



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

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA
DE CARNE**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

PAULA CAROLINA CAMPILLAY ROJAS

**SANTIAGO DE CHILE
JUNIO 2012**



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

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA
DE CARNE**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

PAULA CAROLINA CAMPILLAY ROJAS

PROFESOR GUÍA:
OMAR CERDA INOSTROZA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN
MARIANO POLA MATTE
JERKO JURETIĆ DÍAZ

SANTIAGO DE CHILE
JUNIO 2012

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA DE CARNE

En este trabajo se realiza una planificación estratégica para la empresa productora de carne de cerdo Friosa, por el periodo 2012-2014. En el 2010 produjo 41.500 toneladas, y tuvo un ingreso cercano a los MM\$70.000.

Hasta el 2011 la empresa atravesaba por un periodo complicado producto de malas decisiones y dificultades en el mercado, significando tener que recurrir a la inversión de los dueños y a múltiples fuentes de financiamiento para seguir operando. Sin embargo, se han dado nuevas oportunidades que ofrecen una salida de las dificultades que enfrentan. Por ello, la gerencia decidió formular un plan estratégico.

Para llevar a cabo esta planificación se analizó la situación actual, tanto del mercado como de la empresa. Con este análisis como base, además de su criterio y conocimientos, las gerencias de Friosa definieron una estrategia a seguir y desplegar en todos los niveles de la empresa. Posteriormente, se tradujo la estrategia en once objetivos estratégicos, los cuales fueron dispuestos en un Mapa Estratégico. A cada uno de estos objetivos se le asignaron indicadores, metas y responsables.

Del análisis interno, se destacan entre las oportunidades, la experiencia y el know how que posee del negocio y el reconocimiento que tiene por parte de los clientes y del rubro a nivel internacional. Entre las debilidades se destacan la situación financiera delicada y los problemas que surgen a raíz de la desmotivación laboral y falta de compromiso. Del análisis externo, las oportunidades más atractivas detectadas fueron la alta demanda de productos de cerdo en países asiáticos y de la UE, y el aumento de poder de negociación de las productoras cuando se transan productos con algún valor agregado. Todo lo contrario a lo que ocurre cuando se trata de productos tipo commodity, como la carne de cerdo despostada, que es una de las principales amenazas detectadas, además de la alta sensibilidad que se tiene a la relación del precio de la carne versus el costo del alimento.

La estrategia definida considera aumentar el volumen y el valor de las exportaciones, cerrar definitivamente la planta de vacuno e instalar en su lugar la nueva planta de productos de valor agregado en base a carne de cerdo, para Walmart y mercados externos. Estos temas, discutidos y definidos en el transcurso del trabajo, ya están siendo implementados, lo cual podría considerarse un logro.

No obstante, parece poco probable que otros aspectos de esta planificación, también discutidos con jefes y gerentes de la empresa, sean igualmente implementados; los últimos acontecimientos acaecidos en la empresa al finalizar este trabajo, en donde se reestructuró completamente el área de Control de Gestión, que estuvo a cargo de la elaboración de este plan, más bien indican que no habrá muchos cambios en cuanto al estilo de trabajo imperante: cada área se dedica a lo suyo, con baja coordinación con los demás; y cada área fija metas operativas y/o de corto plazo, que no necesariamente cuidan el foco y los objetivos estratégicos del negocio principal.

Agradecimientos

A mis padres, por darme la oportunidad de estudiar lo que quería y apoyarme durante todo el proceso.

A mi hermano, por su cariño y compañía.

A Felipe, por su paciencia, amor y locuras que me alegran la vida.

Y a B., que me acompaña y alegra.

¡Los quiero mucho!

Índice

| | |
|---|-----------|
| Resumen | I |
| Agradecimientos | II |
| 1. Introducción | 1 |
| 2. Descripción del proyecto y justificación | 2 |
| 3. Objetivos | 3 |
| 3.1. Objetivo General | 3 |
| 3.2. Objetivos Específicos | 3 |
| 4. Marco Teórico | 4 |
| 4.1. ¿Qué es una estrategia? | 4 |
| 4.2. Validez de la planificación estratégica | 4 |
| 4.3. Análisis PESTE | 5 |
| 4.4. Fuerzas de Porter | 6 |
| 4.5. Perfil de Capacidades Internas | 8 |
| 4.6. Cuadro de Mando Integral | 9 |
| 4.6.1. Las perspectivas | 9 |
| 4.6.2. Elementos de un Cuadro de Mando Integral | 10 |
| 4.7. Mapa Estratégico | 11 |
| 5. Metodología | 12 |
| 5.1. Para el diagnóstico de la situación actual | 13 |
| 5.2. Para el planteamiento de la estrategia a seguir | 13 |
| 5.3. Para el diseño de la herramienta de control de gestión | 14 |
| 6. Alcances | 15 |
| 7. Resultados esperados | 15 |
| 8. La empresa | 15 |
| 8.1. Descripción general | 15 |
| 8.2. Productos y servicios | 16 |
| 8.3. Clientes | 18 |
| 9. Diagnóstico de la situación actual | 21 |
| 9.1. Análisis Externo | 21 |
| 9.1.1. Análisis PESTE | 21 |
| 9.1.2. Fuerzas de Porter | 27 |
| 9.2. Análisis interno | 33 |
| 9.2.1. Perfil de Capacidades Internas | 33 |
| 9.3. FODA | 37 |
| 9.4. Matriz de posibilidades | 38 |

| | |
|--|-----------|
| 10. Definición estratégica para Friosa | 41 |
| 10.1. Misión y Visión | 41 |
| 10.1.1. Misión | 41 |
| 10.1.2. Visión | 42 |
| 10.2. Estrategia para Friosa y temas estratégicos | 42 |
| 10.2.1. Tema estratégico I: Exportación de productos | 42 |
| 10.2.2. Tema estratégico II: Eficiencia operacional | 43 |
| 10.3. Objetivos estratégicos | 43 |
| 10.3.1. Perspectiva financiera | 43 |
| 10.3.2. Perspectiva del cliente | 44 |
| 10.3.3. Perspectiva de los procesos internos | 44 |
| 10.3.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento | 45 |
| 10.4. Mapa Estratégico | 46 |
| | |
| 11. Sistema de control de gestión para la estrategia definida | 49 |
| 11.1. Indicadores y metas | 49 |
| 11.1.1. Perspectiva financiera | 49 |
| 11.1.2. Perspectiva de los clientes | 52 |
| 11.1.3. Perspectiva de los procesos internos | 55 |
| 11.1.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento | 59 |
| 11.2. Cuadro de Mando Integral | 61 |
| 11.3. Iniciativas estratégicas | 63 |
| | |
| 12. Conclusiones | 68 |
| | |
| 13. Bibliografía y fuentes de información | 72 |
| | |
| 14. Anexos | 74 |

1. Introducción

Este informe aborda el desarrollo de un plan estratégico para el periodo 2012-2014 para la empresa Frigoríficos O'higgins S.A., más conocida como Friosa.

Friosa es una empresa de carne, que además de faenar y despostar a sus propios cerdos, ofrece productos de valor agregado. Hasta mediados de 2011 sus productos eran vendidos principalmente a nivel nacional en un 75%; el 25% restante era exportado. También producían carne de vacuno, cerca de 16.000 toneladas al año, pero por razones que se explican a lo largo de este informe se cerró esta planta en agosto del año pasado.

A pesar de sus esfuerzos por tener buenos resultados, la empresa no ha tenido ganancias desde hace 4 años, producto de malas decisiones y dificultades en el mercado, como los bajos márgenes que ha estado dejando el negocio de la carne de vacuno. Esto ha significado sobrevivir gracias a la inyección de recursos de sus dueños, pues el alto nivel de endeudamiento, con una razón de endeudamiento cercana a 1 en el 2010, les impidió conseguir más financiamiento.

Por otro lado, existen nuevas oportunidades de crecimiento, como aumentar el volumen de exportación, ya que el precio de la carne de cerdo afuera es 1,86 veces¹ del mercado nacional, en promedio. También está la posibilidad cerrar la planta de vacuno, que les reportó un EBITDA de –MM\$200 el 2010, e instalar aquí una nueva planta de productos de valor agregado, la que aumentaría la producción de ciclo III² y que permitiría a futuro incursionar en nuevos productos. Además, existe una posible inversión de socios coreanos para aumentar en un 30% la dotación actual de madres³, para exportar más carne de cerdo a su país.

Siendo esta la situación actual de la empresa, es que se decide definir una estrategia, tal que todas las áreas queden alineadas y apunten sus esfuerzos a conseguir mejores resultados. También se desea contar con un sistema de control de gestión, por lo que se construirá un Cuadro de Mando Integral que les traduzca la estrategia a objetivos concretos, con indicadores que permitan medirlos y controlarlos, además de establecer metas y responsables. Esta planificación estratégica quedó a cargo del Departamento de Control de Gestión, quienes decidieron incluir a una alumna memorista como apoyo para sacar adelante el trabajo.

Este trabajo entonces, comprenderá un análisis externo del mercado, mediante un análisis PESTE⁴ y uno de las Fuerzas de Porter, que permita detectar oportunidades y amenazas; además de un análisis interno, por medio de un PCI⁵, para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa. Teniendo estos análisis como base, además con su criterio y conocimientos, los altos mandos definirán una estrategia, incluyendo misión y visión. A continuación, la estrategia será llevada a un mapa estratégico que comprenda

¹Promedio del ratio del precio promedio del kilo de cerdo de exportación con el precio promedio del kilo de cerdo nacional, calculado con datos de Friosa entre marzo y noviembre 2011.

²Proceso de porcionado y envasado de carne

³Cerda de buenas características genéticas que da a luz a los cerdos que serán faenados

⁴Análisis de los ámbitos político, económico, social, tecnológico y ecológico.

⁵Perfil de Capacidades internas

los objetivos principales desplegados en 4 perspectivas. Finalmente, se construirá el Cuadro de Mando Integral en donde a cada objetivo se le asignará uno o más indicadores, metas y responsables.

2. Descripción del proyecto y justificación

Friosa es una empresa reconocida en el rubro en que ofrece sus productos, tanto en el mercado nacional como en el de exportación. Sin embargo, carece de una estrategia clara, además de una misión y visión a nivel de empresa, por lo que cada departamento trabaja de manera individual. Esto provoca malos entendidos entre áreas, problemas en la planificación de la producción y problemas de abastecimiento, entre otros, lo que afecta el desempeño y dificulta el control de las áreas.

Por otro lado, han tomado malas decisiones que han repercutido en el resultado final de la empresa. Por ejemplo, para diversificar el negocio en el año 2010, y así hacer frente a los variables márgenes de contribución situados entre un 4% y 19% en los últimos 4 años para la producción de carne, se probó producir carne kosher ⁶en conjunto con socios externos. También se intentó ingresar al mercado del pollo. Sin embargo, ninguno de estos proyectos tuvo el éxito que se buscó. De acuerdo a algunas gerencias, entre ellas la de Abastecimiento y de Finanzas y Administración, la causa principal de estos fracasos ha sido la falta de elaboración de un plan de negocio del proyecto sólido, además de la mala organización de los gestores de los proyectos y la poca comunicación entre áreas.

También han tenido dificultades en el mercado, como el bajo margen e incluso las pérdidas que deja el negocio de la carne de vacuno. Esta situación se debe a que los precios son determinados fuertemente por el mercado y los productores sólo pueden manejar los costos, y para ello se requiere mayor inversión y una cadena de procesos muy eficiente que les permita ser competitivos.

Estas situaciones han incidido en que la empresa no haya tenido utilidades desde el 2005, lo que ha significado una constante inyección de recursos por parte de los dueños, para seguir operando.

Afortunadamente, también se vislumbran oportunidades en el horizonte, en especial en el mercado de exportación. Por ejemplo, están las nuevas tendencias en los mercados internacionales para producir alimentos cada vez más sofisticados, que estén listos para llegar y cocinar, y los mayores precios que se pagan en los mercados internacionales.

Actualmente, Friosa se encuentra en una etapa de decisiones y posibles cambios. Bajo este escenario es que los gerentes de Friosa han decidido desarrollar una planificación estratégica, que sea extensiva a todas sus áreas, y que les permita ordenar sus procesos internos y a la vez mejorar su situación financiera, de modo de crear una buena base para que sus próximos proyectos tengan mayores posibilidades de ser exitosos.

El Departamento de Control de Gestión, entidad a cargo de la planificación, ha

⁶Comida elaborada y preparada según un estricto ritual religioso tradicional judío.

decidido que se desarrolle un Mapa Estratégico y un Cuadro de Mando Integral, puesto que son herramientas que ayudan a traducir la estrategia definida en objetivos claros y medibles, lo que finalmente ayudaría a la organización a comunicar sus objetivos y mantener un control posteriormente de ellos, además de evidenciar que existen otros temas clave además de los financieros.

Para el desarrollo de la planificación estratégica será necesario primero estudiar la situación actual de la empresa, por medio de un Perfil de Capacidades Internas, para identificar sus fortalezas y debilidades, además de estudiar la situación del mercado para comprender la cadena de valor de la industria e identificar amenazas y oportunidades.

Con estos análisis en mano, los directivos de la empresa discutirán y definirán la estrategia a seguir y cómo desarrollarla, de acuerdo a su criterio, partiendo por establecer una misión y visión del negocio. Ya definido lo anterior, se trabajará con todas las áreas en traducir la estrategia en objetivos, que serán dispuestos en un mapa estratégico mostrando su causalidad.

Finalmente se le asignará a cada objetivo estratégico uno o más indicadores con metas y responsables, dando lugar a un Cuadro de Mando Integral. Esto permitirá dar a conocer la estrategia en todos los niveles de la empresa y facilitará la revisión y discusión de ésta en el futuro.

Cabe señalar que el trabajo de la alumna memorista se remite a apoyar el desarrollo de la estrategia y el sistema de control de gestión, entregando análisis fundados de temas relevantes para definir objetivos y facilitar la conversación entre los altos mandos para que ellos definan hacia donde van; además de colaborar con estimaciones y cálculos con la información disponible, proponer indicadores a ocupar y entregarles una herramienta para seguir conversando el tema más adelante.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Realizar y proponer un plan estratégico para el periodo 2012-2014, que permita a FRIOSA enfocar mejor sus esfuerzos, definiendo mejor su negocio y permitiendo alinear los objetivos de cada área.

3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis externo de la empresa, que permita conocer el mercado e identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta.
- Realizar un análisis interno de la empresa, que permita identificar las fortalezas y debilidades de Friora.

- Definir una estrategia a seguir de acuerdo a los intereses de los dueños y las posibilidades para el periodo 2012-2014, incluyendo una propuesta de una misión y visión.
- Armar un mapa estratégico, que traduzca la estrategia elegida en objetivos claros en las perspectivas, que permitan establecer relaciones causales entre ellos.
- Definir para cada objetivo, indicadores medibles y metas claras, además de responsables.
- Construir un Cuadro de Mando Integral, con el que sea posible controlar el cumplimiento de los objetivos, que quede disponible para toda la empresa y facilite la discusión del tema a futuro, proporcionando continuidad a la conversación estratégica entre gerentes y áreas de la empresa.

4. Marco Teórico

Para esta memoria se trabajará con la metodología de planificación estratégica expuesta por Robert Kaplan y David Norton en sus libros “Cuadro de Mando Integral” y “Mapas estratégicos”, además de “Administración estratégica, competitividad y conceptos de globalización” de Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R.

4.1. ¿Qué es una estrategia?

La estrategia es un conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados cuyo objetivo es explotar las competencias centrales de una organización y conseguir una ventaja comparativa. La empresa, cuando escoge una estrategia, opta por seguir un curso de acción en lugar de otros. Así, los ejecutivos establecen el orden de prioridad de las medidas que la empresa ha escogido para competir.

Para poder formular y aplicar correctamente su estrategia, la organización necesita información relevante, derivada de análisis de ambiente interno y el entorno externo. A su vez, las medidas estratégicas eficaces son un requisito necesario para que la empresa obtenga los resultados deseados de la competitividad estratégica y utilidades superiores al promedio.

4.2. Validez de la planificación estratégica

Contrario a lo que se creyó alguna vez, la planificación estratégica no es idear e implementar una estrategia tal que se asegure el éxito de una organización, dando instrucciones paso a paso para conseguir los objetivos. Esto es porque la planificación estratégica no es pensamiento estratégico, sino más bien un análisis de la situación,

considerando tanto los datos duros que ofrece el mercado como la experiencia de los gerentes y otros trabajadores de la empresa. Así, las estrategias más exitosas son visiones que se discuten y acuerdan, y no planes rígidos.

Así pues, las organizaciones con magros resultados con su planificación estratégica no debieran concluir que no hay necesidad de planificar y deshacerse de sus planificadores. En realidad, sólo es necesario que los planificadores cambien la forma en que trabajan. En lugar de hacer ellos la planificación, debieran proveer análisis y datos duros, actuando como catalizadores que apoyan el proceso de la planificación estratégica alentando a los gerentes a pensar de forma estratégica, haciendo las preguntas correctas en lugar de buscar las respuestas. Y finalmente, ellos pueden ser programadores de la estrategia, ayudando a señalar los pasos concretos que se deben llevar a cabo en pos de la misión.

De esta manera, la organización tendrá una visión respecto a la dirección que debiera tomar. Mientras se mire a la planificación estratégica como una visión y no como el camino al éxito, ésta será válida y se obtendrán beneficios.

4.3. Análisis PESTE

Esta herramienta permite analizar el entorno en el que se desenvuelve una empresa, desde los siguientes cinco ámbitos que pueden afectar en forma general a todas las empresas del medio o sector.

Ámbito político

Las empresas tienen que analizar las políticas que los gobiernos aplican a los negocios. Las leyes contra monopolios, los ordenamientos fiscales, las leyes relativas a la capacitación de los trabajadores y el grado de compromiso de las instituciones educativas son terrenos en los que las políticas del gobierno afectan las operaciones y la rentabilidad de las industrias y de cada empresa.

Ámbito económico

La solidez de la economía del mundo y el país afecta a cada empresa e industria. Por ello, las compañías estudian el contexto económico para detectar cambios y tendencias, así como sus implicaciones estratégicas.

Ámbito social

Este ámbito toma en consideración el modo de vivir de la gente, sus valores, educación, creencias, cultura y tradiciones. Dado que éstos son los pilares de toda

organización social, muchas veces impulsan las condiciones y los cambios demográficos, económicos, político – jurídicos y tecnológicos.

Ámbito tecnológico

Este ámbito abarca a las instituciones y actividades necesarias para crear conocimientos nuevos y convertirlos en información, productos, procesos y materiales nuevos.

Ámbito ecológico

Se refiere a factores tales como preocupación ambiental, control de contaminantes y cambio climático, que podrían afectar a las industrias, en especial a las de turismo, agricultura y de seguros.

4.4. Fuerzas de Porter

Antes, cuando las empresas estudiaban el marco de la competencia, se concentraban en las compañías con las que competían directamente. No obstante, ahora se recomienda realizar investigaciones más amplias para identificar a sus competidores, presentes y en potencia, los que fabrican productos que son sustitutos, sus clientes y proveedores.

Competidores del sector

Como las empresas de una industria dependen unas de otras, las medidas que toma una compañía generalmente provocan respuestas de la competencia. La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando ésta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado.

Las empresas suelen tener distintos recursos y capacidades, y tratan de distinguirse de sus competidores. Normalmente intentan diferenciar sus productos de los que ofrece la competencia por medios que los clientes valoran y en los que las empresas gozan de una ventaja competitiva. Algunas dimensiones visibles que son asiento de la rivalidad incluyen el precio, la calidad y la innovación.

Diversos factores influyen en la intensidad de la competencia entre dos o más rivales:

- Muchos rivales equilibrados
- Crecimiento lento de la industria

- Costos fijos muy altos
- Ninguna diferencia o costo por cambiar
- Grandes barreras de salida

Competidores potenciales

Identificar a las compañías que podrían irrumpir en el rubro es importante porque pueden representar una amenaza para la porción de mercado que tienen las existentes. Una razón del peligro que implican las entrantes radica en que aportan más capacidad productiva. A no ser que la demanda de un bien o servicio aumente, la capacidad adicional reduce los precios para los consumidores, lo cual genera menos ingresos y utilidad para las empresas que están compitiendo.

La probabilidad de que nuevas empresas entren en otras industrias depende de dos factores: las barreras de ingreso y las represalias que esperan de las que ya participan en la industria. Las barreras de ingreso dificultan la entrada de empresas nuevas e incluso muchas veces las colocan en desventaja competitiva cuando han conseguido entrar.

Sustitutos

Los productos sustitutos son bienes y servicios procedentes del exterior de una industria cualquiera que desempeñan las mismas funciones, o parecidas, que el producto que fabrica la industria.

En general, los sustitutos representan una fuerte amenaza para una empresa cuando los clientes no tienen un gran costo por cambiar, y cuando el precio del producto sustituto es más bajo o su calidad y/o capacidad de resultado son iguales o superiores a las del producto que compite con ellos.

Proveedores

Algunos medios que suelen emplear los proveedores para ejercer presión sobre las empresas que compiten en una industria son la elevación de precios y la reducción de la calidad de sus productos. Un grupo de proveedores es poderoso cuando:

- Está dominado por unas cuantas compañías grandes y está más concentrado que la industria a la que le vende.
- Sus productos no tienen sustitutos satisfactorios en las empresas de la industria.
- Las empresas de la industria no son un cliente significativo del grupo de proveedores.

- Si decidieran cambiar, la eficacia de los productos de los proveedores representaría un costo elevado para las empresas que lo hicieran.

Clientes

Los clientes negocian para bajar sus costos, con el fin de obtener mayor calidad, mejores servicios y menores precios, resultados que obtienen mediante el estímulo de la competitividad entre las empresas de la industria. Por lo tanto, los clientes son poderosos cuando:

- Compran una parte sustantiva de la producción total de la industria.
- Las ventas del producto que compran representan una buena parte de los ingresos anuales del vendedor.
- Pueden cambiar de un producto a otro con poco costo o ninguno.
- Existen varios vendedores de donde adquirir el producto.

4.5. Perfil de Capacidades Internas

Es una herramienta que permite evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa, haciendo un diagnóstico estratégico de la organización a través de las siguientes seis dimensiones.

Capacidad directiva

Consiste en el análisis de 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

Consta del análisis del producto, la imagen y marca del producto, calidad-precio, diferenciación, etc. Todo elemento que le da competitividad (diferenciación) al producto o servicio.

Capacidad financiera

Se analizan los estados financieros, solvencia, liquidez, etc.

Capacidad tecnológica

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

Capacidad del talento humano

Aquí se analiza la Cultura Organizacional de los trabajadores y demás miembros de la organización; desde el punto de vista de sus capacidades y habilidades técnicas y de trabajo en equipo.

Capacidad administrativa

Esta capacidad consiste en el análisis desde cuatro puntos de vista; planeación, organización, dirección y control.

4.6. Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación organizados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

De esta manera, se proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia, utilizando mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, además de sus elementos causales, se canalizan las energías, las capacidades y el conocimiento de todo el personal de la organización en pos de los objetivos a largo plazo.

Es importante señalar que esta herramienta debe ser utilizada como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no sólo como un sistema de control para evaluar la gestión pasada.

4.6.1. Las perspectivas

Perspectiva financiera

Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente medibles, de acciones que ya se han realizado. Las

medidas de activación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en marcha y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

Ejemplo de indicadores financieros: rentabilidad y crecimiento de ventas.

Perspectiva del cliente

Aquí los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos relacionados.

Ejemplo de indicadores de cliente: satisfacción del cliente y retención del cliente.

Perspectiva de los procesos internos

En esta perspectiva los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes, además de satisfacer las expectativas de los rendimientos financieros.

Ejemplo de indicadores de procesos internos: tiempo de entrega del producto y calidad del servicio.

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Ejemplo de indicadores de aprendizaje y crecimiento: comunicación interna y nivel de las capacidades de las personas clave.

4.6.2. Elementos de un Cuadro de Mando Integral

Un CMI se compone de los siguientes elementos:

Misión, visión y valores

A partir de estos conceptos se desarrolla la estrategia, que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos, o conceptualizada antes, en otro formato.

Objetivo estratégico

Declaración de lo que la estrategia debe cumplir y es crítico para su éxito.

Indicadores

Manera en que será medido y rastreado el éxito de un objetivo en el cumplimiento de la estrategia.

Metas

El nivel de desempeño o de mejora necesaria para dar por cumplido el objetivo estratégico.

Responsable

Ente o entidad a cargo del cumplimiento del objetivo estratégico.

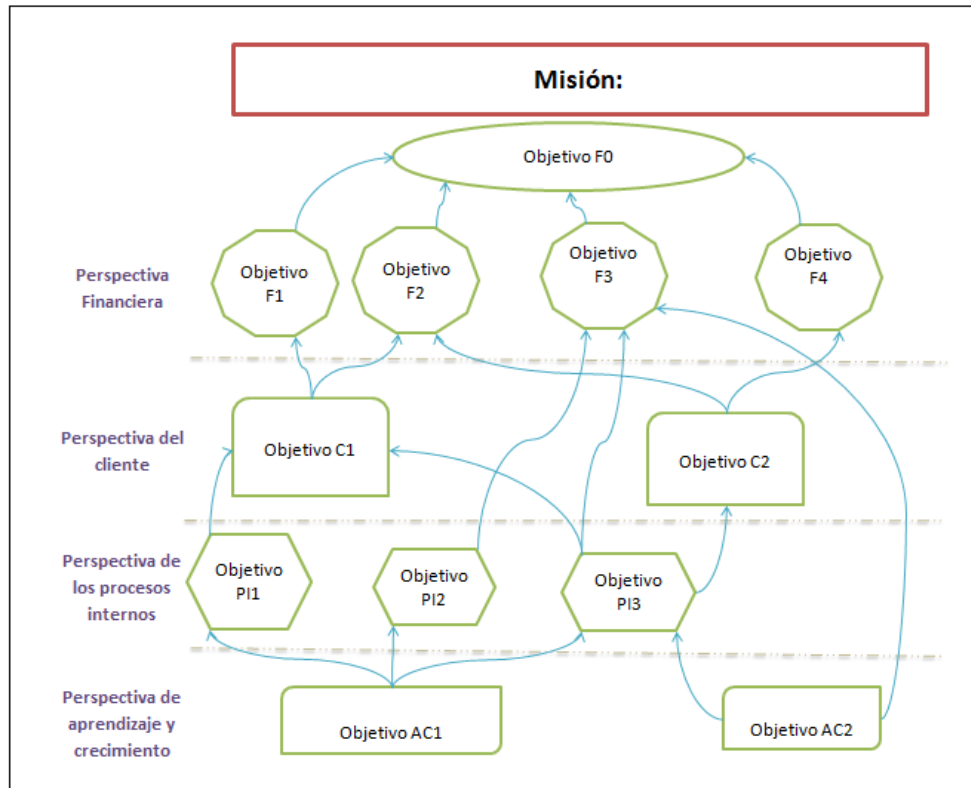
4.7. Mapa Estratégico

Este concepto fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en su libro "Balanced Scorecard", para diagramar los objetivos estratégicos que se desean seguir en una organización.

El mapa estratégico proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Con esta herramienta los equipos ejecutivos de las empresas pueden ver a sus indicadores estratégicos no sólo como indicadores de desempeño en cuatro perspectivas independientes, sino como una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. De esta manera, se facilita la discusión entre ejecutivos creando una representación general de estas relaciones.

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa y efecto. Comenzando desde arriba, encontramos la hipótesis de que los resultados financieros sólo pueden conseguirse si los clientes objetivo están satisfechos. La propuesta de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo. Los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente.

Figura 1: Ejemplo de Mapa Estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

5. Metodología

La planificación estratégica está a cargo del Departamento de Control de Gestión de la empresa, por lo que son quienes dirigen el proyecto, desarrollan un plan de trabajo y concertan reuniones con todas las gerencias y jefaturas para discutir diversos temas a lo largo del proyecto. Para este trabajo, se decidió contar con la alumna memorista, quien apoyará el desarrollo de la planificación estratégica, recopilando información y realizando análisis fundados que ayuden a facilitar la conversación entre los altos mandos y puedan decidir qué rumbo seguir.

Por otro lado, para el buen desarrollo del trabajo se seguirá la siguiente metodología, siendo necesario cumplir con cada uno de los puntos mencionados en el orden que han sido planteados, pues cada uno de ellos será input del objetivo posterior.

5.1. Para el diagnóstico de la situación actual

Análisis externo

Para esta parte será necesario tener entrevistas con los gerentes y jefes de la empresa para detectar cuáles son las variables críticas que ven ellos, los principales problemas a los que se enfrentan, la relación con los clientes y proveedores, y otros temas de su interés. Una vez conocida esta información, se procede a recopilar información tanto de revistas especialistas en el tema, estadísticas, entrevista con Asprocer ⁷, informes, etc.. El análisis de todo esto, por medio de un análisis PESTE y de las Fuerzas de Porter, permitirá entender la cadena de valor de la industria e identificar las oportunidades y amenazas que se observan en el mercado.

Análisis interno

Este análisis se realizará mediante un Perfil de Capacidad Interna, revisando la información disponible, como sus balances e informes de ventas y con entrevistas a los gerentes y jefes de la empresa. De esta manera, se espera conocer sus respectivas áreas y la relación que existe con las demás, la relación con los clientes y las habilidades que poseen, entre otros. El objetivo es fundamentar hipótesis de niveles de eficiencia o ineficiencia en los procesos para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

Matriz de diagnóstico

Una vez determinadas las fortalezas y debilidades de la empresa junto a las amenazas y oportunidades del mercado, se dará paso a la discusión con los gerentes y jefes y a la construcción de la matriz de diagnóstico. Esta matriz nace del cruce de las fortalezas y las debilidades con las oportunidades y amenazas, tal que sea posible identificar posibilidades que permitan cumplir con los deseos de la empresa.

5.2. Para el planteamiento de la estrategia a seguir

Misión y Visión

Con el criterio e intereses de los altos mandos de la empresa, sumado a las conclusiones alcanzadas a partir de la matriz de diagnóstico, se sostendrán reuniones con todos los gerentes. Aquí discutirán hacia donde se dirigirán, cómo desean ser vistos por el mercado, cuál es el negocio en que se desenvolverán y los clientes a los que satisfarán. En base a estas decisiones declararán una misión y visión para la empresa.

⁷Asociación de Productores de Cerdo. Son los expertos en el mercado del cerdo.

Estrategia

De la mano de la declaración de la misión y visión, se discutirá sobre las posibles estrategias que les hacen más sentido y cómo debieran lograrse. Con esta discusión se espera que ellos determinen la estrategia que seguirá la empresa, identificando los focos estratégicos de su interés, y esbozando las formas en que cada área contribuiría para conseguirla.

Objetivos estratégicos

Para que la estrategia sea entendida de una forma más aterrizada se desmenuzará en objetivos estratégicos claros y medibles. Para ello, se sostendrán reuniones con los gerentes y jefes para conversar sobre cómo su área aporta al desarrollo de la estrategia y las acciones que consideran clave para ello.

Mapa Estratégico

Los objetivos estratégicos definidos serán graficados en un mapa estratégico, evidenciando las relaciones de causalidad entre ellos. Estas relaciones se discutirán con los gerentes y serán determinadas de acuerdo a lo que parezca más razonable.

5.3. Para el diseño de la herramienta de control de gestión

Indicadores, metas y responsables

Al estar los objetivos estratégicos definidos será posible trabajar en establecer los indicadores, metas y responsables a cargo de que estos objetivos sean cumplidos. Para ello se sostendrán reuniones con las áreas que están ligadas a estos objetivos para discutir sobre estos puntos y establecer los indicadores que medirán el desempeño de cada objetivo, las metas que se desea alcanzar y los responsables a cargo de que el objetivo se cumpla.

Cuadro de Mando Integral

La última etapa consiste en transcribir todos los objetivos, con sus correspondientes indicadores, metas y responsables en un Cuadro de Mando Integral que quede disponible para toda la organización y puedan consultarlo en cualquier momento. De esta forma se estaría cumpliendo con el objetivo de facilitarles la conversación del tema estratégico a futuro.

6. Alcances

En esta memoria se desarrollará una estrategia para Friosa para el periodo 2012-2014. Para ello, primero es necesario comprender la situación actual, por lo que se realizará un análisis del mercado, mediante PESTE y las Fuerzas de Porter, y un análisis interno de la empresa mediante el Perfil de Capacidad Interna. A continuación se discutirá junto a los gerentes y jefes de las áreas la estrategia a seguir, lo que incluye una misión y visión. Esta estrategia será traducida en objetivos claros, que serán retratados dentro de un mapa estratégico, los que tendrán indicadores medibles, metas y responsables. Éste corresponde al primer despliegue del mapa estratégico en la empresa.

Cabe señalar que la memoria sólo consiste en la propuesta de una estrategia, mientras que la desagregación por áreas y la implementación de ésta queda fuera de los objetivos del trabajo.

7. Resultados esperados

Una vez finalizada la memoria, se espera contar con una estrategia clara para Friosa, la que se puede obtener luego de cumplir con los siguientes hitos:

- Un diagnóstico de la situación actual, que comprenda tanto al mercado como a la empresa. Esto es, un análisis externo e interno que permitan el desarrollo de una matriz de posibilidades para definir una estrategia y un foco estratégico para la empresa.
- La traducción de la estrategia en objetivos claros, con indicadores medibles, metas y responsables, es decir un Cuadro de Mando Integral.

8. La empresa

8.1. Descripción general

Frigoríficos O'higgins S.A., más conocida como Friosa, es una empresa de carne de cerdo que pertenece al holding argentino Pérez Companc. Entre las principales empresas de este grupo están Molinos Rios de la Plata, Tambo San Isidro Labrador y las empresas agroindustriales: Goyaike, Sao Bento y Friosa, además de la empresa vinculada Frigorífico San Jacinto. En Molinos Rios de la Plata procesan la soja y venden sus derivados, Tambo San Isidro Labrador elabora helados bajo la marca Munchi's.

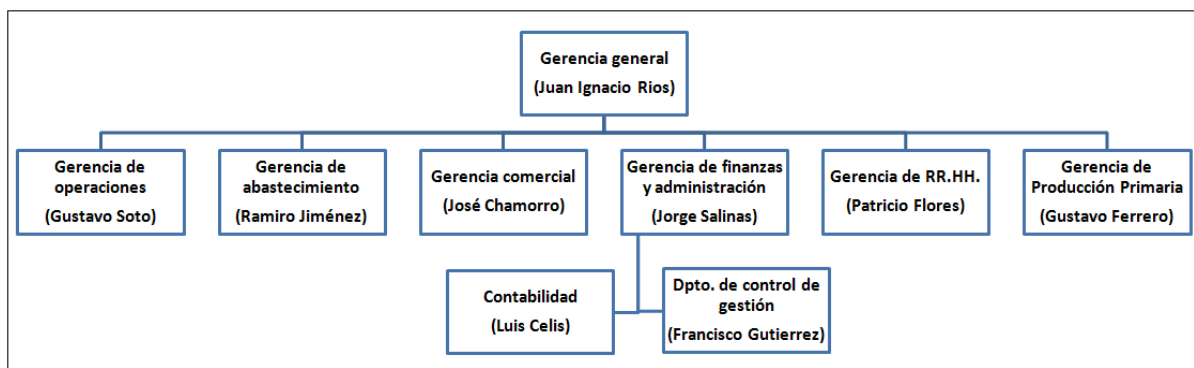
La empresa está compuesta por 2 agrícolas⁸ y las plantas de cerdo y de valor

⁸Criaderos de cerdo.

agregado. Las agrícolas están ubicadas en El Monte y en Chillán Viejo y es donde se cría a los cerdos hasta los 6 meses, contando con 270 y 210 trabajadores respectivamente. En la comuna de Cerrillos están las instalaciones que comprenden la administración y las plantas de cerdo y de valor agregado, lugar donde se faena, desposta y se deja el producto listo para ser enviado a los clientes. Aquí trabajan cerca de 80 administrativos, y unas 300 personas se reparten entre las plantas en distintas funciones.

Friosa está compuesta por 7 gerencias: General, Operaciones, RR.HH. y Legales, Comercial, Compras, Administración y Finanzas y Producción Primaria ACHV y AEM.

Figura 2: Organigrama de Friosa



Fuente: Elaboración propia.

En el 2010 Friosa reportó ingresos por cerca de MM\$70.800, generando un EBITDA de MM\$1.600 con un margen de contribución del 11,6 %. Sin embargo, el resultado neto de la empresa cerró con – M\$940. Debido a estas pérdidas y a situaciones del mercado, es que la empresa está pasando por una reestructuración. En agosto del 2011 se decidió cerrar la planta de vacuno, negocio que estaba siendo poco rentable y tenía un EBITDA promedio mensual de – MM\$200. En su lugar se ha montado la nueva planta de valor agregado, donde se espera que la producción ya no sea sólo para satisfacer a Walmart, sino que también se exporte, siendo Corea del Sur y Japón los principales destinos.

8.2. Productos y servicios

Actualmente existen dos tipos de productos: carne de cerdo despostada y ciclo III⁹ de vacuno.

El cerdo despostado son los cortes de carne como uno los encuentra en una carnicería. Es el producto principal de Friosa, representando el 95 % de la producción y el 82 % de los ingresos. Existen alrededor de 40 cortes básicos, por así decirlo, en un

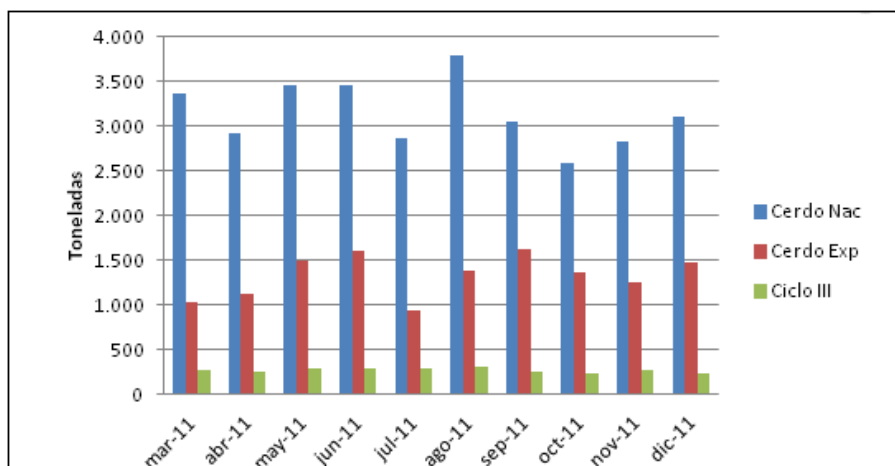
⁹Carne cortada en porciones dispuesta en bandejas.

cerdo. Sin embargo, dependiendo del cliente es que existen variaciones de estos cortes, donde se vende con o sin hueso, con distintos porcentajes de grasa, etc.

El ciclo III es un producto/servicio exclusivo para Walmart, quienes traen carne y subproductos de vacuno y en Fiosa se procesan y se dejan dispuestos en bandejas, listos para ser vendidos en las góndolas. Al año se venden cerca de 3.700 toneladas de carne en esta modalidad, que equivalen a poco más de MM\$9.000.

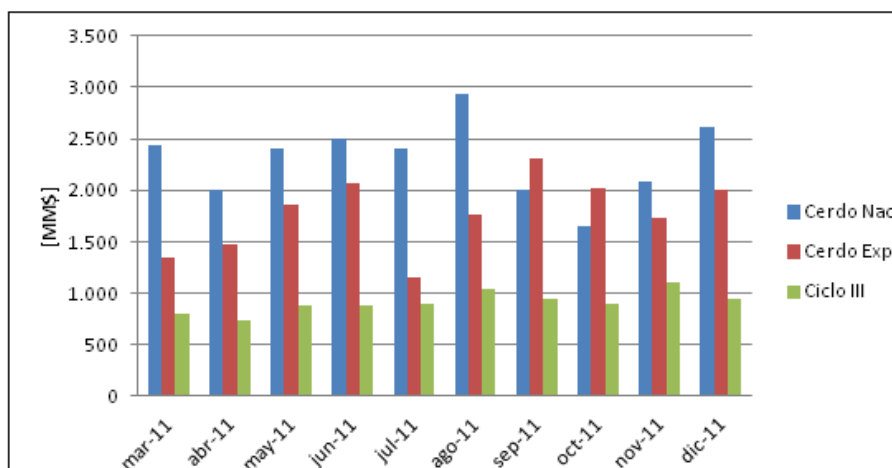
Durante el 2012 se comenzará a exportar productos de valor agregado de cerdo, como el yakitori¹⁰ para el mercado japonés, entrando a un nuevo mercado.

Figura 3: Ventas de Fiosa en cantidad



Fuente: Elaboración propia con datos de Fiosa

Figura 4: Ventas de Fiosa en monto



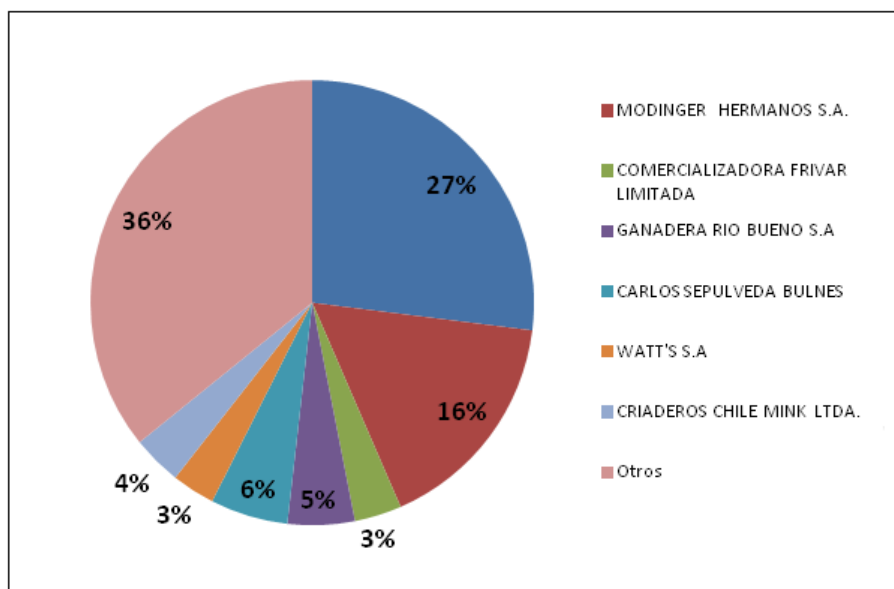
Fuente: Elaboración propia con datos de Fiosa

¹⁰Carne cortada en cubos y dispuestas como en un anticucho.

8.3. Clientes

Durante el 2010, el 70 % de la producción de cerdo despostado de Friosa se vendió en el mercado nacional, siendo los principales clientes en esta categoría PF y Modinger, representando en conjunto el 43 %. En este mercado se transaron 14.160 toneladas, que equivalen a MM\$ 14.312.

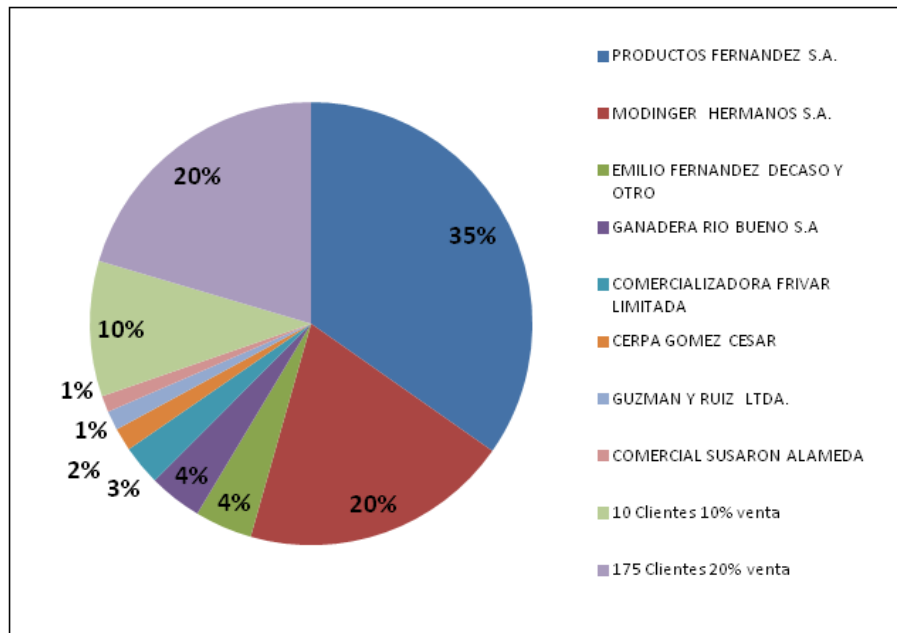
Figura 5: Ventas nacionales de cerdo en cantidad 2010



Fuente: Elaboración propia con datos de Friosa

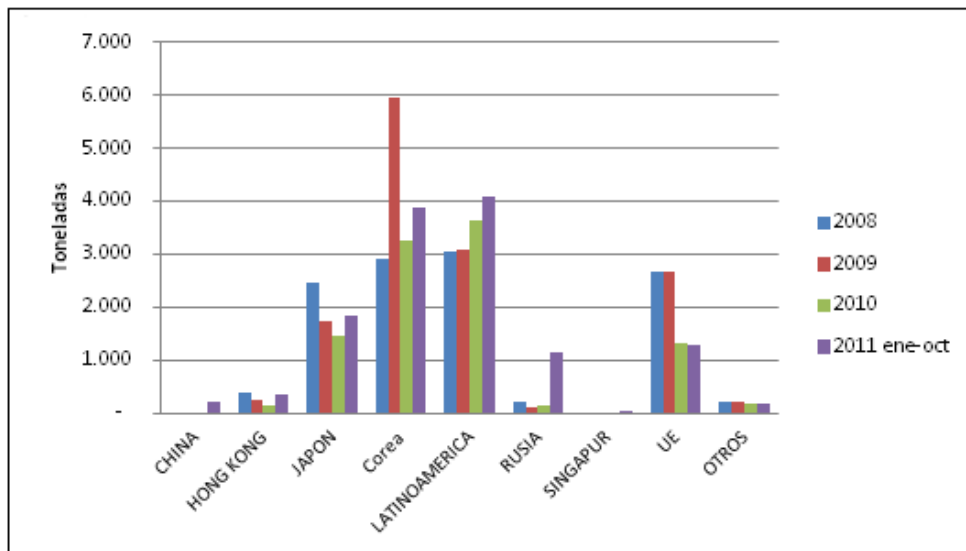
En exportaciones, los principales clientes de carne despostada son Corea del Sur, Japón y países de Latinoamérica. En los últimos 4 años se han vendido en promedio 12.000 toneladas, equivalentes a MMUS\$31.000 al año.

Figura 6: Ventas nacionales de cerdo en monto 2010



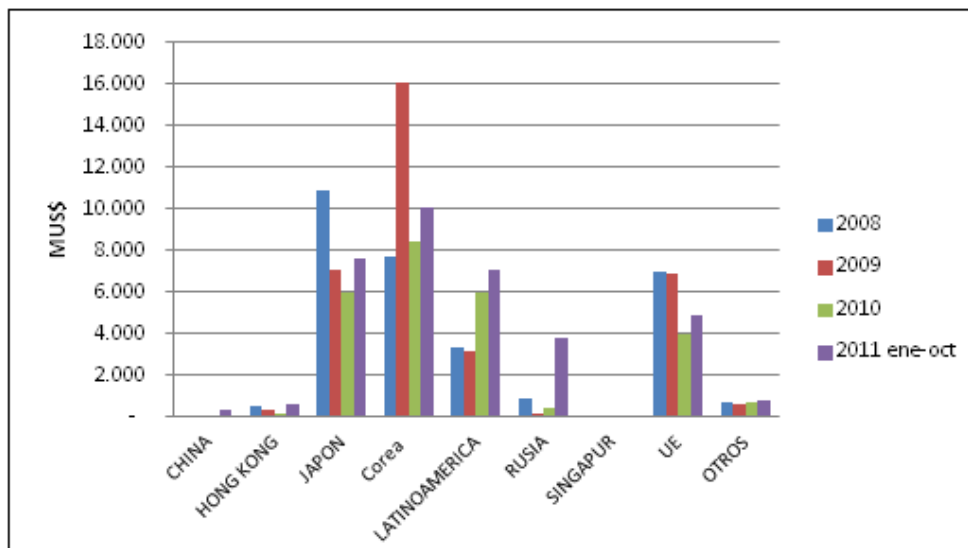
Fuente: Elaboración propia con datos de Friosa

Figura 7: Ventas exportación de cerdo despostado en cantidad



Fuente: Datos de Friosa

Figura 8: Ventas exportación de cerdo despostado en monto



Fuente: Datos de Friosa

9. Diagnóstico de la situación actual

9.1. Análisis Externo

9.1.1. Análisis PESTE

9.1.1.1 Ámbito político

Tratados de libre comercio

Los TLC con distintos países de Europa, Asia y América, han facilitado el comercio con ellos. Por ejemplo, dentro de las fortalezas de las exportaciones chilenas se destaca el hecho de que tras el TLC que entró en vigencia entre Japón y Chile el 2007, nuestro país tiene establecida una cuota de 56.250 toneladas de carne de cerdo para el año fiscal que comienza el 1 de Abril de 2010, lo cual hace inmediatamente atractivo para el importador el comprar desde este origen. Cabe destacar que de todos los países exportadores de carne de cerdo a Japón, Chile y México son los dos únicos países que gozan de este privilegio ¹¹.

Sin embargo, esta ventaja está desapareciendo debido a que los países asiáticos están teniendo cada vez más TLC con otros países. Por otro lado, luego del terremoto de Japón en marzo del 2011 se bajaron los impuestos a la entrada de carne de cerdo de varios países, quedando en igualdad de condiciones que Chile, produciendo incluso la entrada de nuevos actores. En cuanto a la compra de maíz y trigo, éstas se hacen principalmente a Argentina por un tema de cercanía, por lo que el TLC ayuda a bajar los costos de la transacción.

Por otro lado, de acuerdo a un estudio de proyecciones de la USDA (Departamento Agrícola de EE.UU.), se estima que el precio del maíz seguirá siendo alto y no volverá a los precios históricos. Esto, debido principalmente a su alta demanda para la fabricación de bioetanol, pues cerca del 36% del maíz se destina a este uso, una disminución de los campos de maíz en EE.UU, y el crecimiento en uso de maíz como alimento y para exportaciones.

Regulaciones de calidad y medioambiente

Existen 2 tipos de legislación en este mercado: normas de inocuidad y normas medioambientales. Las normas de inocuidad son aquellas relativas a los alimentos y su calidad. Cuando se habla de inocuidad de los alimentos se hace referencia a todos los riesgos, sean crónicos o agudos, que pueden hacer que los alimentos sean nocivos para la salud del consumidor. Las normas medioambientales son aquellas que protegen el medioambiente, gestionan la salud y seguridad en los sitios de trabajo, evalúan el impacto ambiental de los proyectos y norman el tratamiento de residuos industriales líquidos (riles) y los sólidos (rises)¹².

¹¹Fuente: Serie análisis de mercado año 2010 N°22, de la Oficina Agrícola de Japón, "IMPORTACIONES DE CARNE DE CERDO EN JAPON 2009 Y ESCENARIO 2010; tiempo para reconquistar el mercado".

¹²Fuente: <http://web.usach.cl/ima/base-nac.htm>

Periódicamente el SEREMI de Salud y la CONAMA hacen fiscalizaciones a las empresas para verificar que las normas se estén cumpliendo.

La gran mayoría de los productos porcinos comercializados en el mercado interno y de exportación, son producidos bajo estrictos sistemas de aseguramiento de calidad como:

- POE (Procedimientos Operacionales Sanitarios Estandarizados)
- BPM (Buenas Prácticas de Manufactura)
- HACCP (Análisis de Riesgo Y Control de Puntos Críticos)
- PABCO (Planteles Animales Bajo Certificación Oficial)
- Control de Residuos en carnes porcinas, del Servicio Agrícola y Ganadero.

Estos sistemas permiten garantizar a los consumidores nacionales y extranjeros la más alta calidad e inocuidad de las carnes de cerdo producidas en Chile.¹³

Subvenciones a la industria del cerdo

No existen subvenciones a la industria del cerdo de ningún tipo. Sin embargo, existen programas de apoyo, como el de recuperación de suelos degradados que maneja el Ministerio de Agricultura, y la canalización de riegos, aunque éstas políticas no ayudan directamente a esta industria.

9.1.1.2 Ámbito económico

Precio del maíz y la soya

Para protegerse de las fluctuaciones excesivas y fijar sus precios de venta para sus clientes, estas empresas se encuentran entre los principales usuarios de los mercados derivados agrícolas, incluidos los contratos de futuros negociados así como de los contratos de común acuerdo. Pero, cuando los mercados de futuros no reflejan claramente el equilibrio de la oferta real y de la demanda o llegan a ser demasiado volátiles, los efectos son insoportables para todos, incluso para el consumidor final quien sufre las consecuencias.

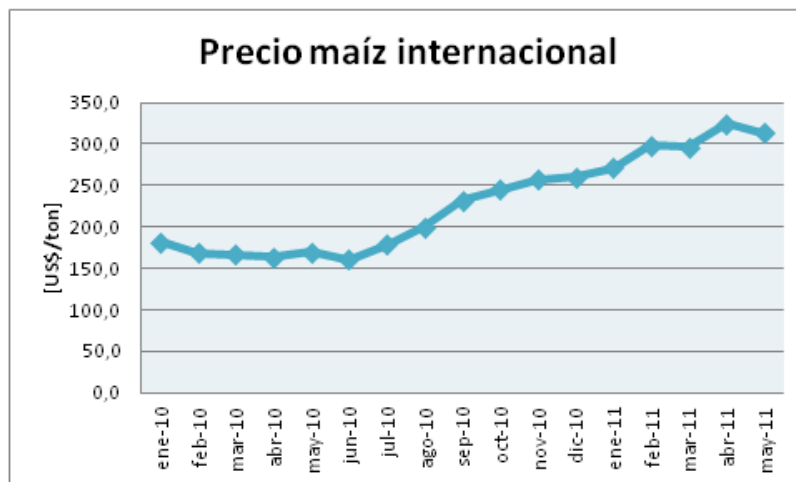
Ante la próxima reunión del G20, desde EE.UU. se está preparando una ley para limitar la influencia que los fondos financieros pueden llegar a tener. Para ello formularán límites a las posiciones de nuevos contratos de futuros y de los intercambios de materias primas físicas, lo que garantizaría un mercado estable para los usuarios finales y para sus homólogos proteccionistas.¹⁴

Por otro lado, el precio del maíz internacional ha mostrado una tendencia al alza en el último tiempo, subiendo cerca de US\$130 por tonelada entre enero de 2010 y mayo de 2011. Distintos factores explican este fenómeno, tales como la baja en las predicciones de las cosechas en Estados Unidos, los problemas que debió enfrentar

¹³Información extraída del sitio web de Asprocer.

¹⁴Fuente: artículo "La CIAA apoya que haya una mayor transparencia en el negocio de contratos de futuros de los productos agroalimentarios", en Boletín Informativo Faenacar AG, Estadísticas Febrero 2011.

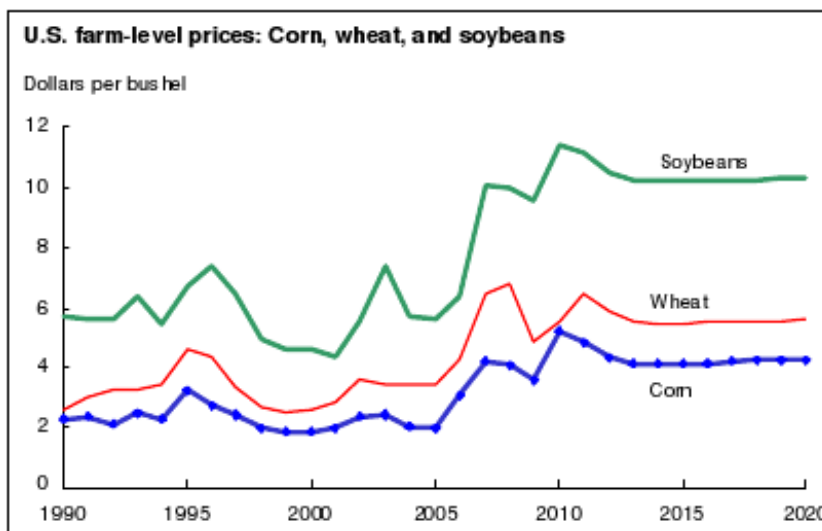
Figura 9: Precio maíz internacional



Fuente: Elaboración propia con datos estadísticos de la ODEPA, en su Boletín de carne bovina

Rusia y que terminaron con el cierre de sus fronteras a las exportaciones de trigo, la caída internacional del dólar norteamericano y la sequía que afectó a Argentina, más un grado de especulación del mercado.¹⁵

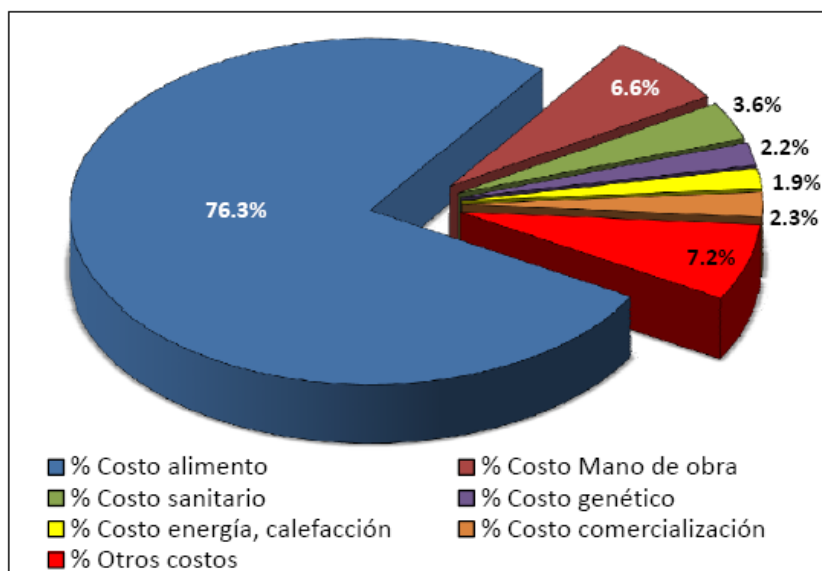
Figura 10: Proyección precio granos al 2020.



Fuente: Agricultural Projections to 2020, Interagency Agricultural Projections comitee, Feb 2011.

¹⁵Fuente: Artículo "Maíz: alza en el precio" de Marcelo Mu

Figura 11: Distribución de costos de la industria del cerdo; Promedio México y Sudamérica.



Fuente: Análisis de la industria porcina en Latinoamérica, N°5 Dic 2009. PIC.

Como se mencionó anteriormente, en el análisis del ámbito político, se estima que el precio del maíz seguirá siendo alto y no volverá a los precios históricos. Considerando que dentro de los costos en la industria del cerdo, cerca del 80 % está representado por la alimentación del cerdo, y el maíz por su parte, constituye cerca del 80 % de la alimentación, este es un punto bastante crítico.

Márgenes de la industria

Según la FAO, desde 1995 a la fecha, la población mundial creció en un 16,8 % y los ingresos de las personas aumentaron 24,4 %. Con esto la demanda mundial por carne creció.¹⁶ Gracias a estos dos factores es que los alimentos han sufrido un alza a nivel mundial.

Lo anterior suena atractivo para la industria agrícola, pero si se desea aprovechar esta oportunidad es necesario hacer unos ajustes. Según distintos actores, lo que estaría faltando para apuntalar a la industria, sería mejorar el manejo de las praderas, trabajar más a fondo en la asociatividad, darles un empujón a las inversiones en genética, crecer en volumen y otorgar mayor valor agregado al producto.¹⁷

Por otro lado, las alzas de los principales insumos utilizados en la alimentación de cerdos y las bajas de precios de la carne de cerdo han significado rentabilidades ajustadas o muy marginales, que si continúan podrían provocar la salida de nuevos

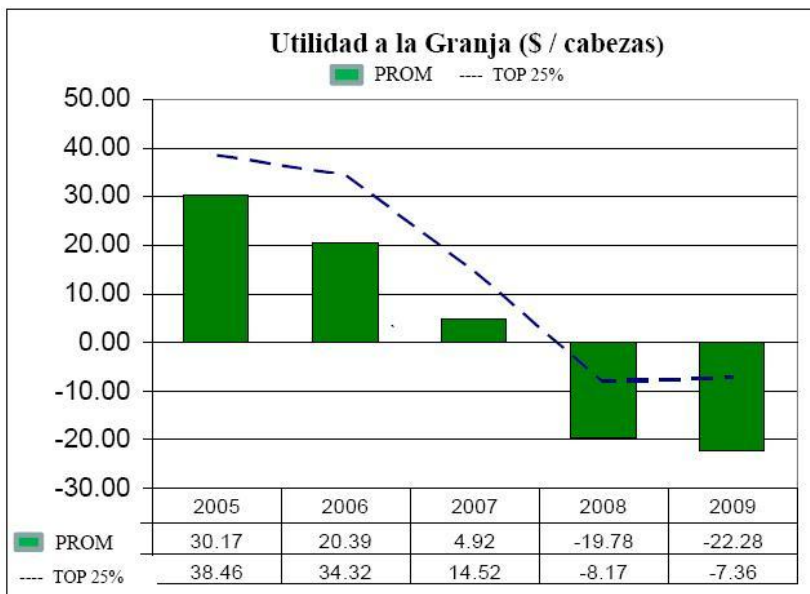
¹⁶Declaración de Nicanor Allende, presidente de Faenacar, en Boletín Informativo Faenacar AG, Estadísticas Febrero 2011.

¹⁷Fuente: artículo "Recetas para mantener los precios altos", en Boletín Informativo Faenacar AG, Estadísticas Febrero 2011.

criaderos de escala media y menor y la concentración de la producción en menos productores, de gran tamaño.¹⁸

Así la situación, la tendencia en la industria es ser más eficientes en los costos y ofrecer mayor valor agregado.

Figura 12: Margen por cerdo en pie, Mercado USA 2005-2009



Fuente: Análisis de la industria porcina en Latinoamérica, N°5 dic 2009, PIC LATAM

De acuerdo a un análisis de las lecciones aprendidas durante la crisis de la industria porcina en EE.UU., entre el 2008 y el 2009, se determinó que las empresas más eficientes en sus costos están mejor preparadas para enfrentar una crisis. En los ciclos positivos del negocio las empresas más eficientes siempre tienen una rentabilidad mayor que el promedio de la industria. Así mismo, en períodos de rentabilidad negativa, la pérdida es menor que el promedio.

Además, en el análisis se determinó que las empresas compiten globalmente con los más eficientes de cada industria, no importando las barreras geográficas.

En valor agregado existen diversas opciones: envases con carne fileteada, sazonado, servicio más completo a los clientes, satisfacción de las preferencias de los clientes, etc.

9.1.1.3 Ámbito social

Mito del chancho malo para la salud

En contra de lo que siempre se ha creído la carne de cerdo tiene un contenido bajo en grasas saturadas. Concretamente por cada 100 gr de producto solamente 2,4 gr son de grasa saturada., una cantidad que representa menos del 10 % de lo que las

¹⁸Fuente: artículo “El mercado de la carne de cerdo” por Victor Esnaola Lewis, para ODEPA.

personas debieran ingerir por día. De esta manera los niveles de colesterol no se aumentan y por lo tanto el sistema circulatorio no se ve resentido.

La carne de cerdo aporta grasas monoinsaturadas de tipo ácido oleico similar al del aceite de oliva, cerca del 48 % de la grasa que contiene es de este tipo. Esta grasa ayuda a reducir los niveles de colesterol malo y aumenta el colesterol bueno. Es un tipo de carne rica en vitaminas y minerales. Destacan las vitaminas del tipo B como la tiamina y riboflavina o vitamina B12, importantes en el metabolismo de las grasas y proteínas, así como en la liberación de energía a través de los alimentos. Su contenido en zinc, fósforo, sodio, potasio y magnesio es alto, aunque destaca por su aporte de hierro, que es digerido rápida y fácilmente por el ser humano¹⁹.

Cambio en los hábitos de consumo

Los hábitos de consumo han alterado fuertemente la demanda de carne de algunos países y como consecuencia los flujos comerciales. La occidentalización de la dieta, la falta de tiempo de los jefes de hogar, la conveniencia, etc., han llevado a un cambio en la cantidad y calidad de los productos demandados.²⁰

Por otro lado, en los últimos años ha surgido una tendencia creciente hacia el vegetarianismo y el veganismo entre los jóvenes, debido a su creciente interés por la salud, el medio ambiente y la compasión por los animales. Según un sondeo de opinión reciente, llevado a cabo por la firma de investigación independiente Harris Interactive, el número de jóvenes vegetarianos en los Estados Unidos ha aumentado en 70 % en los últimos años. Otro sondeo, llevado a cabo por una organización sin fines de lucro dedicada a educar al público acerca del vegetarianismo, reveló que el 0,5% de todos los niños americanos entre 6 y 17 años, son vegetarianos integrales.²¹

9.1.1.4 Ámbito tecnológico

Uso de ERPs

Con el transcurso del tiempo, aumentó la importancia de contar con información confiable, íntegra y oportuna para lograr los objetivos estratégicos de las organizaciones. Debido a esto, para las empresas actuales es de vital importancia tener comunicados a todos sus departamentos. Lo que el ERP hace es combinar todos estos sistemas en un solo paquete de software integrado que ejecuta una sola base de datos de tal manera que varios departamentos puedan intercambiar, acceder y actualizar información y comunicarse con los otros departamentos más fácilmente.

Esta integración puede traer un retorno a la inversión tremendo si las compañías instalan el software correctamente, con sólo lograr trazabilidad en los procesos,

¹⁹Fuente:<http://www.vitonica.com/proteinas/desmintiendo-un-mito-es-la-carne-de-cerdo-tan-mala-como-pensamos>.

²⁰Fuente: "El mercado mundial de carnes bovina y ovina desde la perspectiva de Chile" Fundación Chile, Área Agroindustria, primera edición, marzo 2006, p 42.

²¹Por el Grupo de Noticias de Ohio, EE.UU

asegurar el control interno en éstos, controlar costos y tener información oportuna y confiable.²²

9.1.1.5 Ámbito ecológico

Cambio climático²³

Según un reporte titulado “Los efectos del cambio climático en el ecosistema de EE.UU.” el USDA espera que los cambios climáticos estresen la producción de alimentos, incluyendo cambios en la disponibilidad de forrajes y pasturas, además de efectos en la producción de ganado de invierno y verano. Entre otros, el reporte hizo los siguientes puntos:

- La calidad del forraje en pastizales y praderas generalmente se reduce con el aumento del CO2 debido a las interacciones entre los ciclos de carbono y de nitrógeno en las plantas, y el impacto en el contenido de proteína del forraje. La reducida calidad del forraje reducirá la habilidad de la tierra de proveer alimento adecuado y nutritivo para el ganado.
- Las temperaturas más altas muy probablemente reducirán la producción del ganado durante la estación de verano, pero estas pérdidas probablemente serán parcialmente atenuadas por temperaturas más elevadas durante la estación de invierno. Para rumiantes, los sistemas actuales de manejo generalmente no brindan refugio para amortiguar los efectos adversos del cambiante clima; dicha protección es más frecuentemente disponible para otras especies no rumiantes, como porcinos y aves.

Ingreso de enfermedades o contaminaciones

Chile es un país libre de enfermedades, sin embargo siempre existe la amenaza de que se declare un problema sanitario o de inocuidad en algún sector u empresa, el cual afectaría a todos los productores del país. Así pasó el 2008 cuando Japón y Corea del Sur cerraron las puertas a la importación de carne de cerdo chilena por 6 meses luego de que se detectara dioxinas en algunas partidas exportadas. Es por ello que urge tener un mejor plan de emergencia sanitaria, con un plan de compartimentalización, para hacer diferenciación respecto a la producción que viene de un determinado compartimento con el fin de aislar el problema. También se hace necesario un programa nacional de vigilancia para prevenir, y además reforzar buenas prácticas de manejo de granja.

9.1.2. Fuerzas de Porter

9.1.2.1 Competidores del sector

El producto más vendido de Friosa es la carne de cerdo despostada, el que se considera como un producto commodity por su bajo nivel de diferenciación. Aquí la

²²Publireportaje en revista Asiva, julio-agosto-septiembre 2008, a Ricardo Rivero, Socio Consultor de GESTION22 S.A.

²³Fuente: artículo “Cambio climático afectará producción animal” en Boletín Informativo Faenacar AG, Estadísticas Octubre 2010.

competencia se basa en producir al menor costo posible. De esta forma muchos productores ven cómo su esfuerzo particular les permite ser preferido por los clientes al momento de concretar las transacciones, pero muchas veces no se está dispuesto a pagar demás por ese producto.²⁴

El líder indiscutido en el mercado nacional es Agrosuper, con su división Súper Cerdo, quien abarca cerca del 70 % del mercado. Recientemente Agrosuper puso en marcha su Proyecto Agroindustrial en Valle del Huasco, en la tercera región, con el que se espera que incremente la cantidad de madres en los próximos 5 años en 145.000, llegando a las 300.000 (actualmente en Chile hay cerca de 220.000)²⁵. Esta producción tendría como principal destino mercados internacionales, pero existe una preocupación de qué pasaría si es que se declara una enfermedad o contaminación en la producción local, porque esto implicaría que las exportaciones se verían afectadas, incrementando la oferta en el mercado local, bajando los precios. El cierre de esta planta en mayo de este año no debiera afectar al mercado nacional. De acuerdo a Gonzalo Vial, fundador y presidente del directorio de Agrosuper, en el mercado chileno no faltará un cerdo, y lo que sobre se exportará. Aquí, lo principal es el mercado nacional, que no va a faltar ni va a subir el precio²⁶.

Además de otros productores de cerdo locales, en los últimos meses se ha visto incrementada la cuota de importación de cerdo al país, siendo su principal uso la elaboración de cecinas y subproductos. El consumo interno es más bien estable y está bien satisfecho con la producción local, por lo que se estima que las posibilidades de crecimiento están en las exportaciones y para poder obtener mejores márgenes se recomienda dar mayor valor agregado a los productos y ser más eficientes en costos.²⁷

Debido a que en este tipo de empresas se tiene contratado a mucho personal, además de contar con maquinaria específica para procesos cárnicos de alto valor, es que se puede decir que las barreras de salida son altas. Luego, se concluye que la amenaza de la competencia es alta.

9.1.2.2 Competidores potenciales

Los aspectos estratégicos radican fundamentalmente en estar posicionado en las dos puntas del negocio, a saber, comercialización del producto final y seguridad en el abastecimiento de terneros y cerdos de calidad. El know how del negocio es fundamental y conocer el producto que demanda el mercado puede asegurar márgenes altos que permitan ser sostenibles en el tiempo.²⁸

Las barreras de entrada son altas, pues se requiere de una gran inversión inicial, la que se estima en USD\$3.000 por hembra sólo para el criadero el primer año²⁹. Sin embargo, el principal obstáculo para entrar en el negocio es la aprobación por parte

²⁴Fuente: Estudio del mercado de la carne en el sur de Chile, preparado para Goyaike S.A., abril 2006.

²⁵Fuente: Entrevista con Rodrigo Castañón y Francisco Lorenzo de Asprocer.

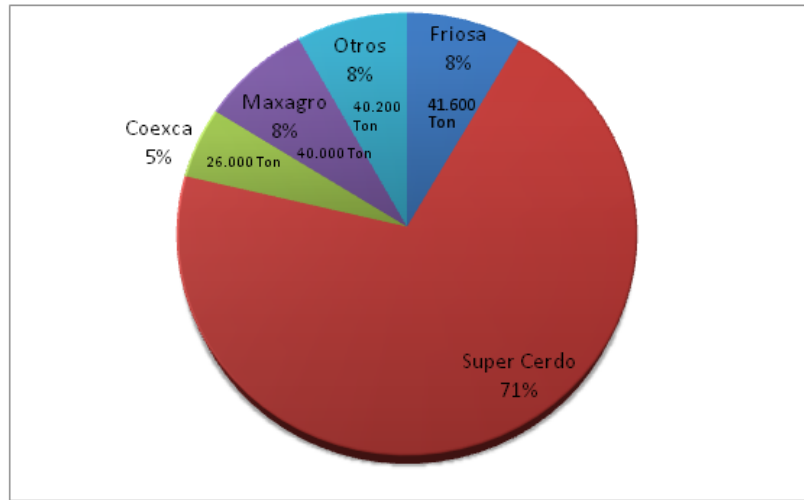
²⁶Ramirez, Claudia.. Habla el fundador de Agrosuper: "Lamento haber molestado a la gente de Freirina". [en línea] El Mercurio en internet. 03 de junio, 2012. <<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=97073>> [consulta: 17 junio 2012]

²⁷Entrevista con Rodrigo Castañón y Francisco Lorenzo de Asprocer.

²⁸Fuente: Estudio del mercado de la carne en el sur de Chile, preparado para Goyaike S.A., abril 2006.

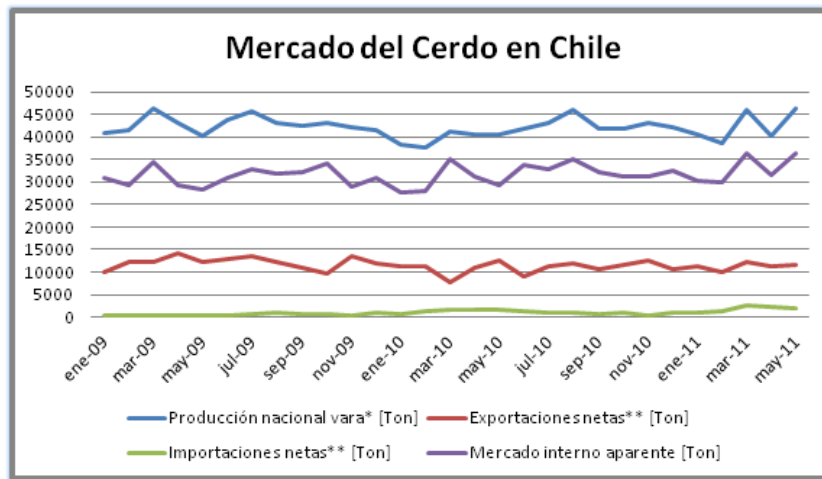
²⁹Estimación dada por Asprocer.

Figura 13: Participación de mercado en cerdos 2010 Chile



Fuente: Elaboración propia con datos Asprocer

Figura 14: Mercado del cerdo en Chile



Fuente: Elaboración propia con estadísticas del INE y de Aduana chilena

la comunidad, ya que la contaminación de los suelos, el tratamiento de desechos y los malos olores los afecta directamente.

Una vez que se está operando, se puede aprovechar las economías de escala para bajar los costos fijos, aunque cerca del 80 % de los costos están representados en la alimentación de los cerdos. Como se dijo anteriormente, el mercado nacional está bien abastecido por productores locales y su consumo se mantiene estable, por lo que es poco probable que exista en el mediano plazo competidores de importación. Se concluye entonces que la posibilidad de nuevos competidores en

el mercado es baja.

9.1.2.3 Sustitutos

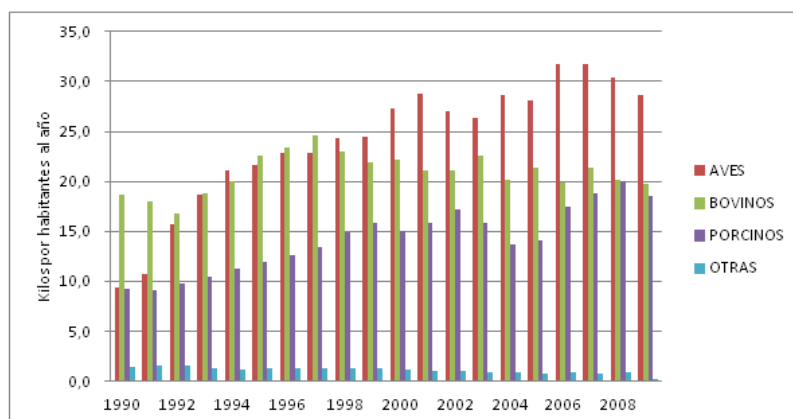
En este mercado la sustitución pasa más que por gusto, por un tema de precios. La disponibilidad y el precio de los productos sustitutos son determinantes de la demanda de un tipo de carne (bovina, porcina, aviar, ovina, etc.). El precio de un tipo de carne se relaciona negativamente con la demanda de otro tipo de carne.³⁰

Los bajos precios del cerdo y las alzas del precio de las carnes de bovino y de aves en el último año incentivan una fuerte sustitución de carnes de bovino por carne de cerdo, tanto en consumo directo como en forma de cecinas.³¹

El costo de sustitución para el cliente final (consumidor) es bajo, porque no es difícil para él pasar de un tipo de carne al otro. En el caso de los clientes intermedios, que serían carnicerías, restaurantes y supermercados, el costo es medio, dado que siempre tienen un mix de tipos de carne a disposición de los clientes finales, sin importar la variación de sus precios, aunque probablemente deseen cambiar los pedidos acordados con las productoras de carne.

En la figura 15, se aprecia que el consumo de carne de ave (pollos y pavos) ha ido en aumento en el tiempo, siendo la carne más consumida, y en cambio el consumo de carne de vacuno ha disminuido. Esto se explicaría principalmente por los mejores precios del pollo y el alza de precio que ha sufrido el vacuno. Por otro lado, el cerdo está siendo cada vez más consumido, ayudado por precios más bajos que el vacuno y la desmitificación de que el cerdo es malo para la salud.

Figura 15: Consumo de carne per cápita anual en Chile



Fuente: Elaboración propia con estadísticas de Odepa

Entonces, se puede concluir que la amenaza de los sustitutos es alta.

³⁰Fuente: "El mercado mundial de carnes bovina y ovina desde la perspectiva de Chile" Fundación Chile, Área Agroindustria, primera edición, marzo 2006, p 42.

³¹Fuente: artículo "El mercado de la carne de cerdo" por Victor Esnaola Lewis, para ODEPA.

9.1.2.4 Proveedores

En el caso de los granos, el precio se fija de acuerdo a lo que diga el mercado. La Bolsa de Chicago es el mercado más grande de granos a nivel mundial, por lo que los actores del mercado la toman como referencia, y en base a esto y otras variables que influyan en sus costos, se pone un precio.

En particular, Friosa tiene un contrato casi exclusivo con Graneles de Chile, quienes hacen de intermediarios con los productores de grano y manejan la logística de la compra.

Para protegerse del alza del maíz y la soya, que representan cerca del 80 % de la alimentación del cerdo, Friosa utiliza 2 tipos de estrategias: una de cobertura al alza y otra de cobertura a la baja. La cobertura al alza consiste en el mercado de futuros de opciones, donde se fija un precio de los granos a futuro. La cobertura a la baja consiste en comprar una reserva de granos, y en caso de alza se venden. Dependiendo de la situación se usa una u otra.

Debido a que los granos no son un alimento perecible, se pueden almacenar, por lo que no existe diferencias en pedir más o menos volumen.

Debido a la delicada situación financiera de Friosa, se ve limitada la elección de proveedores, ya que pocos están dispuestos a trabajar con los plazos de pago de Friosa.

Se concluye entonces que el poder negociador de los proveedores es medio.

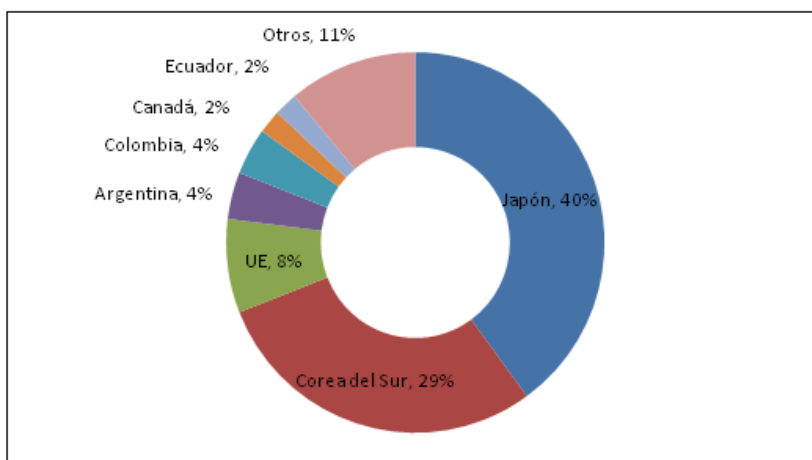
9.1.2.5 Clientes

El mercado externo es un nicho interesante en esta industria, en especial Japón, Corea del Sur y China quienes consumen grandes cantidades de cerdo. Sin embargo, es necesario conocer los gustos y preferencias de los países a quienes se desea exportar pues cada uno tiene cortes preferidos distintos, además de darle un mayor valor agregado a los productos. Según estimaciones realizadas por el USDA, Chile fue el sexto proveedor a nivel mundial de carne de cerdo durante el 2010. En el mismo periodo, se exportaron 357 millones de dólares y los principales destinos fueron Japón (41 %); Corea del Sur (28 %); UE (9 %) y América (13 %). Actualmente, la carne de cerdo chilena se exporta a 39 destinos comerciales diferentes.

En general entre las empresas del rubro, los precios de los cortes se fijan de acuerdo a dos criterios. El primer criterio corresponde a un precio base que se calcula de acuerdo a una matriz, en la que están considerados los costos. El segundo criterio es por precio de mercado, en el que tanto el área comercial de la productora de carne, como los clientes, se guían por los precios de los cortes de acuerdo a lo que dicta el mercado por oferta y demanda. En Friosa los precios son acordados con los clientes, considerando lo que diga el mercado y también teniendo en cuenta los costos de producción de cada corte.

A pesar de que los precios se fijan por mercado y que existe una buena oferta de productores de carne de donde elegir, en los mercados asiáticos sobre todo, es muy valorada la relación productor-cliente, por lo que no es simple para ellos cambiar de proveedor.

Figura 16: Distribución exportaciones de carne de cerdo chilena el 2010, (US\$354 millones)



Fuente: Asprocer con información de Aduana

Se concluye que el poder negociador de los clientes es medio-alto.

Figura 17: Resumen de las Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia.

9.2. Análisis interno

9.2.1. Perfil de Capacidades Internas

■ Capacidad directiva

Los dueños de Friosa, el grupo Pérez Companc, tienen una vasta experiencia en el rubro, pues poseen una empresa en Uruguay, llamada San Jacinto, donde se dedican al desposte y ciclo III de vacuno principalmente. Por otro lado, si bien existen gerentes en Friosa que conocen el mercado, por experiencias anteriores o porque llevan años en la empresa, y que tienen las habilidades para desenvolverse en su cargo, también existen algunos que no son del todo idóneos para el cargo y han tenido que hacer un esfuerzo para cumplir con el perfil.

En cuanto a las herramientas de gestión, no existe mucho uso de éstas. Todos los años se trabaja en un presupuesto y se generan reportes que indiquen el cumplimiento de éste. Sin embargo, este presupuesto es elaborado con poco rigor, lo que dificulta el control de la gestión posteriormente. También se ha dado que al existir la posibilidad de un nuevo negocio no se desarrolle una buena evaluación del proyecto y al final éste fracase.

La capacidad de reacción frente a cambios es baja. Esto se evidencia en la demora de tomar la decisión de cerrar la planta de vacuno, cuando llevaba cerca de 6 meses con pérdidas y cerca de un año con bajos márgenes, como también en la poca apropiación de los gerentes de los nuevos proyectos, que finalmente fracasan por no contar con la elaboración de un plan de negocio del proyecto sólido ante los dueños, además de la mala organización de los gestores de los proyectos.

En los últimos años ha habido un giro desde el secretismo y de que cada uno trabaje por su lado, a un mejor clima donde exista un mayor liderazgo y se promoció el trabajo en equipo. Es el caso de áreas como la de Producción, en donde el gerente y jefes de Producción y Mantenimiento han desarrollado un mayor liderazgo e incentivado al trabajo en equipo dentro del área y las plantas, así como la mayor coordinación con el área Comercial. Sin embargo, existen aun áreas en que falta liderazgo y un mejor trabajo en equipo.

■ Capacidad financiera

La capacidad financiera es medida con los índices de liquidez y endeudamiento de la empresa.

Figura 18: Índices de liquidez

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|------------------|------|------|------|------|
| Razón circulante | 1.03 | 0.97 | 0.71 | 0.71 |
| Razón ácida | 0.81 | 0.69 | 0.66 | 0.66 |

Fuente: elaboración propia con datos de Friosa

Se aprecia que ambos indicadores en los últimos 4 años han ido disminuyendo, quedando muy por debajo de 1. Esto implica que la empresa tiene menos capacidad para cubrir gastos. Debido a los problemas de liquidez que mantiene FRIOSSA desde hace algunos años, existe una restricción de proveedores a los que se puede acceder, pues varios no están dispuestos a trabajar con los plazos de pago ofrecidos.

Figura 19: Índices de endeudamiento

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-------------------------|------|------|-------|-------|
| Razón endeudamiento | 0.61 | 0.76 | 0.95 | 0.96 |
| Razón deuda patrimonio | 1.59 | 3.24 | 18.67 | 27.07 |
| Razón deuda corto plazo | 0.57 | 0.58 | 0.69 | 0.75 |
| Razón deuda largo plazo | 0.43 | 0.42 | 0.31 | 0.25 |

Fuente: elaboración propia con datos de Friossa

La razón de endeudamiento ha ido aumentando en el tiempo, lo que implica que cada vez más activos se adquieren con deuda, llegando al 96 %, siendo sólo el 4 % restante financiado con capital propio.

La razón deuda patrimonio confirma que la empresa se financia principalmente con deuda. Sus altos valores muestran que Friossa es cada vez más riesgosa, lo que les hace muy difícil conseguir préstamos bancarios para financiarse. La razón deuda corto plazo ha ido creciendo, llegando a 0.75. Esto implica que por cada 100 pesos adeudados, 75 pesos deben ser pagados antes de un año, lo cual sumado a sus bajos índices de liquidez hace más evidente la difícil situación financiera por la que atraviesa Friossa.

Por otra parte, el principal costo de este mercado es el de la alimentación, representando cerca del 80% de éste, por lo que se manejan instrumentos financieros, como opciones y futuros, para cubrirse de las alzas y aprovechar las bajas.

■ Capacidad competitiva

Friossa ofrece carne de cerdo, en vara³², despostada y en porcionada. Para su producción se cuenta con dos agrícolas de cerdos, donde son alimentados, vacunados y cuidados de modo que engorden hasta llegar a pesar cerca de 120 kg, en un periodo de 6 meses. Por otro lado, el área de calidad y medioambiente se encarga de cumplir con la legislación vigente de inocuidad y medioambiente, y asegurar que se trabaje de manera responsable.

Sus productos son ofrecidos a clientes mayoristas, por lo que no existe una marca construida a nivel de cliente final. Por otro lado, al tratarse de productos tipo commodity, los precios los pone el mercado de acuerdo a la oferta-demanda existente por los productos. Lo anterior implica que es importante tener una buena

³²cerdo partido en dos.

relación con los clientes y negociar muy bien los pedidos con anterioridad y las condiciones de éstos.

Por otra parte, delegaciones de países con altos estándares de importación han venido a visitar la planta y aceptan y valoran la carne producida en Friosa, habilitando la planta de cerdo para exportación. Entre ellos están China, Estados Unidos y países de la Unión Europea. Actualmente el 50% de la producción es exportada.

Sin embargo, una desventaja que presenta es que no cuenta con un sitio web que le permita mantenerse comunicado con los clientes actuales, informar sus novedades, y captar nuevos clientes.

■ **Capacidad tecnológica**

A partir del 1 de agosto del 2011 se utiliza Adampiere, un ERP, que viene a facilitar la administración de los procesos. La primera etapa comienza con las áreas de contabilidad y finanzas y adquisiciones. Al mes siguiente partiría la segunda etapa, ampliándose a ventas e inventario, posteriormente a CRM y activo fijo y finalmente a mantenimiento. Durante el proceso de capacitación a las áreas que usarán este ERP, entre los trabajadores, se apreció una reticencia al cambio y a salir de la zona de confort al tener que incorporar nuevas prácticas.

Sin embargo, el cambio ha resultado más lento y caótico de lo presupuestado, generando problemas internos al no estar ingresada al sistema toda la información necesaria para poder pagar facturas y hacer estados de cuentas, entre otros procesos. Sin embargo, el área de TI trabaja para que la situación se normalice lo antes posible.

Hasta ahora, Excel es el software que más utilizado para trabajar, además de otros programas de Office, e Internet. Con Excel se manejan programaciones, informe de ventas, EE.RR., informes de producción, entre otras funciones.

Por otro lado, las plantas y máquinas empleadas para la faena y desposte tienen una antigüedad de 12 años aproximadamente. Si bien se reconoce que están viejas y que actualmente existe mejor tecnología que podría ayudar a mejorar los procesos, también se destaca el hecho que distintas delegaciones de países han visitado las plantas y quedado conformes con la calidad de los procesos y sus productos, habilitando a Friosa para poder exportar a aquellos países. Esto último es independiente de si el área comercial posteriormente hace negocios con esos países.

Es un problema, sin embargo, que no exista una mantención preventiva a las máquinas, o un sistema para impedir que la planta de faena de cerdos se paralice entera si es que existe un desperfecto en uno de sus procesos, arriesgando el decomiso de todos los cerdos que se encuentran en el proceso.

■ **Talento humano**

En general se aprecia grupos de trabajo consolidados dentro de las distintas áreas de FRIOSA, lo cual ayuda a que exista un ambiente de trabajo bueno al interior y que se tengan claras las tareas de cada uno. Sin embargo, entre áreas la situación no es tan auspiciosa, encontrándose faltas de comunicación y de trabajo en equipo

que entorpecen el desempeño como empresa. Es así como se producen desajustes entre la producción de las plantas y los compromisos de Comercial, problemas de abastecimiento al Área de Producción, etc. Cabe señalar también que no existe una misión, visión ni alineamiento de objetivos en la empresa, lo que se traduce en que cada área opere de manera más o menos independiente del resto.

La plana administrativa está integrada principalmente por profesionales universitarios o de centros de formación técnica, pero a raíz de una sobredotación de personal de hace unos años atrás y de los problemas financieros por los que pasa FRIOSSA, es que existen varios cargos ocupados por personal no idóneo. Esto último debido a que se prefiere no contratar alguien nuevo y dar cargos a gente que ya esté en la empresa, a pesar de que la profesión o conocimiento de la persona no sea el adecuado. También suele suceder que se asciende a una persona y las responsabilidades que deja se reparten entre las personas que mantienen su antiguo cargo o se suman a sus nuevas responsabilidades, lo que provoca un mayor nivel de stress.

En cuanto a los trabajadores de las plantas, la mayoría de ellos sólo llegó a cuarto medio. La mayoría entra a Friossa con conocimientos sobre el trabajo que desempeñarán, aunque algunos llegan a aprender el oficio. Aún así, a todos se les hacen capacitaciones por medio del Sence sobre seguridad, manipulación de alimentos, calidad de alimentos, etc. Se identifican dos tipos de trabajadores aquí, los antiguos y los jóvenes. Mientras los primeros sienten un mayor apego a la empresa y hacen carrera aquí, los segundos tienen un alto nivel de rotación, y es el tipo que se da cada vez más.

■ **Capacidad administrativa**

Todos los años, cada área trabaja en un presupuesto de tipo operativo para el siguiente año, basado en lo que tienen pensado en vender, producir, contratar, invertir, etc. y se presenta a fin de año para ser aprobado. Sin embargo, el año pasado este presupuesto fue hecho de manera poco rigurosa por algunas áreas, a tal punto de tomar los mismos gastos del año 2010 y ajustarlos con el IPC estimado o bien sólo entregando un monto total sin indicar cantidades o algún supuesto utilizado para llegar a esa cifra. Producto de esta situación, es que este año se estuvo lejos de cumplir con el presupuesto.

Por otro lado, falta aún por mejorar la comunicación entre las áreas. Si bien hasta hace unos años había un gran secretismo entre las áreas, ahora ha mejorado la situación y se ha pedido que se compartan los EE.RR, los informes de venta y otros informes, pero falta el trabajo en equipo entre las áreas, y llegar a un lenguaje común que permita entender las necesidades y el trabajo de los demás y apuntar todos a los mismos objetivos estratégicos. Es lo que ha pasado en los últimos meses entre las áreas de Operaciones y Comercial, quienes han trabajado en conjunto y han obtenido mejores resultados.

Este año el área de planificación será más exigente con el tema de presupuesto, exigiendo que se incluyan cantidades, montos y supuestos claros para los principales gastos. Además, se implementó un sistema de semáforo en el que si los gastos de un área sobrepasan lo presupuestado no conseguirán más recursos

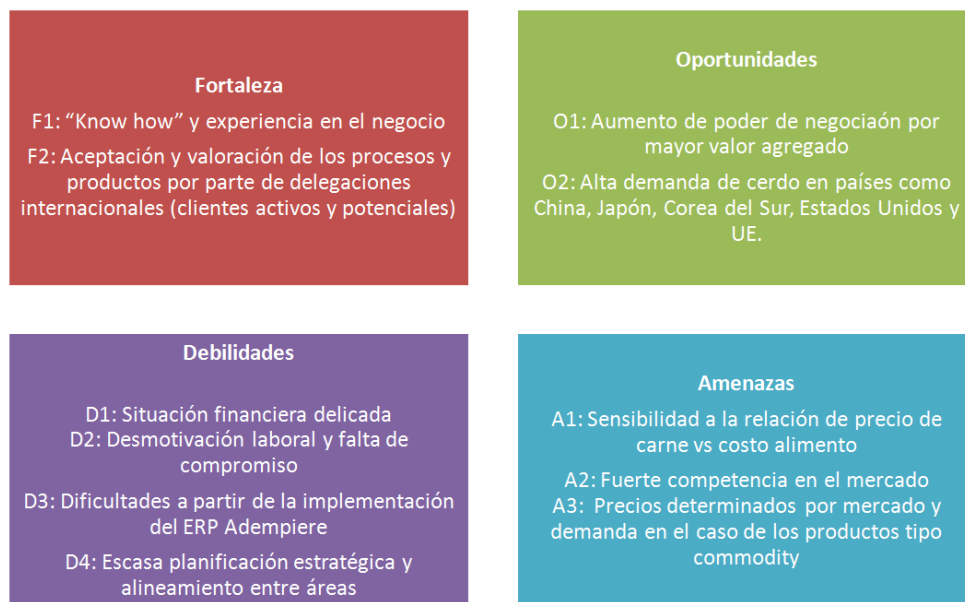
sin la aprobación del gerente general. En cuanto a la ejecución de los proyectos y su control, también aquí se implementó un sistema de semáforo.

Es preocupante que a casi un año de la implementación de Adempiere sigan teniendo problemas que dificulten el manejo contable y financiero de la empresa, especialmente cuando éste ya es un tema delicado. En el proceso de normalización se han ido dos personas del área de TI, contratado a una para reemplazarlos y renunció su jefa. Por poco más de 3 meses, el área quedó sin nadie que dirigiera su trabajo, por lo que TI debió seguir trabajando de acuerdo al criterio de cada uno de sus integrantes. Esto habla de que no se está abordando el problema de manera seria, y lamentablemente esta situación se repite en otros casos, lo que hace suponer que no existe voluntad real por cambiar la situación de Friosa y trabajar para que funcionen bien las cosas.

9.3. FODA

Una vez expuesto y discutido el análisis externo e interno a los gerentes y jefes de las distintas áreas de Friosa, se lograron identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del mercado, las cuales quedan resumidas en la figura 20.

Figura 20: FODA



Fuente: elaboración propia

9.4. Matriz de posibilidades

Se han identificado las oportunidades y amenazas del mercado y las fortalezas, y debilidades de Friosa junto a los gerentes y jefes. Con esta información, más el criterio y conocimiento de ellos, se pasa a discutir sobre la matriz de posibilidades. Para ello, se entrevistó a los gerentes y jefes y se les preguntó por las alternativas que veían que se podían seguir para hacer frente a las conclusiones alcanzadas por el análisis de la situación actual. Estas alternativas han sido resumidas en la matriz de posibilidades, que ayuda a identificar de una manera simple las formas que existen para aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas usando las fortalezas, superar las debilidades gracias a las oportunidades y minimizar las debilidades evitando las amenazas.

Fortalezas / Oportunidades

■ Lanzar ciclo III para exportación (F1/O1)

Ya existe una confianza en los clientes respecto a los productos que se ofrecen y la forma en que se trabaja en Friosa, por lo que existe una base sólida para introducir un nuevo producto. Por otro lado, el ciclo III es un producto muy valorado en los consumidores asiáticos y europeos y deja un mayor margen a los productores, por lo que se perfila como un negocio atractivo.

■ Avanzar en la cadena de valor (F2/O1)

Existe una tendencia en mercados como el de Japón, Corea y países de la UE de preferir alimentos con mayor valor agregado, que estén listos para ser consumidos. Por esta razón, se debieran aprovechar las habilidades y conocimientos en el negocio y ofrecer nuevos productos que satisfagan mejor al cliente.

■ Aumentar el porcentaje de exportaciones (F1/O2)

La demanda de carne de cerdo de países de la UE y Asia es cada vez mayor, por lo que la empresa cree que es un buen momento para aprovechar las buenas relaciones y reputación que se tiene y aumentar el nivel de exportaciones actual.

Fortalezas / Amenazas

■ Potenciar las características de los productos (F1/A2)

Una forma de hacer frente a la fuerte competencia es diferenciarse, y dado que ya existe una aceptación y valoración de Friosa se tiene la base para posicionarse mejor y destacar las cualidades de los productos. Sin embargo, esto estaría enfocado principalmente en los productos de valor agregado, ya que al ser productos más elaborados permiten tener características diferenciadoras.

■ Aumentar la cartera de clientes de alto valor (F2/A1)

Dado que los márgenes de ganancia son estrechos, una opción para aumentar los ingresos es generar una relación más cercana con los clientes, entregándoles un

servicio y productos que les generen confianza y satisfagan sus necesidades de mejor forma, y así incrementar las cantidades y montos transados. En esta cartera se encuentran especialmente los clientes japoneses y surcoreanos, quienes representan los negocios de mayor monto.

- **Redefinir el mercado objetivo al que se apunta (F1/A3)**

Los precios de la carne tipo commodity están dados fuertemente por la oferta y demanda. En el caso de los alimentos con valor agregado, los productores tienen mayor poder de mercado, por lo que el precio se pone según acuerdos con los clientes. Aprovechando que ya se tiene la aceptación del mercado, se podría producir mayor cantidad de ciclo III e incluso incursionar en otros alimentos con valor agregado, apuntando a mercados más exigentes.

Debilidades / Oportunidades

- **Ordenar procesos internos para facilitar la comunicación y el trabajo entre áreas (D4/O1)**

Es necesario que todas las áreas trabajen en conjunto para implantar la nueva estrategia. Para ello falta tener procesos internos que permitan mejorar la comunicación entre las áreas para que todos apunten a los mismos objetivos globales. Como alternativa está el mejorar la funcionalidad de Adempiere, de modo que todos tengan acceso directo y veraz a información tal como ventas, pedidos, etc.. Por otro lado, dentro de algunas áreas se estima necesario trabajar en forma más alineada, puesto que todas prestan y reciben servicios entre ellas, y si no se ponen de acuerdo se entorpece el trabajo global.

- **Satisfacer mejor las necesidades de los clientes (D1/O2)**

Una de las componentes más importante en un negocio son los clientes, por lo que se considera que se debe estar siempre en contacto con ellos, formar lazos de confianza que permita satisfacerlos mejor y generar una relación durable. Además, también existe la inquietud en Comercial de ofrecerles productos hechos a su medida, por lo que se podría producir productos de valor agregado exclusivos para ciertos clientes.

Debilidades / Amenazas

- **Generar mejor clima laboral (D2/A2)**

La producción de las plantas depende de la capacidad y habilidades de sus operarios, por lo que es importante mantenerlos satisfechos en medida de lo posible, pues no es fácil encontrar gente que sepa de estos oficios, o que quiera aprender. Lo mismo ocurre con los administrativos, puesto que no es deseable que quienes tienen conocimiento del negocio y el mercado se marchen, por lo que también es necesario ofrecerles una buena situación.

- **Optimización de costos de fabricación (D1/A3)**

Existen algunos procesos en la empresa que con un rediseño o una inversión pueden generar ahorros significativos. Por ejemplo, los costos de frigoríficos disminuirían en MM\$600 al año invirtiendo cerca MM\$125 en aumentar la capacidad interna, o bien haciendo un mejor uso de los recursos se podría aumentar la rentabilidad, como en el caso de la selección del mix a producir día a día.

- **Mantener una comunicación fluida entre áreas (D4/A2)**

Para lograr implantar la nueva estrategia, independiente de cuál sea, y que tenga mayores posibilidades de éxito es necesario mantener una buena relación entre las áreas, con un comunicación fluida que les permita conocer el estado de cada una y de los objetivos planteados.

- **Establecer procedimientos estándares de entrega de información (D3/A2)**

En la mayoría de las áreas entrevistadas se trabaja con KPI's en forma interna, pero no se comparten sus resultados. Esta práctica implica que las otras áreas desconozcan su desempeño y se les critique por no cumplir con sus funciones. Por ello, creen que la información debiera estar disponible para todos en la empresa, como medida para mejorar la comunicación y una forma de transparencia, como lo hacen algunas áreas. Algunos de los reportes que se envían via mail son el informe semanal de las ventas y utilidades reales versus presupuesto, el informe diario de carga de contenedores y desde enero del 2012 un reporte diario con el cumplimiento del programa de producción.

- **Mejorar la conversión kilo cerdo / kilo alimento (D1/A1)**

Este es un tema que siempre se está buscando mejorar, existen varias investigaciones enfocadas en este objetivo. Sin embargo, Friosa podría mejorar esta conversión en un 4% aproximadamente pasando del alimento molido al alimento peletizado, pues no se estaría volando el alimento con el movimiento de los cerdos.

Figura 21: Matriz de posibilidades

| | Oportunidades - Aumento de poder de negociación por mayor valor agregado - Alta demanda de cerdo en países como China, Japón, Corea del Sur, Estados Unidos y UE. | Amenazas - Sensibilidad a la relación de precio de carne vs costo alimento - Fuerte competencia en el mercado - Precios determinados por mercado y demanda en el caso de los productos tipo commodity |
|---|--|--|
| Fortalezas - "Know how" y experiencia en el negocio - Aceptación y valoración de los procesos y productos por parte de delegaciones internacionales | <ul style="list-style-type: none"> * Lanzar Ciclo III para exportación * Avanzar en la cadena de valor * Aumentar el porcentaje de exportaciones | <ul style="list-style-type: none"> * Potenciar las características de los productos * Aumentar la cartera de clientes de alto valor * Redefinir mercado objetivo al que se apunta |
| Debilidades - Situación financiera delicada - Desmotivación laboral - Falta de experiencia en manejo del ERP Adempiere - Escasa planificación estratégica y alineamiento entre áreas | <ul style="list-style-type: none"> * Ordenar procesos internos para facilitar la comunicación y trabajo entre áreas * Satisfacer mejor las necesidades de los clientes | <ul style="list-style-type: none"> * Generar mejor clima laboral * Optimización de costos de fabricación * Mantener una comunicación fluida entre áreas * Establecer procedimientos estándares de entrega de información * Mejorar la conversión kilo alimento/kilo cerdo |

Fuente: Elaboración propia

10. Definición estratégica para Friosa

10.1. Misión y Visión

La empresa carece de una misión y una visión declarada, por lo que es necesario plantearlas desde cero. Para ello, a partir del FODA, la matriz de posibilidades y sus propios intereses, los altos mandos de Friosa discutieron hacia donde se debiera dirigir la empresa y las claves para lograrlo. Como conclusión llegaron a que debiera potenciarse la exportación y dar un giro hacia los productos con valor agregado, que es la tendencia que se está dando en los países más desarrollados.

Por otro lado, un tema importante en el negocio de los alimentos de origen animal es la inocuidad y trazabilidad, por lo que para la empresa es importante asegurarle a los clientes que se cumple con estos puntos y que se les está ofreciendo un producto seguro y de calidad. Considerando estos temas es que se definió la siguiente misión y visión.

10.1.1. Misión

“Ofrecer alimentos con valor agregado a clientes de exportación y nacionales, cumpliendo con los más altos estándares nacionales e internacionales. El compromiso es garantizar al cliente la inocuidad y trazabilidad de nuestros productos.”

10.1.2. Visión

“Ser una empresa reconocida a nivel mundial en el rubro agroindustrial por la calidad, inocuidad y trazabilidad de sus productos.”

10.2. Estrategia para Friosa y temas estratégicos

De acuerdo a la matriz de posibilidades y lo que se ha conversado con los altos mandos de la empresa, se ha decidido que la estrategia de Friosa será enfocarse en la exportación de sus productos y también en la optimización de procesos, de modo de disminuir los gastos y mejorar la producción.

La importancia de la exportación nace de la alta demanda de cerdo en países asiáticos y europeos, y de que en el extranjero en promedio se paga 1.8 veces el precio que se paga en el mercado nacional. Más aún, Friosa ya cuenta con un prestigio internacional y con una cartera de clientes con la que se mantiene una relación cercana y frecuente, por lo que se considera que se deberían aprovechar estas fortalezas.

Se han planteado dos temas estratégicos para facilitar el despliegue de la estrategia, de modo que los esfuerzos empleados por cumplir la estrategia, misión y visión definidas anteriormente tengan éxito.

10.2.1. Tema estratégico I: Exportación de productos

Este primer tema se compone de 2 partes: Los productos de valor agregado que serán para clientes de exportación y el aumento del volumen de exportación.

Los productos de valor agregado son productos de carne de cerdo más sofisticados, que están dirigidos al consumidor final. Aquí encontramos por ejemplo, la carne fileteada y dispuesta en bandejas en las góndolas de las tiendas o bien el yakitori, que son unas brochetas de carne cruda que se venden en el mercado japonés. Como se explicó anteriormente, este tipo de productos es muy apreciado y además le entrega a las productoras un mayor poder de negociación, por lo que se trata de un negocio atractivo para Friosa.

Por otro lado, se han detectado mayores oportunidades de crecimiento en el extranjero, además de mayores precios para estos productos, por lo que se aprovecharán el know how, la experiencia y el reconocimiento en el rubro para aumentar el volumen de exportación.

Para tener éxito en este tema es necesario mantener una relación cercana con los clientes, en especial con los asiáticos quienes valoran la confianza entre quienes hacen negocios. Se desarrollarán productos exclusivos para cada cliente, que cumplan con sus

requerimientos, tanto de tiempo de entrega como de las características organolépticas³³ que lo describen. Para esto último, es necesario cumplir con el programa de producción y que Logística, Abastecimiento y Mantenimiento, entre otras áreas, apoyen el proceso de producción y así el cliente reciba su producto de forma satisfactoria.

10.2.2. Tema estratégico II: Eficiencia operacional

El segundo tema consiste en la eficiencia operacional y nace de la preocupación de la empresa por los bajos márgenes, y de la importancia de controlar y evaluar el rendimiento de la empresa. Dado la situación económica difícil por la que se atraviesa, es recomendable realizar algunas inversiones y aumentar el control de los procesos, tal que se haga un mejor uso de los recursos y disminuyan los costos.

En este tema se detectaron 3 procesos importantes. El primero es entregar insumos y servicios a tiempo, en forma completa y al mejor precio, tal que no existan retrasos en la producción, ni en la entrega del pedido a los clientes. El segundo tiene relación con las mermas que se producen en el desposte, que significan grandes pérdidas cuando no se controlan. Y el tercero es la selección del mix de productos que se producirán en el día, tal que permita cumplir con los pedidos de los clientes y sea rentable para Friosa.

10.3. Objetivos estratégicos

A continuación se describen los objetivos estratégicos dispuestos en el mapa estratégico. Cada uno tiene un identificador compuesto por una(s) letra(s) (F para los de la perspectiva financiera, C para la de los clientes, PI para procesos internos y AC para aprendizaje y crecimiento) y por un número, que sirve sólo para enumerar y no tiene relación alguna con la importancia de uno respecto a otro.

10.3.1. Perspectiva financiera

F0: Aumentar el valor de Friosa

Uno de los temas que más preocupa a los gerentes y dueños de la empresa es la difícil situación financiera que atraviesan. Por lo que es importante para ellos que independiente de la estrategia a seguir, se pueda aumentar el valor de Friosa.

F1: Aumentar la exportación con un buen precio medio (desposte y PVA)

El mercado de exportación es atractivo. Los precios promedio son 1,8 veces mayores a los precios pagados en el mercado nacional, en mercados como el chino son muy apreciados los subproductos, y además existe una alta demanda por el cerdo y alimentos a partir del cerdo más elaborados, como PVA³⁴. Por otro

³³Color, aroma y textura de los alimentos.

³⁴Sigla que responde a Productos de Valor Agregado. Son productos más elaborados del cerdo, como las bandejas selladas con las porciones listas para servir.

lado, el mercado nacional está bastante acotado y es difícil competir con el líder del mercado. Es por ello que se ha decidido destinar mayor producción a exportación, convirtiéndose en su nuevo foco.

F2: Optimizar procesos de producción

Como se dijo anteriormente, la optimización de los procesos de producción es una de las medidas que se han tomado para mejorar los márgenes de contribución de la empresa. De esta manera se espera mejorar el uso de los recursos y así disminuir los costos asociados al proceso de producción.

10.3.2. Perspectiva del cliente

C1: Ofrecer productos de buena calidad y a tiempo

En este rubro, una de las mayores preocupaciones de los clientes es contar con productos que cuenten con medidas sanitarias de altos estándares, que aseguren trazabilidad e inocuidad. Por esta razón entonces, es crucial mantener una alta calidad en los alimentos. Por otro lado, es relevante también entregar a los clientes sus pedidos de forma íntegra y a tiempo.

C2: Mantener una relación cercana, confiable y a largo plazo con los clientes

Si bien siempre es recomendable mantener una relación de este tipo con los clientes, en este rubro es especialmente relevante. La razón es que usualmente los contratos entre las partes no duran más que un par de meses. Sin embargo, si el cliente se encuentra satisfecho con algún productor, se mantienen en contacto y vuelven a firmar un nuevo contrato. Es por ello que se define como necesario mantener una relación cercana, confiable y a largo plazo con los clientes.

C3: Potenciar la producción de PVA

Tal como ocurrió hace unos 30 años en Chile, cuando las carnicerías tenían las varas de animales y se pasó a ofrecer los cortes despostados, y años después volvió a suceder un cambio de formato al ofrecer las bandejas de carne en las góndolas, hoy existe un nuevo cambio. En los mercados asiáticos y de la UE La tendencia muestra un incremento de la demanda de alimentos más sofisticados, en desmedro de la carne despostada. Es por ello que Friosa está apostando por este tipo de productos para satisfacer mejor a sus clientes, y se ha habilitado una planta de valor agregado.

10.3.3. Perspectiva de los procesos internos

PI1: Cumplir con el programa de producción

Uno de los requerimientos de los clientes es la frescura de los alimentos y en general mientras menos tiempo haya pasado desde su fecha de elaboración mejor. Por esta razón, se trabaja con un programa de producción que conjugue los pedidos de Comercial, la mano de obra de Producción y la disponibilidad de

materia prima. Es importante señalar que el no cumplimiento del programa genera pérdidas, ya sea porque se produjo de más y el excedente probablemente será vendido a un menor precio o bien porque se produjo menos, lo que retrasa la entrega del pedido.

PI2: Entregar insumos y servicios a tiempo, en forma completa y al mejor precio

Este objetivo tiene tres aristas de acuerdo al área que atañe: Mantenimiento, Logística y Abastecimiento. Estas áreas, aún cuando tienen distintas funciones tienen un objetivo en común, que es apoyar el trabajo de las áreas de Producción y Comercial, entregándoles insumos y servicios.

Por otra parte, en el marco de la eficiencia operacional, segundo tema estratégico, se les pide a las áreas que cumplan su objetivo a tiempo, en forma completa y al mejor precio. Se pide que sea a tiempo, para que no retrase el trabajo de las demás áreas. En forma completa significa que la entrega de servicio o del pedido de insumos sea de forma íntegra, y al mejor precio para que se consideren tanto la calidad del insumo o servicio, como de su precio.

PI3: Mantener la merma de desposte acotada

La merma de desposte es la merma que se produce por la diferencia de peso del cerdo entre el momento en que entra a la sala de desposte como vara y el momento en que sale de la sala ya despostado. Esto se da, porque en el proceso de desposte van quedando pedazos de carne en los cuchillos y máquinas. Sin embargo, la merma que se da es casi 3 veces más de lo que debiera ser, lo que produce pérdidas importantes de dinero y recursos. Es por ello que se están haciendo los esfuerzos para bajar la merma y posteriormente mantenerla acotada.

PI4: Mejorar la rentabilidad del mix

Dependiendo del corte que se pida se necesitará más o menos mano de obra. Así, es necesario tener este punto en mente cuando se prepara el programa de producción, de modo que se tenga a los operadores de planta asignados a una tarea en todo momento. Es decir, que no existan operadores desocupados en ningún momento, ni que falten operadores en algún proceso. Para lograr esto, se debe programar el mix a producir de manera tal que permita a los operadores mantenerse en su puesto la mayor cantidad de tiempo, ya que cambiar de tarea toma tiempo y no es posible esperar dado que la producción es continua, y que siempre tengan una tarea asignada.

10.3.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

AC1: Mejorar el servicio de TI

Cuando se adquirió el ERP Adempiere en agosto del 2011 se pensó que ayudaría a agilizar el flujo de la información, y que en base a ésta se podrían realizar análisis e informes que permitirían controlar la gestión, la producción y la parte contable de la empresa. Sin embargo, esto no se ha cumplido y ha generado varios inconvenientes para todos, significando retrasos sobre todo en el área contable. Es por ello que se

hace necesario mejorar el servicio que entrega TI y dejar el ERP completamente operativo.

AC2: Contar con trabajadores capacitados y comprometidos

Las empresas las hacen las personas, por ello es vital contar con gente que tenga las capacidades, conocimiento y habilidades para sacar adelante la estrategia propuesta, independiente de cuál sea. Sin importar si tienen labores administrativas o se desenvuelven en la producción en las plantas, se necesita que estén bien capacitados y comprometidos en sus quehaceres y que puedan cumplir con los objetivos planteados.

10.4. Mapa Estratégico

Ya establecidos los objetivos estratégicos, éstos son dispuestos en un Mapa Estratégico que evidencia la relación entre ellos. Las flechas muestran la influencia que tiene cada objetivo sobre otro, así es claro notar que para lograr cumplir la misión en la parte superior del mapa es necesario cumplir con los objetivos de cada perspectiva, y a la vez para cumplir cada objetivo es necesario cumplir con los objetivos que influyen sobre él. Para mostrar esto, cada objetivo tiene un número de flechas que salen y/o que entran.

Los objetivos que están en las perspectivas de más abajo son los que tienen incidencia en los objetivos de la parte superior del mapa. Es natural entonces que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento esté en la parte inferior del mapa, pues esta perspectiva involucra la base de la empresa, que está representada por las personas que la conforman. Son las personas quienes hacen posible que los procesos internos funcionen, y con ellos se satisfaga a los clientes y finalmente que existan ingresos y aumente el valor de la empresa. Es importante notar entonces que todos los objetivos estratégicos son clave para el cumplimiento de la misión.

Por otro lado, en el Mapa Estratégico también se grafican los temas estratégicos. Se aprecia que la mitad izquierda del mapa trata sobre el tema estratégico I: Exportación de productos; mientras que la mitad derecha trata sobre el tema estratégico II: Eficiencia operacional.

El objetivo que representa al primer tema estratégico es el F1: Aumentar la exportación de productos en volumen y valor (desposte y PVA), y para que se lleve a cabo es necesario tener en cuenta la relación con los clientes y los atributos de los productos. A su vez, también se debe cumplir con el programa de producción y apoyar el trabajo de las áreas de Producción y Comercial. Finalmente, para que estos procesos internos funcionen adecuadamente se debe contar con un área de TI que responda a las necesidades de las demás áreas, entregándole soporte y herramientas a las demás áreas para que desarrollen su trabajo.

El segundo tema está representado por el objetivo F2: Optimizar procesos de producción, y para su buen desempeño debe hacerse un mejor uso de los recursos.

Esto significa escoger un mix de productos rentable y que las áreas de soporte a la producción entreguen sus servicios e insumos de manera que no genere retrasos, y con ello pérdidas. Por último, para que todos los procesos funcionen como se espera se debe contar con trabajadores capacitados y comprometidos con los desafíos de la empresa.

A continuación se muestra el mapa estratégico para Friosa.

Mapa estratégico para Friosa

Misión: "Ofrecer alimentos con valor agregado a clientes de exportación y nacionales, cumpliendo con los más altos estándares nacionales e internacionales. El compromiso es garantizar al cliente la inocuidad y trazabilidad de nuestros productos."



Fuente: Elaboración propia

11. Sistema de control de gestión para la estrategia definida

11.1. Indicadores y metas

Ya han sido definidas la misión y visión de Friosa, además de una estrategia que ha sido desglosada en objetivos estratégicos en cuatro perspectivas. Ahora se establecerán indicadores y metas para cada objetivo, los que permitirán medir el desempeño de cada uno y compararlo con la meta. Además, cada indicador tendrá asignado un responsable de que se cumplan los objetivos.

Se mantuvo reuniones con las áreas involucradas en cada objetivo, donde se definieron los indicadores, metas y responsables. Cuando se consideraban aptos para medir el desempeño de algunos objetivos, se eligieron indicadores que ya existían y se medían en forma interna en cada área. Por otro lado, varias de las metas planteadas aquí tienen relación con lo acordado para el presupuesto 2012, por lo que esta planificación y el presupuesto han quedado alineados. El resto de las metas, es decir las que no se plantearon en el presupuesto o son para los años posteriores, fueron estimaciones y acuerdos hechos por las distintas áreas encargadas de los objetivos.

Los objetivos estratégicos junto a sus respectivos indicadores, metas y responsables conforman el Cuadro de Mando Integral de Friosa, el cual es presentado a continuación.

11.1.1. Perspectiva financiera

■ F0: Aumentar el valor de Friosa

Indicador: EBITDA

Sigla para Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización. Se decidió usar este indicador porque permite ver de manera más clara lo que la empresa gana o pierde.

Meta:

En base al presupuesto 2012 el EBITDA debiera ser de MM\$2.700, e incrementando este valor en los siguientes 3 años en un 3% respecto al año anterior, queda en MM\$2.781, MM\$2.864 y MM\$2.950 para el 2013, 2014 y 2015 respectivamente.

Se reconoce que esta meta es poco realista si es que se considera que el 2011 se alcanzó un EBITDA de apenas \$264.000, pero con una salvedad. El EBITDA mensual fue negativo cada mes hasta agosto, cuando se cerró la planta de vacuno, y de allí en adelante el EBITDA volvió a ser positivo, incrementando su valor cada vez más. Este año, con un incremento en las exportaciones y la nueva planta de PVA se espera aumentar el margen de contribución, mientras que los gastos de

administración y ventas se podrían disminuir con una mejor gestión financiera y operativa. Por lo tanto, la meta se hace más alcanzable.

Responsable:

Gerente de Finanzas

■ **F1: Aumentar la exportación con un buen precio medio (desposte y PVA)**

Indicadores:

- Monto de exportaciones
- Costo MP unitario/Precio medio de venta

El primer indicador se hace cargo de mostrar los ingresos recibidos por concepto de exportación, y verificar si efectivamente están aumentando las ventas. El segundo es una forma de medir el margen que queda para Friosa con un ratio entre el precio medio y los costos de MP.

Metas:

Se ha estimado que el 2012 se exportarán MM\$34.000 en total. Considerando que la planta de desposte está trabajando a capacidad máxima, y dado que no existen inversiones en carpeta para aumentarla, sólo podría aumentar el monto de exportaciones mediante la exportación de PVA o destinando menos producción a nacional. Para este año ya se destinó mayor producción a exportación, en desmedro de la nacional, pero no hay nuevos planes aún de disminuir más lo vendido en el país, por lo que el monto de exportación sólo aumentaría por exportación de PVA. Así, la meta para los siguientes 3 años es de MM\$34.050, MM\$34.100 y MM\$34.150, respectivamente.

En cuanto al segundo indicador, se trata de un ratio que se usa en la empresa para medir el margen bruto que se obtiene considerando el costo de la materia prima y el precio medio de venta. Se considera un buen ratio bajo 0,7. Actualmente se mueve entre 0,67 y 0,73. Suponiendo que el precio medio de venta subirá gracias a las mayores exportaciones, la meta a alcanzar sería de 0,62 para todos los años. Si bien este es un indicador que se mide semanalmente, las metas que se han propuesto son anuales, ya que los cambios se reflejan en un mediano plazo.

Responsable:

Del primer indicador el encargado es el Gerente Comercial, y del segundo el Jefe de Control de Gestión.

■ F2: Optimizar procesos de producción

Indicadores:

- Toneladas producidas en desposte por año
- Toneladas producidas en PVA por año

Con estos indicadores se medirá la productividad de las plantas. Aquí es donde se verán reflejadas las panas por problemas con las máquinas, por el retraso en la entrega de insumos u otras razones que pudiesen afectar la producción. Por ello, para un adecuado control, se está indicando cada día los problemas que tuvieron con impacto en la producción mediante un control llamado CTP³⁵, el que señala la producción real versus la presupuestada por corte de carne, el porcentaje de cumplimiento y las razones de por qué no se produjo de acuerdo a lo programado.

Metas:

Considerando los compromisos comerciales y la capacidad de la planta de desposte es que se ha estimado que la producción de desposte para el 2012 sea de 33.000 toneladas. Para los siguientes años la meta se mantendrá igual dado que ésta es la capacidad máxima de desposte con las condiciones actuales y no hay planes de inversión para expandirla.

Para la producción de PVA se presupuestaron 4.735 toneladas en total para el 2012. Esto es considerando PVA vacuno Walmart, PVA cerdo Walmart y PVA exportación. Con una tasa de crecimiento del 5% para los siguientes años, respecto al año anterior, las metas serían 4972, 5220 y 5481 toneladas para el 2013, 2014 y 2015 respectivamente.

Responsable:

De ambos indicadores, el responsable es el Jefe de Planificación y Control de Producción.

³⁵Sigla para Conforming to Plan, es decir, De Acuerdo al Plan

Cuadro 1: Perspectiva financiera

| Objetivo | Indicador | Meta | | | | Responsable |
|---|---|--------|--------|--------|--------|---|
| | | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | |
| F0: Aumentar el valor de Friosa | EBITDA [MM\$] | 2.700 | 2.781 | 2.864 | 2.950 | Gerente de Finanzas |
| F1: Aumentar la exportación con un buen precio medio (desposte y PVA) | Monto de exportaciones [MM\$] | 34.000 | 34.050 | 34.100 | 34.150 | Gerente de Comercial |
| | Costo MP unitario/Precio medio de venta | 0.62 | 0.62 | 0.62 | 0.62 | Jefe de Control de Gestión |
| F2: Optimizar procesos de producción | Cantidad producida en Desposte [Ton] | 33.000 | 33.000 | 33.000 | 33.000 | Jefe de Planificación y Control de Producción |
| | Cantidad producida en PVA [Ton] | 4.735 | 4.972 | 5.220 | 5.481 | Jefe de Planificación y Control de Producción |

Fuente: Elaboración propia

11.1.2. Perspectiva de los clientes

■ C1: Ofrecer productos de buena calidad y a tiempo

Indicadores:

- Porcentaje de pedidos entregados a tiempo
- Porcentaje de pedidos entregados completos
- Porcentaje de bandejas defectuosas
- Habilitación para los mercados de exportación
- Auditorías aprobadas

Los dos primeros indicadores miden la calidad del servicio entregado al cliente, ya que es importante cumplir con los compromisos adquiridos con ellos para que vean a Friosa como una empresa confiable y se mantengan los vínculos.

El tercer indicador busca medir, como su nombre lo dice, el porcentaje de bandejas defectuosas que se producen. Mientras más bajo su valor, querrá decir que la cadena de producción ha sido exitosa y la mayoría de los productos que están listos para ser enviados a los clientes están en perfectas condiciones. Este indicador será extraído de los reportes de calidad.

Los últimos dos indicadores se refieren a los permisos que entregan el SAG y las delegaciones de los países a donde se desea exportar. Esto se logra luego de cumplir con los requerimientos de calidad, inocuidad y trazabilidad, de modo que en caso de detectar una enfermedad o contaminación se puede aislar de manera rápida y simple a los focos infecciosos, y se puede seguir operando con los planteles que resulten limpios de enfermedades y contaminación.

Metas:

Para el primer y segundo indicador se tienen sólo estimaciones sobre su cumplimiento, ya que nunca se han medido de manera formal, las cuales se sitúan en un 95 % para ambos. De acuerdo a Comercial, la principal causa de demora en la entrega del pedido es por problemas que escapan del control de la empresa, como problemas con las navieras. Por esta razón la meta para el primer indicador se mantendrá en un 95 % para todos los años. Por otro lado, se desea siempre entregar pedidos en forma completa, por lo que la meta será llegar al 100 % siempre. Se considerará que un pedido fue entregado a tiempo cuando ha sido recibido por el cliente dentro del plazo acordado con él, mientras que se considerará que un pedido fue entregado en forma completa cuando éste contiene todos los cortes en las cantidades solicitadas por el cliente.

Para el tercer indicador la meta es tener como máximo un 18 % de bandejas defectuosas en el 2012. Para los siguientes años se disminuirá este porcentaje en 3 % cada vez, quedando en 15 % para el 2013, 12 % para el 2014 y un 9 % para el 2015. Durante el 2011 el porcentaje de bandejas defectuosas alcanzó un 20 %, por lo que la meta se ve alcanzable.

Para el cuarto indicador la meta es del 100 % para todos los años, ya que es lo necesario para producir y realizar exportaciones. Por otro lado, las auditorías que otorgan autorización para exportar a determinados destinos, según procedencia de la delegación auditora, deberán aprobarse también en el 100 % de los casos para todos los años.

Responsables:

Los dos primeros indicadores son responsabilidad del Gerente Comercial, el tercero es responsabilidad del Gerente de Producción y el cuarto es responsabilidad del Sub-Gerente de Calidad.

■ **C2: Mantener una relación cercana, confiable y a largo plazo con los clientes**

Indicadores:

- Satisfacción de los clientes

No es fácil medir la calidad de una relación con los clientes, por ello es que se diseñarán encuestas que permitan conocer su grado de satisfacción, las cuales serán aplicadas durante el 2012 a los principales clientes, tanto nacionales como de exportación. En estas encuestas se incluirán preguntas que buscan cuantificar la satisfacción de los clientes con respecto al servicio de la empresa (tiempo de entregas, atrasos, etc.) y satisfacción con la relación desarrollada con la empresa, por ejemplo, si sienten que se preocupan de sus pedidos, si sienten confianza de manifestar insatisfacciones y ser escuchados, intención de volver a comprar, etc.

Metas:

Estas encuestas usarán una escala de likert, donde se les pedirá a los entrevistados que indiquen su grado de acuerdo con las afirmaciones, con respuestas que van desde “Muy de Acuerdo” a “Muy en desacuerdo”. La meta es obtener un nivel de satisfacción global del 95 %, es decir que el 95% de los encuestados se encuentren totalmente satisfechos con la empresa en los distintos ámbitos considerados en las encuestas.

Responsable:

Gerente Comercial

■ C3: Potenciar la producción de PVA**Indicadores:**

- Número de productos nuevos producidos con éxito

Este es uno de los objetivos más importantes a cumplir de la nueva estrategia, pues en los productos de valor agregado es donde están puestas las esperanzas de diversificar los mercados de la empresa. Por ello, se eligió este indicador que medirá la cantidad de nuevos productos de PVA que se están produciendo, lo que mostrará cuánto se ha avanzado en términos de variedad de productos que se ofrecen. Recordar que el objetivo es avanzar en la cadena de valor y producir a la par de las tendencias que existan, por lo que se requiere ampliar el catálogo de productos de PVA.

Meta:

Actualmente se están produciendo seis tipos de productos nuevos, todos para el mercado japonés, y se espera producir treinta nuevos productos en total hacia fin de año. Eso sí, no significa que serán treinta productos exitosos, sino que se producirá esta cantidad y en la medida que resulten exitosos en el mercado se seguirán produciendo, o en caso contrario se dejarán de producir. Se espera que al menos el 40 % de los productos tenga buena recepción, por lo que la meta anual sería de 12 productos.

Para los siguientes años la meta seguirá siendo de 12 productos nuevos exitosos al año.

Responsable:

Gerente Comercial

Cuadro 2: Perspectiva de los clientes

| Objetivo | Indicador | Meta | | | | Responsable |
|---|---|------|------|------|------|------------------------|
| | | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | |
| C1: Ofrecer productos de buena calidad y a tiempo | Porcentaje de pedidos entregados a tiempo | 95% | 95% | 95% | 95% | Gerente Comercial |
| | Porcentaje de pedidos entregados completos | 100% | 100% | 100% | 100% | Gerente Comercial |
| | % de bandejas defectuosas | 18% | 15% | 12% | 9% | Gerente de Producción |
| | Habilitación para los mercados de exportación | 100% | 100% | 100% | 100% | Sub-Gerente de Calidad |
| | Auditorías aprobadas | 100% | 100% | 100% | 100% | Sub-Gerente de Calidad |
| C2: Mantener una relación cercana, confiable y a largo plazo con los clientes | Grado satisfacción de clientes | 95% | 95% | 95% | 95% | Gerente Comercial |
| C3: Potenciar la producción de PVA | Cantidad de productos nuevos producidos con éxito | 12 | 12 | 12 | 12 | Gerente Comercial |

Fuente: Elaboración propia

11.1.3. Perspectiva de los procesos internos

■ PI1: Cumplir con el programa de producción

Indicadores:

- Porcentaje de cumplimiento del programa de producción
- $(\text{Horas total de trabajo} - \text{Horas en panne}) / \text{Horas total de trabajo}$

El primer indicador mide el grado de cumplimiento del programa de producción, el cual será sacado del informe diario de CTP, mientras que el segundo busca medir la disponibilidad real de las plantas. Este último indicador es relevante, porque las plantas necesitan de mantenimiento y arreglos para funcionar adecuadamente, por lo que se desea realizar mantenimientos de forma preventiva en lugar de realizar arreglos cuando alguna máquina falla. Por otro lado, esto ya es monitoreado de forma interna en el área de mantenimiento desde hace casi un año, por lo que ahora se estaría dando a conocer de manera mensual a toda la organización.

Metas:

El nivel de cumplimiento del programa de producción ha sido de un 73% en promedio desde que se empezó a monitorear, a fines de enero de este año. Considerando que hay varios ajustes aún por realizar, que ayudarían a incrementar este valor, se ha decidido en el área de Producción que el cumplimiento para el 2012 sea del 75%, y se incremente un 3% cada año hasta llegar al 84% el 2015.

Por otra parte, se considera aceptable para el segundo indicador un 94% de disponibilidad real de las plantas, lo que significa que sólo un 6% del tiempo las

plantas podrán tener algún proceso detenido mientras se repara o se le hace una mantención. En el último año este indicador arrojó una disponibilidad entre un 89 % y 98 % mensual, dando en promedio un 94 %, por lo que se estima que es una meta bastante alcanzable, la cual se mantendrá para los siguientes años.

Responsables:

Del primer indicador el responsable es el Jefe de Planificación y Control de Producción, mientras que del segundo el Jefe de Mantención.

■ **PI2: Entregar insumos y servicios a tiempo, en forma completa y al mejor precio**

Indicadores:

- Costo mantención/Producción física por planta (costo unitario de mantención)
- Porcentaje de contenedores despachados a tiempo
- Porcentaje de insumos entregados a tiempo
- Porcentaje de insumos entregados en forma completa

De acuerdo a lo planteado en el segundo tema estratégico, en Fiosa se busca realizar las labores con eficiencia y eficacia, lo que se traduce para las áreas de apoyo en entregar sus servicios en forma íntegra, a tiempo y con un gasto responsable de los recursos.

El primer indicador compara los costos de la mantención con los beneficios obtenidos, reflejados en la producción de las plantas, mientras que el segundo mide la eficacia del área Logística con el despacho de los contenedores. Es importante señalar que con el segundo indicador se busca evaluar el desempeño del área Logística, por lo que no se considerarán en este indicador los contenedores que no han podido ser despachados por motivos externos a ellos.

Finalmente, los dos últimos indicadores miden la eficacia de abastecimiento con la entrega de insumos requeridos por las demás áreas. Ambos han querido ser medidos desde hace bastante tiempo por el área, pero lamentablemente no han tenido respuesta del área de Informática de la empresa, por lo que no ha sido posible monitorearlos. Sin embargo, a lo largo de este año se espera finalmente contar con la información necesaria ingresada en el ERP Adempiere para hacerlo.

Metas:

El primer indicador se ha estado siguiendo desde enero del 2011, dando como promedio anual 29 US\$/Ton, por lo que se ha estimado que la meta se sitúe entre 26 y 33 US\$/Ton para todos los años. Se ha elegido un rango puesto que las mantenciones van variando de costo, dependiendo de las máquinas y las operaciones a realizar, por lo que evaluar con un solo valor como meta no parece representativo.

El segundo indicador también se monitorea desde hace más de un año, teniendo un cumplimiento semanal usualmente de 100%, aunque algunas veces por problemas y descordinaciones ha bajado hasta un 88%. Así, para este indicador la meta es de un 95% cumplimiento para todos los años, que es lo que se considera un buen rendimiento, aunque dentro del área se declara estar siempre apuntando al 100%.

Que los insumos sean entregados a tiempo implica que sean entregados al área que los requiere en el momento solicitado, mientras que los insumos entregados en forma completa implica que el pedido sea entregado con todos los ítems requeridos. Por las razones explicadas anteriormente, no existe ningún precedente para establecer las metas los últimos dos indicadores. Sólo se tiene la estimación del área de abastecimiento de tener un cumplimiento entre un 80% y 85%, por lo que se ha dejado la meta en un 85% para todos los años, tanto para los insumos entregados a tiempo como para los insumos entregados en forma completa.

Responsables:

El responsable del primer indicador es el Jefe de Mantenición, del segundo es el Jefe de Logística y de los dos últimos el Gerente de Abastecimiento.

■ **PI3: Mantener la merma de desposte acotada**

Indicador:

- Porcentaje de merma de desposte

La merma de desposte ha sido un problema para el área de producción en el último tiempo ya que no han podido mantenerla en los niveles esperados. Esto se ha debido a desórdenes internos y a un control aplicado deficiente. Por ello, este indicador está en la mira del área y se está trabajando para mejorar las prácticas, aumentar el control y así bajar el porcentaje de merma actual.

Meta:

Este indicador se sigue diariamente y varía entre 0,14% y 1,4%, dando un promedio de 0,7% en los 3 primeros meses de este año. Las explicaciones de tanta varianza van desde que los operadores no están siguiendo los procedimientos como es debido, perdiéndose carne en el proceso de desposte, o bien que las pesas no están funcionando adecuadamente.

Si bien no existe claridad respecto al valor que debiera alcanzar esta merma, se estima que debe ser entre un 0,3% y 0,45%. Así, se ha acordado como área que para los dos primeros años la meta será tenerla en un 0,45%, mientras que para los siguientes dos años la meta será un 0,4%. Sin embargo, se tiene pensado estudiar mejor el tema en los próximos meses, y determinar el valor que debiera alcanzarse con mayor fundamento.

Responsable:

Gerente de Producción

■ **PI4: Mejorar la rentabilidad del mix**

Indicador:

- Precio medio de venta - Costo MP - Costo de producción

Este indicador mide el margen de ingreso que queda para Friosa, es decir, la rentabilidad que les reporta la producción, y se conoce como integración en la empresa. El Departamento de Control de Gestión es el encargado de medir este indicador de manera semanal, e informar los resultados a través de un reporte a toda la empresa.

Meta:

Se desprende del presupuesto 2012 que la meta es de 90,7 \$/Kg para este año, mientras que la meta para los siguientes años sería un incremento del 3% respecto al año anterior, quedando en 93,4 \$/Kg, 96,2 \$/Kg y 99,1 \$/Kg para los años 2013, 2014 y 2015 respectivamente.

Responsable:

Jefe de Control de Gestión

Cuadro 3: Perspectiva procesos internos

| Objetivo | Indicador | Meta | | | | Responsable |
|---|---|---------|---------|---------|---------|---|
| | | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | |
| PI1: Cumplir con el programa de producción | Cumplimiento del programa de producción | 75% | 78% | 81% | 84% | Jefe de Planificación y Control de Producción |
| | (Horas total de trabajo - Horas en panne) /Horas total de trabajo | 94% | 94% | 94% | 94% | Jefe de Mantenimiento |
| PI2: Entregar insumos y servicios a tiempo, en forma completa y al mejor precio | Costo mantención / prod. Física por planta [US\$/Ton] | 26 - 33 | 26 - 33 | 26 - 33 | 26 - 33 | Jefe de Mantenimiento |
| | Porcentaje de contenedores despachados a Tiempo | 95% | 95% | 95% | 95% | Jefe de Logística |
| | Porcentaje de insumos entregados a tiempo | 85% | 85% | 85% | 85% | Gerente de Abastecimiento |
| | Porcentaje de insumos entregados en forma completa | 85% | 85% | 85% | 85% | Gerente de Abastecimiento |
| PI3: Mantener la merma de desposte acotada | Porcentaje merma de desposte | 0.45% | 0.45% | 0.4% | 0.4% | Gerente Producción |
| PI4: Mejorar la rentabilidad del mix | Integración del desposte [\$/Kg] | 90,7 | 93,4 | 96,2 | 99,1 | Jefe de Control de Gestión |

Fuente: Elaboración propia

11.1.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

■ AC1: Mejorar el servicio de TI

Indicador:

- Porcentaje de requerimientos atendidos satisfactoriamente

Una de las principales quejas que se escucha entre las áreas de la empresa es que Informática no atiende sus requerimientos en forma satisfactoria, lo que provoca que no cuenten con las herramientas e información necesaria para realizar su trabajo. Entonces, se hace necesario mejorar el servicio entregado por el área de TI.

Para llevar este indicador se encuestará a los administrativos con una frecuencia a definir, donde se les preguntará por el servicio percibido de Informática.

Meta:

Durante el 2012 se espera llegar al 85% de satisfacción respecto al servicio provisto por TI, enfocándose principalmente en dejar el ERP Adempiere totalmente operativo, con toda la información, datos y funciones requeridas por las demás áreas habilitadas. Para los siguientes años la meta irá subiendo en un 5% cada vez, quedando en un 100% el 2014.

Responsable:

Jefe de Tecnologías e Información

■ **AC2: Contar con trabajadores capacitados y comprometidos**

Indicador:

- Personas calificadas competentes en su rol/Total personas evaluadas

La base de toda empresa son las personas. A través de ellas es posible llevar a cabo todas las labores requeridas para que la empresa tenga éxito en su misión y visión. Es por ello que se debe contar con personas que rindan en su trabajo y lo realicen de forma satisfactoria.

De acuerdo al área de Recursos Humanos, que una persona sea calificada competente en su rol implica que tiene las capacidades y conocimientos para realizar su trabajo en forma satisfactoria, que muestra compromiso y cumple con las tareas y desafíos asignados. Esto se va determinando periódicamente en conjunto con las demás gerencias y áreas, quienes son los responsables de evaluar a su personal a cargo.

Meta:

Actualmente no se mide la competencia de los trabajadores de una forma rigurosa; lo que se hace es pedirle a gerentes, jefes y supervisores de las plantas que evalúen a la gente que tienen a cargo de manera periódica. De acuerdo al área de RR.HH., es importante contar con trabajadores capacitados y competentes para desarrollar sus funciones, por lo que si no se está satisfecho con el trabajo de alguien se debe decidir si se le da una nueva oportunidad o se le desvincula de la empresa. Así, la meta será contar con un 100% de personas calificadas para todos los años.

Responsable:

Gerente de Recursos Humanos

Cuadro 4: Perspectiva aprendizaje y crecimiento

| Objetivo | Indicador | Meta | | | | Responsable |
|--|---|------|------|------|------|---------------------|
| | | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | |
| AC1: Mejorar el servicio de TI | Porcentaje de requerimientos atendidos satisfactoriamente | 85% | 90% | 95% | 100% | Jefe de Informática |
| AC2: Contar con trabajadores capacitados y comprometidos | Personas calificadas competentes en su rol / Total personas evaluadas | 100% | 100% | 100% | 100% | Gerente de RR.HH. |

Fuente: Elaboración propia

11.2. Cuadro de Mando Integral

Cuadro de Mando Integral de Friosa

| Objetivo | Indicador | Meta | | | | Responsable |
|---|---|---------|---------|---------|---------|---|
| | | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | |
| F0: Aumentar el valor de Friosa | EBITDA [MM\$] | 2.700 | 2.781 | 2.864 | 2.950 | Gerente de Finanzas |
| F1: Aumentar la exportación con un buen precio medio (desposte y PVA) | Monto de exportaciones [MM\$] | 34.000 | 34.050 | 34.100 | 34.150 | Gerente de Comercial |
| | Costo MP unitario/Precio medio de venta | 0.62 | 0.62 | 0.62 | 0.62 | Jefe de Control de Gestión |
| F2: Optimizar procesos de producción | Cantidad producida en Desposte [Ton] | 33.000 | 33.000 | 33.000 | 33.000 | Jefe de Planificación y Control de Producción |
| | Cantidad producida en PVA [Ton] | 4.735 | 4.972 | 5.220 | 5.481 | Jefe de Planificación y Control de Producción |
| C1: Ofrecer productos de buena calidad y a tiempo | Porcentaje de pedidos entregados a tiempo | 95% | 95% | 95% | 95% | Gerente Comercial |
| | Porcentaje de pedidos entregados completos | 100% | 100% | 100% | 100% | Gerente Comercial |
| | Porcentaje de bandejas defectuosas | 18% | 15% | 12% | 9% | Gerente de Producción |
| | Habilitación para los mercados de exportación | 100% | 100% | 100% | 100% | Sub-Gerente de Calidad |
| | Auditorías aprobadas | 100% | 100% | 100% | 100% | Sub-Gerente de Calidad |
| C2: Mantener una relación cercana, confiable y a largo plazo con los clientes | Grado satisfacción de clientes | 95% | 95% | 95% | 95% | Gerente Comercial |
| C3: Potenciar la producción de PVA | Cantidad de productos nuevos producidos con éxito | 12 | 12 | 12 | 12 | Gerente Comercial |
| PI1: Cumplir con el programa de producción | Cumplimiento del programa de producción | 75% | 78% | 81% | 84% | Jefe de Planificación y Control de Producción |
| | (Horas total de trabajo - Horas en panne) / Horas total de trabajo | 94% | 94% | 94% | 94% | Jefe de Mantenición |
| PI2: Entregar insumos y servicios a tiempo, en forma completa y al mejor precio | Costo mantención / prod. Física por planta [US\$/Ton] | 26 - 33 | 26 - 33 | 26 - 33 | 26 - 33 | Jefe de Mantenición |
| | Porcentaje de contenedores despachados a Tiempo | 95% | 95% | 95% | 95% | Jefe de Logística |
| | Porcentaje de insumos entregados a tiempo | 85% | 85% | 85% | 85% | Gerente de Abastecimiento |
| | Porcentaje de insumos entregados en forma completa | 85% | 85% | 85% | 85% | Gerente de Abastecimiento |
| PI3: Mantener la merma de desposte acotada | Porcentaje merma de desposte | 0.45% | 0.45% | 0.4% | 0.4% | Gerente Producción |
| PI4: Mejorar la rentabilidad del mix | Integración del desposte [\$/Kg] | 90,7 | 93,4 | 96,2 | 99,1 | Jefe de Control de Gestión |
| AC1: Mejorar el servicio de TI | Porcentaje de requerimientos atendidos satisfactoriamente | 85% | 90% | 95% | 100% | Jefe de Informática |
| AC2: Contar con trabajadores capacitados y comprometidos | Personas calificadas competentes en su rol / Total personas evaluadas | 100% | 100% | 100% | 100% | Gerente de RR.HH. |

Fuente: Elaboración propia

11.3. Iniciativas estratégicas

A estas alturas la empresa ya cuenta con una misión y visión definidas, además de una estrategia que ha sido desglosada en objetivos estratégicos, con indicadores y metas para controlar su desempeño. Todos estos pasos hacen posible desarrollar la estrategia y concretarla. Sin embargo, falta una última parte para completar el trabajo: plantear las iniciativas estratégicas.

Estas iniciativas permitirán aterrizar aún más los objetivos estratégicos, ya que aquí se declaran las acciones concretas que se están llevando a cabo para que sea posible cumplir con las metas planteadas para cada objetivo, y a su vez para que la estrategia se desarrolle con éxito. Por ello, cada objetivo tendrá asociado al menos una iniciativa estratégica.

También se incluyen algunas iniciativas estratégicas que se estiman necesarias para el desarrollo de la planificación estratégica, pero que por falta de recursos no se efectuarán de momento, aunque se tienen consideradas para más adelante.

■ **Contacto frecuente con los clientes**

Iniciativas ligadas

- C2: Mantener una relación cercana, confiable y a largo plazo
- C3: Potenciar la producción de PVA

A los clientes asiáticos les interesa tener visitas regulares con sus socios, conocer sus procesos productivos y construir una relación cercana y de confianza, y en menor medida esto también se da con clientes de otros continentes. Por ello, el área Comercial se preocupa de mantener una relación cercana con sus clientes y visitarlos y/o recibirlos al menos una vez al año.

En estas visitas no sólo se reafirman los lazos de confianza, sino que además se les presentan los nuevos avances tecnológicos que se usan en las plantas y se definen los pedidos por los próximos 4 a 6 meses. Por otro lado, en esta instancia también se discute con los clientes sobre el desarrollo de nuevos productos, de acuerdo a sus necesidades específicas, lo que tiene especial relevancia ahora que se ha empezado a elaborar productos con valor agregado para la exportación.

■ **Mejorar el control de la producción**

Iniciativas ligadas

- PI3: Mantener la merma de desposte acotada

El área de producción tiene la tarea de mejorar el control de la producción, a fin de que las pérdidas por merma sean mínimas. Para ello se han tomado las siguientes medidas: verificación periódica de calibración de las balanzas y actualización de taras, pesar todo el mismo día de la producción, tal que se detecten las diferencias de inmediato y concientizar al personal de hacer el trabajo en la forma que es

debida.

Sin embargo, estas medidas no han sido suficientes, pues siguen habiendo mermas muy altas. Por ello, se está evaluando pesar no sólo diariamente la producción, sino que también hacerlo por folios³⁶ de modo que se cuadren los pesos, lo que haría más fácil detectar los errores. La desventaja de hacer este pesaje más meticuloso es el mayor tiempo que toma, lo que retrasa la producción diaria.

■ **Construcción de planta de PVA**

Iniciativas ligadas

- F1: Aumentar la exportación con un buen precio medio (desposte y PVA)
- C3: Potenciar la producción de PVA

Este es uno de los pasos más importantes, y de mayor inversión que se ha hecho en el último tiempo en la empresa. El reacondicionamiento la ex planta de vacuno para albergar la nueva planta de Ciclo III, que ahora pasó a llamarse planta de PVA, tomó cerca de 4 meses. Esto significó el desarme de la planta de Ciclo III, donde toda la maquinaria fue trasladada y reubicada en la nueva planta, de forma ordenada y programada, a fin de que la producción de PVA de vacuno para Walmart no se viera afectada.

En este nuevo espacio, además de continuar produciéndose PVA de vacuno, también se producirán nuevos productos, por lo que fue necesario comprar nuevas máquinas y herramientas, contratar más operarios y darles capacitaciones con los nuevos procesos a todos. Una vez que estuvo todo debidamente instalado, se inició la etapa de inspecciones y auditorías del SAG y de una delegación japonesa, las que entregarían los permisos y habilitaciones para exportar. Actualmente la planta sólo está habilitada para exportar a Japón, pero ya se están coordinando visitas de delegaciones de Corea del Sur y China.

■ **Capacitación de trabajadores y refuerzo de buenas prácticas**

Iniciativas ligadas

- F2: Optimizar procesos de producción
- C1: Ofrecer productos de buena calidad y a tiempo
- PI1: Cumplir con el programa de producción
- PI3: Mantener la merma de desposte acotada
- AC2: Contar con trabajadores capacitados y comprometidos

³⁶Un folio es un lote de cortes que provienen de cerdos un mismo origen, de modo de conservar la trazabilidad de los alimentos.

Los trabajadores son capacitados regularmente usando un presupuesto SENCE, con cursos que tienen un costo igual o inferior a \$4.000 la hora. Se invierten alrededor de MM\$20 al año considerando tanto la capacitación de los administrativos, como de los operarios, quienes usan poco más del 75 % del total de capacitaciones. Aquí se les capacita para mantener buenas prácticas en la manipulación de alimentos, capacitaciones para trabajar en las agrícolas y para operar las máquinas de faena, desposte y de PVA, entre otras.

Sin embargo, las capacitaciones por sí solas no son suficientes. Es necesario, una vez que han sido capacitados los operarios, reforzarles las buenas prácticas e incentivarlos a que realicen sus tareas como se les ha enseñado. Esto es, que cumplan con las normas de seguridad, que sigan los protocolos de higiene y limpieza, que realicen los cortes de cierta manera, que almacenen las piezas de tal forma, etcétera.

■ Trabajo en equipo entre las áreas

Iniciativas ligadas

- PI1: Cumplir con el programa de producción
- PI4: Mejorar la rentabilidad del mix

Esta iniciativa no sólo ayuda a los objetivos estratégicos PI1 y PI4, sino que se también ayudaría a todas las labores que requieren el trabajo conjunto de dos o más áreas.

Al consultar a los encargados de las áreas de Friosa si sentían que apoyaban a las demás áreas en su trabajo contestan que sí, y nombran un par de ejemplos para demostrarlo. Sin embargo, cuando se les pregunta si sienten un apoyo de las demás áreas la respuesta es distinta, se hace excepciones entre áreas que sí sienten que los apoyan, y las áreas que no. Esto revela que no existe una buena comunicación entre ellos y que los esfuerzos por apoyarse no están siendo bien enfocados.

Por esta razón, sería deseable que todas las áreas trabajaran en forma conjunta y se coordinen para alcanzar aún mejores resultados, como lo han estado haciendo las áreas de Comercial y Producción. Hacia mediados del 2011, cuando Comercial negociaba con los clientes sobre los pedidos, no consideraban la capacidad del área de Producción en cuanto a la cantidad de cerdos que se necesitarían y si se podría contar con ellos a tiempo, sin alterar la producción de los demás pedidos ni cómo distribuirían a los operarios. Todo esto terminaba por afectar el cumplimiento del programa y la rentabilidad del mix, ya que para sacar el pedido adelante se terminaba improvisando, comprando cerdos de terceros³⁷, modificando el programa y reacomodando a los operarios, lo que al final afectaba la rentabilidad. Ahora ambas áreas trabajan más unidas, conversando sobre las capacidades y

³⁷Criaderos de cerdos ajenos a Friosa.

juntas definen los mix que se pueden ofrecer, y el resultado se refleja en la rentabilidad del mix que ha mejorado un 5,2% en promedio en los últimos 6 meses.

■ **Capacitación de operarios de planta para la producción de PVA**

Iniciativas ligadas

- C1: Ofrecer productos de buena calidad y a tiempo
- C3: Potenciar la producción de PVA
- P11: Cumplir con el programa de producción
- AC2: Contar con trabajadores capacitados y comprometidos

Ahora que se desea producir productos de valor agregado de cerdo para los mercados internacionales es necesario capacitar a los operarios para que puedan trabajar con las nuevas máquinas y herramientas y elaborar este tipo de productos. Esto adquiere especial relevancia si se considera que este tipo de productos requiere un trabajo de mano de obra intensivo.

Además se les está capacitando sobre las normas de embalaje, los cuidados a tener para no perder la trazabilidad y en general cumplir con todos los requerimientos para garantizar que los productos lleguen en buen estado a su destinatario final.

■ **Carga de datos y funcionalidades en Adempiere**

Iniciativas ligadas

- P12: Entregar insumos y servicios a tiempo, en forma completa y al mejor precio
- AC1: Mejorar el servicio de TI

Como se mencionaba anteriormente, se esperaba que la instalación del ERP Adempiere ayudaría a facilitar el flujo de información y datos entre áreas, además de la posibilidad de realizar reportes, informes, balances, etc. que agilizaría las labores de todos. Sin embargo, el sistema no ha funcionado como es debido, generando caos y retrasos, principalmente en el Departamento de Contabilidad.

Por ello, el Departamento de Informática tiene la misión de trabajar durante este año para dejar el sistema 100% operativo. Ello implica que deberán solucionar los problemas que existen para cursar órdenes de compras, gestionar los pagos de los insumos recibidos, agilizar el proceso de cargar los datos requeridos por contabilidad para hacer los balances y estados de resultados, entre otras tareas.

■ **Mejoras en las instalaciones agrícolas**

Esta iniciativa no está ligada a ningún objetivo estratégico, porque son mejoras que no han sido aprobadas aún por falta de recursos, pero que se tienen en carpeta

cuando sea posible concretarlas.

Actualmente se alimenta a los cerdos con alimentos molidos, lo que provoca que con sus movimientos y el viento se vuele un poco. Para evitar este desperdicio de alimento, el principal costo de este negocio, se está pensando en invertir en una máquina pelletizadora, la que ayudaría a mejorar la tasa de conversión³⁸ en cerca de un 4 % de acuerdo a estudios que se han hecho.

Por otra parte, se quiere mejorar la aislación térmica de las instalaciones, con lo que se estaría ahorrando energía en calefacción, además de invertir en los comederos en los sitios de engorda³⁹, ya que los que usan ahora tienen más de 20 años y están muy deteriorados.

■ **Mejorar el clima laboral**

De acuerdo a lo declarado por el área de Recursos Humanos, Friosa no cuenta con un ambiente laboral sano. El despido masivo al cierre de la planta de vacuno, la incertidumbre producida por los malos resultados obtenidos en los últimos años y los problemas de comunicación entre áreas, se indican como las principales causas. Por ello, es que como área han estado trabajando en medidas que ayuden a revertir la situación.

Entre las medidas que se adoptaron durante el 2011 están el celebrar los cumpleaños de los trabajadores una vez al mes con un almuerzo especial para ellos en el casino de la empresa y un pequeño obsequio, se retomaron las celebraciones de fin de año que habían sido eliminadas el año anterior por no tener recursos y se hicieron talleres y asados para los operarios para que se conozcan entre ellos y se generen vínculos. Para este año se planea seguir con estas actividades, además de realizar estas actividades de unión con los administrativos que ayuden a mejorar la comunicación entre ellos.

Claro que las actividades sociales no son lo único que hace falta, sino que también un cambio más profundo a nivel de la cultura organizacional, para que haya confianza para opinar y proponer soluciones a los distintos problemas, que los trabajadores se sientan escuchados y valorados y se identifiquen con la empresa, para que se deje atrás el secretismo y la información sea compartida, y en general, para que la gente se sienta a gusto trabajando en Friosa. Llama la atención que no exista un objetivo que monitoree de alguna manera la satisfacción de los trabajadores con la empresa, pero cuando se preguntó al respecto al área de RR.HH. se excusaron diciendo que cuando tuvieran mayor presupuesto para realizar cambios lo considerarían.

³⁸La tasa de conversión se define como el ratio entre la cantidad de alimento y el peso de los cerdos. Mientras más baja mejor, pues significa que se está usando menos alimento para subir de peso a los cerdos.

³⁹Sítios donde están los cerdos desde los 40 días a los 6 meses.

12. Conclusiones

Esta planificación estratégica se realizó para Friosa, empresa productora de carne de cerdo, mientras pasaba por cambios producto de nuevas oportunidades y de una difícil situación en el mercado, para el periodo 2012-2014. Entre las principales decisiones que se tomaron a raíz de esta planificación fueron el cierre de la planta de vacuno y la modificación de sus instalaciones para albergar la nueva planta de PVA con habilitación para exportación, el aumento en el volumen y valor de las exportaciones y el lanzamiento de productos de valor agregado para exportación.

Para desarrollar una buena estrategia se realizó primero un análisis de la situación actual. El escrutinio del mercado se hizo con un análisis PESTE y con un análisis de las Fuerzas de Porter. El estudio interno de la empresa se realizó por medio de un Perfil de Capacidad Interna. Con toda esta información recopilada y procesada se logró identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, junto con las oportunidades y amenazas del mercado.

Entre las fortalezas de Friosa se encuentran la experiencia y el know how que posee del negocio y el reconocimiento que tiene por parte de los clientes y del rubro a nivel internacional, lo que le permite contar con una base desde donde construir. Por otra parte, la situación financiera delicada y los problemas que surgen a raíz de la desmotivación laboral y problemas de comunicación, son las principales debilidades.

Las oportunidades más atractivas detectadas fueron el aumento de poder de negociación de las productoras cuando se tranzan productos con valor agregado y la alta demanda de productos de cerdo en países de la Unión Europea, Estados Unidos, Japón, Corea y China, gracias al crecimiento de la población y de la economía. Finalmente las amenazas encontradas fueron la fuerte competencia que se vive en el mercado, el bajo poder de negociación de las productoras cuando se trata de productos tipo commodity y la alta sensibilidad que se tiene a la relación de precio de la carne versus el costo del alimento. Esto debido a que la alimentación representa cerca del 80 % de los costos de la industria, por lo que los márgenes se ven fuertemente afectados por este ítem.

Con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas se dio paso a la construcción de la matriz de posibilidades, donde se identificaron los temas que pueden ser abordados para aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas usando las fortalezas, superar las debilidades gracias a las oportunidades y minimizar las debilidades evitando las amenazas. Entre las posibilidades existentes se destacan lanzar una línea de PVA a exportación, potenciar la producción de PVA, aumentar el volumen de exportación, satisfacer mejor las necesidades de los clientes y optimización de los costos de fabricación. Con estas posibilidades en mente se delinearon la misión, visión y estrategia elegidas para la empresa.

Otro tema importante en el negocio de los alimentos de origen animal es la inocuidad y trazabilidad, por lo que se debe asegurar a los clientes que se cumple con estos puntos y que se está ofreciendo un producto seguro y de calidad garantizada.

Una vez que estos temas fueron identificados, los altos mandos de Friosa

concluyeron que la estrategia sería enfocarse en la exportación de sus productos y también en la optimización de procesos, de modo de disminuir los gastos y mejorar la producción. La misión entonces quedó como “Ofrecer alimentos con valor agregado a clientes de exportación y nacionales, cumpliendo con los más altos estándares existentes. El compromiso es garantizar al cliente la inocuidad y trazabilidad de nuestros productos”.

Para desplegar la estrategia se han planteado dos temas estratégicos. El primer tema es la exportación de productos y está compuesto por dos partes: Los productos de valor agregado que serán para clientes de exportación y el aumento del volumen de exportación. Así es como se ha estado produciendo desde este año una nueva línea de productos, creada especialmente para Japón, y se espera que en el futuro se agreguen nuevos productos de valor agregado para otros clientes. El aumento de la exportación responde a mayores oportunidades de crecimiento en el extranjero, además de mayores precios para sus productos, por lo que se puede aprovechar el know how, la experiencia y el reconocimiento en el rubro para conseguirlos.

El segundo tema estratégico corresponde a la eficiencia operacional, ya que existe preocupación por los bajos márgenes que han tenido, y por la importancia de controlar y evaluar el rendimiento de la empresa. Se compone de tres procesos que son los que se identificaron como los más relevantes: entregar insumos y servicios a tiempo, en forma completa y al mejor precio, tal que no existan retrasos en la producción ni en la entrega del pedido a los clientes, controlar la merma de desposte y seleccionar el mix a producir, tal que sea rentable para Friosa y permita cumplir con los compromisos a los clientes.

Con la estrategia definida, junto a los dos temas estratégicos, se establecen los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas. En la perspectiva financiera hay tres objetivos, en la de los clientes hay dos, procesos internos cuenta con cuatro y aprendizaje y crecimiento tiene dos objetivos. Cada uno de estos objetivos está relacionado con otros en una relación de causa-efecto, evidenciando que para el buen desempeño de cada objetivo es necesario también cumplir con los objetivos que tienen causalidad sobre éste, lo que finalmente implica que para cumplir con la misión declarada para Friosa es necesario cumplir con todos los objetivos estratégicos. Para mostrar esto de una forma gráfica y simple se utilizó un mapa estratégico, donde se plasma la relación existente entre los objetivos.

La perspectiva financiera apunta a aumentar el valor de la empresa por medio de dos objetivos que representan los dos temas estratégicos planteados. La perspectiva de los clientes se hace cargo de entregarle un producto y servicios a los clientes de acuerdo a sus necesidades y con satisfacción. En la perspectiva de los procesos internos se aborda el cumplimiento de los procesos operacionales tal que se haga con excelencia y controlando los costos a la vez. Por último en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento los objetivos van por el lado de tener trabajadores capacitados y comprometidos, además de contar con una mejor área de TI.

Posteriormente, a cada objetivo estratégico se le asignó uno o más indicadores que permitirán medir su desempeño, además de metas a alcanzar para los próximos 4 años y un responsable a cargo. Todo esto fue resumido en un CMI, de modo que todos en la

empresa puedan tener acceso a él. El mayor aporte del CMI, es que se puede hacer un seguimiento de los resultados conseguidos en cada objetivo y todos pueden conocerlo. Esto no sólo ayuda a generar información relevante para todos, sino que también abre las puertas a la discusión y las ideas, haciendo partícipes a todos en la empresa. Sin embargo, no se debe desestimar otras herramientas que complementen la información entregada por el CMI y que ayuden en forma particular a cada área.

Por otro lado, es importante señalar que los objetivos, metas e indicadores definidos en este informe pueden ir cambiando en el tiempo, a medida que la empresa lo sienta necesario. Por ello, es recomendable discutir el desempeño de los objetivos planteados periódicamente, cada dos o tres meses, y tomar las medidas pertinentes para corregir cuando no se estén cumpliendo las metas esperadas.

Finalmente se establecieron unas iniciativas estratégicas que señalan las acciones que la empresa está llevando a cabo para cumplir con los objetivos estratégicos y a su vez desarrollar con éxito la estrategia definida. También se incluyeron algunas iniciativas que se estiman necesarias para el desarrollo de la planificación estratégica, pero que no se ejecutarán por el momento por falta de recursos.

A lo largo de este trabajo, que tomó cerca de 10 meses, se entrevistaron en variadas oportunidades a gerentes y jefes, además de otros trabajadores, y se realizaron visitas a las plantas de faena y desposte de cerdo, a la de PVA y a la agrícola de El Monte para conocer el funcionamiento de la empresa. Las visitas a las plantas y la agrícola fueron se consideran especialmente relevantes porque fueron las instancias que se tuvo para conocer la empresa desde el punto de vista de los que día a día trabajan en ella en puestos no administrativos, por lo que representan la otra cara de la moneda. Aquí es donde se nota que no se sienten partícipes de la empresa, que no son escuchadas sus opiniones e ideas y que de cambiar esto, no sólo se podría encontrar solución a varios problemas, sino que también habría una mejora notable en el clima laboral.

En general, se observa que la empresa trabaja pensando más en el corto que en el largo plazo, por lo que les cuesta planificar con un sentido más amplio y estratégico, aunque declaren que sí les importa. Esta puede ser la explicación de por qué no se habría puesto más atención o prioridad a temas vinculados a las personas e indicadores que no sean resultados financieros directos (márgenes) o de proceso (rendimientos, por ejemplo), abordándolos sólo de manera muy general. Para los dueños y gerentes de Friosa, la satisfacción de sus trabajadores, es un tema aún difícil de abordar.

Cuando se comenzó a trabajar en esta planificación estratégica, el Departamento de Control de Gestión estaba a cargo de su desarrollo y los gerentes serían los que decidirían la nueva estrategia de Friosa, en acuerdo claro con los dueños. Sin embargo, hacia el término de este trabajo los dueños comenzaron a establecer una reestructuración interna que afecta en cierta medida lo acordado por las áreas de la empresa. Los dueños desean que Friosa siga la misma línea organizacional y de entrega de informes y reportes que sus otras empresas en Argentina, por lo que lo planteado en este trabajo será ajustado de acuerdo a lo que se estime conveniente para su implementación.

Independiente de todo esto, los gerentes y jefes en general, valoran el trabajo realizado por el Departamento de Control de Gestión y la alumna memorista, y creen

que este trabajo servirá como base para presentar a los dueños, pues la estrategia definida se respetará y los cambios y reestructuraciones sólo modificarán algunas partes del CMI planteado.

Estos cambios ocurren en un contexto donde Friosa aún no ha podido salir del todo de la crisis. Si bien después del cierre de la planta de vacuno su margen de contribución mensual pasó a ser de 2 cifras y su EBITDA se volvió positivo, de igual manera cerraron el año con pérdidas. Además, el inicio de la producción de los nuevos productos de valor agregado para los clientes japoneses se retrasó por desorganización y falta de personal capacitado, por lo que la rentabilidad de los primeros meses de este año fue bastante menor de lo que estaba presupuestado. Finalmente, todas estas situaciones impacientaron a los dueños, quienes decidieron actuar para no volver a tener los malos resultados de años anteriores.

A pesar de la difícil situación financiera por la que atraviesa la empresa, podría llamar la atención que no se haya declarado ningún objetivo que esté más directamente ligado a este ámbito. Aunque el gerente de Finanzas manifestó que el nivel de endeudamiento y la capacidad de pago son cuestiones prioritarias, éstos no fueron seleccionados a la hora de elaborar el plan estratégico, como temas centrales de la empresa y su estrategia global. Así, es claro que las esperanzas están puestas en el rápido éxito que se espera del negocio de PVA.

Nuevamente, esto podría hablar de que persiste una mirada segmentada, donde cuesta ver cuáles son los temas que a todos deben preocupar, teniendo los jefes y gerentes un compromiso más integral y concreto, para mejorar y hacer más sostenible el negocio de la empresa. Esto también se observa en lo bajas que son las metas propuestas, como de un incremento del 5% al año de mejora en el servicio de TI llegando a un 100% recién el 2015 o que la meta de Abastecimiento sea de un 85% para todos los años en la entrega de insumos a tiempo y en forma completa, en lugar de apuntar al 100%. Las razones esgrimidas por los distintas áreas para estas metas tan pobres van desde no querer arriesgarse con metas muy altas pues existen factores que ellos no manejan y que afectan su desempeño, o que una vez que tengan mayor claridad respecto a como se van dando las cosas las redefinirán y podrían ser más ambiciosas.

Considerando todo esto, es muy difícil creer que la planificación estratégica pueda ser implementada con éxito. Es más, luego de haber analizado la cultura de la empresa y realizado el trabajo, es que se puede afirmar que el quiebre que tiene Friosa no se soluciona con una planificación estratégica. Para que esta o cualquier planificación estratégica sea bien acogida e implementada se deben trabajar aspectos internos como el compromiso de los trabajadores con la empresa, asumiendo cada uno un rol clave en el desarrollo de ésta, y contar con un clima organizacional que favorezca la participación de los trabajadores. Las personas son las que realmente hacen la diferencia, y de ellas depende el éxito o fracaso de la implementación de los cambios y reestructuraciones, por lo que se recomienda a las áreas abrirse a las críticas de los demás y comprometerse con el futuro de la empresa, trabajando más como un todo, que como compartimentos independientes. Pero un cambio así, debiese ser impulsado desde la gerencia general y los propios dueños.

13. Bibliografía y fuentes de información

- Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson., Administración estratégica: competitividad y globalización, 5a. ed., México, D. F.: Thomson Learning, 2004. 436 p.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton., El Cuadro de Mando Integral: the balanced scorecard , 3a. ed., Barcelona: Gestión 2000, 2009. 382 p.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton., Mapas estratégicos, 3a, ed., Barcelona : Gestión 2000, 2004. 503p.
- Henry Mintzberg. The fall and rise of strategic planning. [en línea] Harvard Business Review. Enero-Febrero 1994. <
<http://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning/ar/1>> [Consulta: 4 enero 2012]
- Omar Cerda. Balanced Scorecard. módulo 2: Análisis estratégico. pp 13.
- SUMA21. Legislación y Metodología de Medio Ambiente en Chile. [en línea] <
<http://web.usach.cl/ima/base-nac.htm>> [consulta: 25 agosto 2011]
- Asprocer. [en línea] < www.asprocer.cl> [consulta: 16 agosto 2011]
- Boletín informativo: Estadísticas Febrero 2011 [impreso]. Santiago, Chile. [N°213] Mayo 2011.
- Marcelo Muñoz Villagrán. Maíz: alza en el precio. [en línea] <
<http://www.odepa.gob.cl/servlet/articulos.ServletMostrarDetalle?idcla=2&idcat=2&idn=2656>> [Consulta: 25 agosto 2011]
- Victor Esnaola Lewis. El mercado de la carne de cerdo. [en línea] <
<http://www.odepa.gob.cl/servlet/articulos.ServletMostrarDetalle?idcla=2&idcat=8&idn=2080>> [Consulta: 18 agosto 2011]
- Oficina Agrícola de Japón. IMPORTACIONES DE CARNE DE CERDO EN JAPON 2009 Y ESCENARIO 2010; tiempo para reconquistar el mercado. Serie análisis de mercado año 2010 Número 22.
- Fundación Chile, Área Agroindustria. El mercado mundial de carnes bovina y ovina desde la perspectiva de Chile. Santiago, Chile. Marzo 2006.
- Publireportaje. Cambiar los hábitos de la gente es un reto enorme al implantar un ERP [en línea] Asiva, Julio-Agosto-Septiembre 2008, Número 112 <
http://www.asiva.cl/web/images/pdf/revistas/asiva_julio_agosto_septiembre.pdf?phpMyAdmin=a75b7cbe026648057ff84ad5c28a2b9a > [Consulta: 30 agosto 2011]
- Estudio del mercado de la carne en el sur de Chile, preparado para Goyaike S.A., abril 2006.

- PIC LATAM. Análisis de la industria porcina en latinoamérica. Número 5 diciembre 2009.

14. Anexos

FRIOSIA S.A.

EE.RR. Combinados en MS\$ - Presupuesto 2012

| EERR TOTAL COMBINADO | Ppto.2012 | | | | | | | | | | | | Total 2012 |
|-------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic | |
| Ingresos | 6.210.000 | 5.870.000 | 6.340.000 | 5.880.000 | 6.190.000 | 6.200.000 | 6.000.000 | 6.550.000 | 5.010.000 | 6.440.000 | 6.040.000 | 5.650.000 | 72.380.000 |
| | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Costos de Explotación | (4.670.000) | (4.390.000) | (4.770.000) | (4.400.000) | (4.620.000) | (4.620.000) | (4.450.000) | (4.960.000) | (3.710.000) | (4.840.000) | (4.540.000) | (4.200.000) | (54.170.000) |
| | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Costos de Fabricación | | | | | | | | | | | | | |
| Costos de Producción | (1.120.000) | (1.120.000) | (1.140.000) | (1.100.000) | (1.120.000) | (1.100.000) | (1.080.000) | (1.090.000) | (1.010.000) | (1.110.000) | (1.070.000) | (1.040.000) | (13.100.000) |
| Elim. Amortizaciones | 220.000 | 220.000 | 220.000 | 220.000 | 220.000 | 220.000 | 220.000 | 220.000 | 220.000 | 220.000 | 220.000 | 220.000 | 2.650.000 |
| Costos de Fabricación | (900.000) | (900.000) | (920.000) | (880.000) | (900.000) | (870.000) | (860.000) | (860.000) | (790.000) | (890.000) | (850.000) | (820.000) | (10.450.000) |
| | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| MARGEN DE CONTRIBUCION | 640.000 | 580.000 | 650.000 | 600.000 | 660.000 | 710.000 | 680.000 | 730.000 | 520.000 | 710.000 | 650.000 | 630.000 | 7.760.000 |
| % s/ Ingresos | 10% | 10% | 10% | 10% | 11% | 11% | 11% | 11% | 10% | 11% | 11% | 11% | 0 |
| | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Gastos de Adm. y Ventas | | | | | | | | | | | | | |
| Gastos de Administración | (230.000) | (230.000) | (250.000) | (290.000) | (230.000) | (270.000) | (240.000) | (240.000) | (240.000) | (230.000) | (280.000) | (430.000) | (3.150.000) |
| Gastos de Ventas | (160.000) | (160.000) | (170.000) | (160.000) | (170.000) | (160.000) | (160.000) | (170.000) | (140.000) | (170.000) | (160.000) | (150.000) | (1.940.000) |
| Elim. Amortizaciones | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 80.000 |
| Sub- total Gto Adm. y Ventas | (380.000) | (390.000) | (420.000) | (440.000) | (400.000) | (420.000) | (390.000) | (400.000) | (370.000) | (400.000) | (440.000) | (570.000) | (5.010.000) |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| EBITDA | 260.000 | 200.000 | 230.000 | 160.000 | 260.000 | 280.000 | 290.000 | 320.000 | 140.000 | 320.000 | 210.000 | 60.000 | 2.750.000 |
| % s/ Ingresos | 4% | 3% | 4% | 3% | 4% | 5% | 5% | 5% | 3% | 5% | 3% | 1% | 0 |
| Amortizaciones | (230.000) | (230.000) | (230.000) | (230.000) | (230.000) | (230.000) | (230.000) | (230.000) | (230.000) | (230.000) | (230.000) | (230.000) | (2.730.000) |
| | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| RESULTADO OPERACIONAL | 30.000 | (30.000) | 10.000 | (60.000) | 40.000 | 60.000 | 60.000 | 100.000 | (80.000) | 90.000 | (20.000) | (170.000) | 20.000 |
| % s/ Ingresos | 0% | (1%) | 0% | (1%) | 1% | 1% | 1% | 2% | (2%) | 1% | (0%) | (3%) | 0 |
| Gasto No Operacional | (70.000) | (70.000) | (60.000) | (130.000) | (70.000) | (80.000) | (40.000) | (30.000) | (40.000) | (50.000) | (50.000) | (50.000) | (750.000) |
| Interes minoritario | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Resultado NETO | (40.000) | (100.000) | (50.000) | (200.000) | (30.000) | (30.000) | 20.000 | 70.000 | (120.000) | 40.000 | (70.000) | (220.000) | (730.000) |
| % s/ Ingresos | (1%) | (2%) | (1%) | (3%) | (0%) | (0%) | 0% | 1% | (2%) | 1% | (1%) | (4%) | (0) |

| EERR TOTAL COMBINADO | | | | | | | | | | | | | Suma Mes x mes presentado a Directorio |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--|
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total 2011 |
| Ingresos | 5.700.000 | 5.680.000 | 6.350.000 | 5.610.000 | 6.950.000 | 7.250.000 | 6.520.000 | 6.860.000 | 5.790.000 | 4.870.000 | 5.430.000 | 5.810.000 | 72.800.000 |
| - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Costos de Explotación | (4.610.000) | (4.680.000) | (5.190.000) | (4.540.000) | (5.670.000) | (5.940.000) | (5.270.000) | (5.490.000) | (4.370.000) | (3.660.000) | (3.880.000) | (4.130.000) | (57.430.000) |
| - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Costos de Fabricación | | | | | | | | | | | | | |
| Costos de Producción | (1.000.000) | (1.010.000) | (1.050.000) | (1.090.000) | (1.150.000) | (1.160.000) | (1.100.000) | (1.360.000) | (1.130.000) | (1.030.000) | (1.170.000) | (1.140.000) | (13.380.000) |
| Elim. Amortizaciones | 210.000 | 210.000 | 220.000 | 220.000 | 220.000 | 220.000 | 220.000 | 220.000 | 220.000 | 240.000 | 230.000 | 220.000 | 2.620.000 |
| Costos de Fabricación | (790.000) | (800.000) | (840.000) | (870.000) | (930.000) | (950.000) | (880.000) | (1.150.000) | (910.000) | (790.000) | (940.000) | (920.000) | (10.750.000) |
| - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| MARGEN DE CONTRIBUCION | 300.000 | 200.000 | 320.000 | 200.000 | 350.000 | 360.000 | 370.000 | 220.000 | 510.000 | 420.000 | 610.000 | 760.000 | 4.620.000 |
| % s/ Ingresos | 5% | 4% | 5% | 4% | 5% | 5% | 6% | 3% | 9% | 9% | 11% | 13% | 6% |
| Gastos de Adm. y Ventas | | | | | | | | | | | | | |
| Gastos de Administración | (210.000) | (210.000) | (190.000) | (230.000) | (230.000) | (240.000) | (220.000) | (250.000) | (240.000) | (190.000) | (220.000) | (210.000) | (2.630.000) |
| Gastos de Ventas | (120.000) | (140.000) | (140.000) | (130.000) | (150.000) | (150.000) | (160.000) | (160.000) | (200.000) | (60.000) | (260.000) | (160.000) | (1.810.000) |
| Elim. Amortizaciones | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 90.000 |
| Sub- total Gto Adm. y Ventas | (320.000) | (340.000) | (330.000) | (350.000) | (370.000) | (380.000) | (360.000) | (400.000) | (430.000) | (240.000) | (470.000) | (360.000) | (4.350.000) |
| EBITDA | (20.000) | (140.000) | (10.000) | (150.000) | (20.000) | (20.000) | 10.000 | (180.000) | 80.000 | 180.000 | 140.000 | 400.000 | 270.000 |
| % s/ Ingresos | (0%) | (2%) | (0%) | (3%) | (0%) | (0%) | 0% | (3%) | 1% | 4% | 3% | 7% | 0% |
| Amortizaciones | (220.000) | (220.000) | (230.000) | (230.000) | (220.000) | (230.000) | (230.000) | (220.000) | (220.000) | (250.000) | (230.000) | (220.000) | (2.730.000) |
| RESULTADO OPERACIONAL | (240.000) | (360.000) | (240.000) | (380.000) | (240.000) | (250.000) | (220.000) | (400.000) | (140.000) | (70.000) | (90.000) | 180.000 | (2.460.000) |
| % s/ Ingresos | (4%) | (6%) | (4%) | (7%) | (3%) | (3%) | (3%) | (6%) | (2%) | (1%) | (2%) | 3% | (3%) |
| Gasto No Operacional | (480.000) | 160.000 | (290.000) | 500.000 | 70.000 | (190.000) | 90.000 | (280.000) | (1.500.000) | 1.120.000 | (900.000) | (70.000) | (1.770.000) |
| Interes minoritario | 103 | 85 | 57 | 226 | 85 | 113 | 130 | 130 | 130 | 130 | 130 | 130 | 1.316 |
| Resultado NETO | (710.000) | (180.000) | (510.000) | 120.000 | (170.000) | (440.000) | (130.000) | (690.000) | (1.650.000) | 1.060.000 | (990.000) | 110.000 | (4.230.000) |
| % s/ Ingresos | (12%) | (3%) | (8%) | 2% | (2%) | (6%) | (2%) | (10%) | (28%) | 22% | (18%) | 2% | (6%) |

FRIOSA COMBINADO

EE.RR. Friosa Combinado del 2004 al 2010

Económico

| (En Miles de US\$) | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 Proyectado |
|----------------------------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------------|
| | INGRESOS | 69.500.000 | 71.890.000 | 67.560.000 | 72.870.000 | 88.050.000 | 70.830.000 | 70.780.000 |
| Costos de Explotación | -54.420.000 | -57.330.000 | -48.280.000 | -51.280.000 | -66.480.000 | -60.900.000 | -55.650.000 | -59.670.000 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Costos Variables | 0 | 0 | -6.400.000 | -8.810.000 | -13.710.000 | -7.210.000 | -6.920.000 | -10.090.000 |
| Ctos Exp+Fab | 54.420.000 | 57.330.000 | 54.680.000 | 60.090.000 | 80.190.000 | 68.110.000 | 62.570.000 | 69.760.000 |
| Margen de Contribución | 20.000 | 30.000 | 12.880.000 | 12.780.000 | 7.860.000 | 2.710.000 | 8.200.000 | 3.380.000 |
| % Margen Contribucion/Ingresos | 0,0% | 0,0% | 19,1% | 17,5% | 8,9% | 3,8% | 11,6% | 55,1% |
| Gastos Semifijos y Fijos | -5.270.000 | -5.370.000 | -3.230.000 | -3.420.000 | -4.320.000 | -7.710.000 | -6.580.000 | -4.090.000 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Gastos Indirectos | 0 | 0 | -7.560.000 | -6.930.000 | -7.870.000 | -6.210.000 | 0 | 0 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| EBITDA | 20.000 | 20.000 | 2.080.000 | 2.420.000 | -4.320.000 | -11.210.000 | 1.620.000 | -710.000 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Amortizaciones | -2.610.000 | -2.390.000 | -2.660.000 | -2.530.000 | -3.200.000 | -3.070.000 | -2.810.000 | -2.670.000 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Resultado Operacional | 7.200.000 | 6.810.000 | -570.000 | -110.000 | -7.510.000 | -14.270.000 | -1.190.000 | -3.380.000 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Costo Financiero | -840.000 | -850.000 | -1.450.000 | -1.420.000 | -2.130.000 | -2.010.000 | -1.540.000 | 0 |
| Dif Cambio | 470.000 | 480.000 | -240.000 | 520.000 | -590.000 | 2.750.000 | 1.010.000 | 0 |
| CCMM | -170.000 | -170.000 | -150.000 | 110.000 | -360.000 | -30.000 | 420.000 | 0 |
| Otros | -530.000 | -40.000 | -430.000 | -170.000 | -1.370.000 | -740.000 | 100.000 | -100.000 |
| Imp. Renta | -620.000 | -1.090.000 | 520.000 | 360.000 | 1.330.000 | 1.650.000 | 270.000 | 0 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Resultados No Operacional | -1.700.000 | -1.680.000 | -1.760.000 | -600.000 | -3.120.000 | 1.600.000 | 250.000 | -100.000 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Resultado Neto | 5.500.000 | 5.130.000 | -2.330.000 | -710.000 | -10.640.000 | -12.670.000 | -940.000 | -3.470.000 |