dependencia de intermediarios, a los que se llega con commodities.

Esto es entendible en todo caso, si se observa que la empresa ha gastado hasta aquí muchos recursos tratando de generar nuevos negocios enfocados a clientes finales, sin obtener los resultados esperados: en 2 años sólo se logró sacar al mercado

los snacks de manzana, siendo que existían variados proyectos, como aceite de palta, baby food, pulpas, etc. Por esta razón, el gerente general prefiere enfocarse en lo que ya se es bueno, intentando ser excelente en producción de deshidratados; lo cual requiere de una alianza más fuerte con algunos intermediarios, o tener una cartera más amplia de brokers, para evitar el riesgo de mejorar su negocio y no el de la empresa.

Además, sólo así se entiende que, hace poco más de un año, y en vez de potenciar los temas de mercados y clientes a los que tendería a hacerse énfasis en un diseño estratégico, la empresa decidió embarcarse en un proyecto de fortalecimiento de su capacidad productiva básica, al construir la planta procesadora en China.

En cuanto a la aplicación de un Cuadro de Mando Integral en la empresa, es importante destacar lo siguiente: Si bien el mal funcionamiento del CMI como herramienta de control de gestión, a la fecha, se debe en gran parte a que el foco está puesto en demasiados aspectos operacionales y a la ejecución de una estrategia no comprendida ni consensuada entre directivos y jefaturas, el autor de este trabajo cree que la principal razón por la que la herramienta no ha funcionado, ni las estrategias se han podido llevar a cabo plenamente, es por la cultura organizacional de la empresa. Se podrá traer a expertos en cuadros de mando o en innovación, pero lo más probable es que no se tenga resultados excepcionales, ya hay una cultura interna que tiene una inercia fuerte, que impide avanzar en determinadas direcciones.

En estos momentos, Surfrut puede verse como una organización “pesada” a la que le cuesta mucho avanzar y lograr resultados, y para cambiar eso, se debe motivar a la gente, invitarla a ser parte de un proyecto más ambicioso, con un mejor futuro, haciéndola partícipe y co-responsable de su construcción. Da la impresión de que la mayor parte de las personas que laboran en la firma prefiere quedarse tranquila haciendo lo que sabe hacer, sin atreverse a crecer y ser parte de una organización más exitosa. Y, los directivos por su parte, no trabajan demasiado en cambiar la cultura existente. Se podrá implementar la estrategia propuesta e incluso se podrá controlar mejor su implementación, pero si no se realiza “ese” cambio, las probabilidades de éxito son más bien acotadas.

Por último, respecto del desarrollo del trabajo realizado, es necesario mencionar que las principales fuentes de complicaciones fueron por un lado la falta de información de la industria y, por otro, la dificultad para realizar reuniones con dueños y directivos, para obtener información y discutir planteamientos y puntos de vista. Lo anterior contrasta profundamente con lo que se pensaba en un comienzo, ya que al estar el autor del tema trabajando desde hace más de un año en la empresa, se pensó que la información y el trabajo colaborativo sería más fácil de obtener. De todas formas, se obtuvo la opinión fundada de todas las personas requeridas, lo que permitió entender muchos aspectos clave de la empresa y la industria.

En resumen, se ha plasmado una propuesta más integral y razonable para la empresa, a pesar de las dificultades encontradas y a pesar de que las expectativas iniciales eran plantear algo “mucho más novedoso o revolucionario”. También, en este año de trabajo, ha quedado claro que para lograr cambios y avances más significativos en una empresa, las cosas dependen mucho más de las personas, aunque la organización sea jerárquica y dependa centralmente de la voluntad de sus dueños.

## **XI. BIBLIOGRAFÍA**

- KAPLAN, ROBERT S. y NORTON, DAVID P., “Cuadro de Mando Integral”, 2º edición, Editorial Gestión 2000, Año 1996, 323 páginas.
- KAPLAN, ROBERT S. y NORTON, DAVID P., “Mapas Estratégicos”, Editorial Gestión 2000, Año 2004, 503 páginas.
- HITT, M., IRELAND, R., y HOSKISSON, R., “Administración Estratégica Competitividad y Conceptos de Globalización”
- LÓPEZ, REINALDO “Apuntes curso Gestión Organizacional”, marzo de 2006, 75 páginas.
- MARÍN, PABLO, ABURTO, LUIS, BOSCH, MÁXIMO, GOIC, MARCEL. “Estimación de Lifetime Value basada en Comportamiento Transaccional”. Septiembre de 2005.
- [www.surfrut.com](http://www.surfrut.com)
- [www.chilealimentos.com](http://www.chilealimentos.com)
- [www.produccionlimpia.cl/link.cgi/Documentos/NormasINN/](http://www.produccionlimpia.cl/link.cgi/Documentos/NormasINN/)

## XII. ANEXOS

### 12.1 Anexo A: Lifetime Value

El lifetime value de un cliente es el valor presente de todos los beneficios futuros que éste generará para la empresa. La estimación de este indicador es central para la gestión de las relaciones con clientes: es útil para determinar cuánto tiempo, esfuerzo y dinero invertir en ellos, bajo una perspectiva de rentabilidad de largo plazo. Los atributos de Recency, Frequency y Monetary Value (RFM) pueden utilizarse para caracterizar el comportamiento transaccional de un cliente. Modelos como el Pareto/NBD (y otros más simples) se basan en esta información para estimar el comportamiento futuro de los clientes. Específicamente, puede estimarse para el número de compras futuras, el valor de éstas y la probabilidad de fuga, para finalmente obtener el lifetime value del cliente.

En forma general, el lifetime value de un cliente puede definirse utilizando la siguiente fórmula que representa el valor presente de todas las transacciones futuras que realizará un cliente en la empresa.

$$LTV = \int_0^{\infty} v(t)S(t)d(t)dt$$

Donde  $v(t)$  es el valor del cliente en el instante  $t$ ,  $S(t)$  es la función de supervivencia (o probabilidad de actividad) en  $t$  y  $d(t)$  es el descuento aplicado en  $t$ . Para llevar la fórmula a algo más concreto, se pueden establecer los siguientes supuestos sobre el comportamiento de compra de los clientes:

1. Los indicadores de Recency, Frequency y Monetary Value (RFM) de un cliente son información suficiente para representar los procesos de compra y fuga de clientes. En particular, los datos RFM que se podrían utilizar son:
  - $x$ : número de transacciones realizadas
  - $t_x$ : periodo de tiempo transcurrido desde la primera hasta la última transacción
  - $T$ : periodo de tiempo transcurrido desde la primera transacción hasta el final del periodo
  - $M$ : monto promedio de transacción
2. No existe relación entre la frecuencia de compra de un cliente y el monto de sus transacciones
3. El gasto por transacción de un cliente es estable en el tiempo

De este modo, si se cumplen las condiciones anteriores, la fórmula de LTV se convierte en la siguiente:

$$LTV = (\hat{M} - \hat{C}) \cdot VP(r, \hat{C})$$

Donde LTV es la estimación del lifetime value,  $\bar{M}$  es el valor promedio de monto por transacción pronosticado,  $\hat{C}$  es la estimación de costo asociado al cliente y  $VP(r, \hat{x})$  es el valor presente del número de transacciones futuras esperadas (dada una tasa de descuento  $r$ ) y  $\hat{x}$  es el número de transacciones futuras estimadas.

Un modelo simple estima el comportamiento futuro del cliente directamente a partir de los datos RFM. Supone que el número de transacciones futuras será proporcional a la que se observaría si el cliente mantuviera su frecuencia de compra constante en el tiempo. Por otro lado, incorpora una estimación de la probabilidad de actividad de un cliente, basada en los indicadores de Recency  $t_x$  y  $T$ . No se incorpora el efecto de la frecuencia de compra en la probabilidad de actividad, por lo que todo cliente puede “demorarse de la misma forma”. De esta forma, los indicadores de interés se calculan de la siguiente manera:

$$P(\text{cliente activo}) = \frac{t_x + 1}{T + 1}$$

$$\hat{x} = x \left( \frac{t}{T + 1} \right) \cdot P(\text{cliente activo})$$

$$VP(r, \hat{x}) = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{\hat{x}}{(1+r)^t} \cdot [P(\text{cliente activo})]^{t-1}$$

Existen otros modelos para estimar LTV más complejos, como el modelo de Pareto/NBD, que incorpora procesos estocásticos para representar el comportamiento de compra de los clientes.

## 12.2 Anexo B: Principios y Objetivos de un APL

Los principios y objetivos que se muestran a continuación están basados en la norma NCh 2797.

### Principios de un APL

Los principios que rigen a los APL son:

- 1) **Cooperación público-privada.** Se entiende como una forma de ejercicio de la administración pública y privada basada en la coordinación, el diálogo y la acción conjunta de los actores involucrados en la implementación de la Política de PL y que al mismo tiempo tiendan a su perfeccionamiento.
- 2) **Voluntariedad.** Constituye la base del sistema de los APL, toda vez que reafirma el carácter voluntario de la suscripción de un Acuerdo por parte de la empresa. Sin embargo, una vez suscrito el Acuerdo, la empresa se responsabiliza del cumplimiento de las metas comprometidas relativas a las materias ambientales, productivas y de higiene y seguridad laboral. Contenidas en el Acuerdo y que sean aplicables, así como del seguimiento y control en el cumplimiento de tales metas.
- 3) **Gradualidad.** Apunta hacia el desarrollo a través del tiempo de procesos de adaptación de la empresa a las nuevas exigencias regulatorias y/o de mercado, presentes o futuras, que permitan mejoras continuas e incrementales.
- 4) **Autocontrol.** Es el conjunto de actividades desarrolladas independientemente por una unidad productiva que le permite medir, evaluar y corregir oportunamente el nivel de cumplimiento de las metas y acciones comprometidas en el APL.
- 5) **Complementaridad con las disposiciones obligatorias en el APL.** Los Acuerdos en esta materia buscan que el cumplimiento de la reglamentación se incorpore la estrategia de PL, en el sentido de facilitar el cumplimiento de la norma, favoreciendo la prevención por sobre el control final. Asimismo, dichos instrumentos deben abordar materias no reglamentadas y/o superar gradualmente los estándares ambientales y productivos establecidos en la reglamentación vigente por parte de las empresas.
- 6) **Prevención de la contaminación.** Este principio se basa en el uso de procesos, prácticas, materiales o productos que eviten, reduzcan o controlen la contaminación desde su origen, e incluye acciones vinculadas a la sustitución de materiales, uso eficiente de los recursos, cambios en el proceso, reutilización, reciclado y recuperación de residuos, tratamiento y disposición final adecuada.
- 7) **Responsabilidad del productor sobre residuos o emisiones.** El objetivo de este principio es el de reafirmar que el generador tiene la responsabilidad de controlar adecuadamente los residuos o emisiones derivados de su actividad.

- 8) Utilización de las mejores tecnologías disponibles.** Busca identificar y estudiar la aplicación de las tecnologías más adecuadas, en términos de eficiencia y factibilidad económica, de modo que haya equilibrio entre los objetivos ambientales y los requisitos de productividad, competitividad y demás exigencias en materias de PL.
- 9) Veracidad de la información.** Busca asegurar que la información generada y dada a conocer por las empresas y la asociación empresarial, durante el desarrollo del APL, dé cuenta a cabalidad de la real situación en materias de PL. Sin perjuicio de lo anterior, las partes pueden establecer mecanismos para mantener en reserva los antecedentes técnicos, financieros y de otro tipo que se hubieran acordado sustraer del conocimiento público.
- 10) Mantención de las facultades y competencias de los órganos del Estado.** Bajo este principio se debe entender que los órganos del Estado con competencia en las materias del Acuerdo, mantienen todas las facultades definidas en su normativa legal. En consideración a lo anterior, los compromisos que deben cumplir quienes suscriben un APL están circunscritos a aquellos que se hayan declarado explícitamente en el Acuerdo.
- 11) Cumplimiento de los compromisos de las partes.** Todas las partes firmantes y suscriptoras del Acuerdo deben cumplir con los compromisos adquiridos y someterse a las instancias que aquél establezca.

#### Objetivos generales del APL

El objetivo general de los APL es servir como instrumento de gestión que permite mejorar las condiciones productivas, ambientales, de higiene y seguridad laboral y otras materias abordadas por el Acuerdo, de las empresas de un determinado sector productivo que lo suscriben, buscando generar sinergia y economías de escala en el logro de los objetivos acordados. Asimismo, busca aumentar la eficiencia productiva y mejorar la competitividad.

En especial, los APL buscan establecer una jerarquización de las prioridades en la gestión productiva y ambiental, que contempla en primer lugar prevenir la contaminación, en segundo lugar minimizarla, en tercer lugar su tratamiento adecuado y en cuarto lugar su adecuada disposición final.

Los APL buscan también apoyar a las empresas en el cumplimiento de la reglamentación ambiental y sanitaria, en el sentido de facilitar el cumplimiento de las disposiciones obligatorias, favoreciendo la prevención por sobre el control final. Asimismo, abordar aspectos no reglamentarios y/o superar las especificaciones contenidas en las reglamentaciones.



## Objetivos específicos del APL

Los objetivos específicos de los APL pueden incluir, entre otros:

- El mejoramiento de la calidad ambiental;
- La reducción de riesgos ambientales;
- La prevención y reducción de la contaminación;
- El uso racional de los recursos: materias primas, agua, energía, recursos humanos y tecnológicos;
- La selección de materias primas e insumos de menor impacto ambiental (en su uso, vida útil, etc.);
- La modificación del proceso productivo e incorporación de nuevas tecnologías;
- El cambio de las prácticas de operación, mejorando la percepción y actitud de los cambios operarios;
- El uso eficiente del agua;
- El uso eficiente de la energía;
- La valorización de los residuos a través de su segregación, reutilización, reciclaje y recuperación;
- El mejoramiento de las condiciones de higiene y seguridad laboral;
- La capacitación del personal en materias de PL;
- La recopilación de información para preparar, por ejemplo, inventario de emisiones;
- La realización de un diagnóstico de las áreas de riesgo ambiental;
- El establecimiento de las prioridades en la evaluación de los riesgos ambientales;
- La orientación en la búsqueda de mejores procesos u operaciones tecnológicas por sector empresarial;
- La generación de vías de comunicación expedita que den a conocer la reglamentación ambiental y sanitaria asociada al sector empresarial suscriptor del APL: y
- Otros que acuerden las partes en el marco de la PL e intereses relacionados.