



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

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA DOSA CHILE
LIMITADA**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

ESTEBAN VÁSQUEZ NAVARRO

**PROFESOR GUÍA:
OMAR CERDA INOSTROZA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CARLOS VIGNOLO FRIZ
MARIO KUFLIK DERMAN**

**SANTIAGO, CHILE
SEPTIEMBRE 2012**

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA DOSA CHILE LTDA.

DOSA Chile Limitada distribuye y comercializa productos del mar a nivel nacional, principalmente entre Centrales de Alimentación y Supermercados. La empresa pertenece al Holding Pesquero Friosur, que es uno de los más importantes del país y ha ganado una buena reputación entre clientes y competidores.

Las ventas en el año 2011 superaron los \$ 8.000 millones; en los últimos cuatro años la empresa ha tenido un crecimiento de ventas cercano al 40% anual. Este crecimiento ha traído dinamismo, pero a la vez desafíos a la organización, que posee un estilo de administración más bien centralizado y no formal. La empresa requiere hoy mejorar su control de gestión, partiendo por hacer más explícita y compartida su estrategia, de modo de sacarle mejor partido a las oportunidades que se le presentan.

Para llevar a cabo el diseño de un Sistema de Control de Gestión se utilizó el Balanced Scorecard como metodología, partiendo por la revisión y ajuste de los objetivos estratégicos de la empresa; para definir indicadores y líneas de acción, en los ámbitos financiero, de clientes, procesos y personas que componen la organización. Se buscó, además, que estos objetivos e indicadores, tuvieran una relación lógica de causa-efecto, contribuyendo juntos al logro de la estrategia definida.

Como parte del trabajo, se realizó un análisis de factores internos y externos a la organización, para identificar sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del mercado. Este análisis destacó lo poco competitivo que es el mercado nacional, a nivel de distribuidores mayoristas; y la escasa orientación general de la industria pesquera nacional, una de las más importantes del mundo, a surtir de productos del mar al país. También se destacaron los bajos márgenes brutos con que se maneja el negocio (del orden del 20 al 25%), lo cual podría constituir una barrera a la entrada de competidores que no sean capaces de integrarse verticalmente en el negocio, como lo hace DOSA Chile.

Se replanteó la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa, para aprovechar mejor las oportunidades detectadas; los ejes estratégicos identificados por DOSA Chile son: (a) el crecimiento rentable sostenido, (b) la eficiencia operacional, y (c) el desarrollo de las capacidades organizacionales.

AGRADECIMIENTOS

*“Si he llegado tan alto, es porque he ido sobre hombros de gigantes”
Isaac Newton*

Agradezco a la vida por las oportunidades que me ha dado.

Agradezco a mi familia, a mi Madre Eliana, a mi Padre “El Chico Vásquez” por darme la confianza necesaria, amor y dos hermanas maravillosas. A Yennifer, por su ejemplo. A Karina por el ánimo.

A todos mis primos.

Al tío Lucho, tía Yola, al Lolo, tía Rosa, tía María, tío Juano por ser el mejor 10 y el apoyo que siempre está.

*A los amigos: Israel, Champion, Gustavo, Mowy, al 4to DIN, Christel, Francisca, Mate, TONEL!!... y a los amigos que han ido más allá y me acompañaron en el momento más difícil de mi vida, sin su apoyo no habría emprendido este proyecto:
Choclo y Bastian.*

A los profesores: Carlos por darme la oportunidad, a Omar por su conocimiento y apoyo, y el consejo que espero nunca olvidar.

A los Hogares de la Universidad de Chile.

A la gente de DOSA Chile.

Dedicada a la “memoria” de Mi Juana y el Tata Toño.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	7
1.1	JUSTIFICACIÓN	8
2	OBJETIVOS	9
2.1	General:	9
2.2	Específicos:	9
3	MARCO CONCEPTUAL	10
3.1	Planificación Estratégica	10
3.1.1	Análisis FODA	10
3.1.2	Cinco Fuerzas de Porter	11
3.1.3	Análisis PESTE	14
3.1.4	Perfil de Capacidad Interna	15
3.2	Estrategia	16
3.3	Mapa Estratégico	17
3.4	Balance Scorecard:	17
3.4.1	Métricas y KPI	20
3.4.2	METOLOGÍA	20
3.5	ALCANCES Y RESULTADOS ESPERADOS	24
3.5.1	Alcances	24
3.5.2	Resultados esperados:	24
4	LA EMPRESA	25
4.1	Descripción general	25
4.2	Productos y servicios	30
4.3	Clientes	32
5	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	33
5.1	Análisis Externo.	33
5.1.1	Análisis PESTE.	33
5.1.2	Fuerzas de Porter	41
5.2	Análisis interno	48
5.2.1	Perfil de Capacidades Internas	48
5.3	FODA	53
5.4	Matriz de posibilidades	54
5.4.1	Fortalezas / Oportunidades	54
5.4.2	Fortalezas / Amenazas	54
5.4.3	Debilidades / Oportunidades	55
5.4.4	Debilidades / Amenazas	55
5.5	Matriz de Posibilidades	55
6	ESTRATEGIA DE DOSA CHILE	57
6.1	Misión y Visión	57
6.1.1	Misión	57
6.1.2	Visión	57
6.2	Estrategia para DOSA Chile y temas estratégicos	58
6.2.1	Tema estratégico I: Crecimiento Rentable Sostenido	58
6.2.2	Tema estratégico II: Eficiencia operacional	59
6.2.3	Tema estratégico III: Capacidades Organizacionales	60
6.3	Objetivos estratégicos	60

6.3.1	Perspectiva financiera-----	60
6.3.2	Perspectiva del cliente -----	61
6.3.3	Perspectiva de los procesos internos -----	61
6.3.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento -----	62
6.4	Mapa Estratégico -----	63
7	SISTEMA DE CONTROL DE GESTION PARA LA ESTRATEGIA DEFINIDA	
	65	
7.1	Indicadores y metas-----	65
7.1.1	Perspectiva financiera-----	65
7.1.2	Perspectiva de los clientes-----	68
7.1.3	Perspectiva de los procesos internos -----	70
7.1.4	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento -----	74
7.2	Cuadro de Mando Integral -----	78
7.3	Iniciativas estratégicas -----	79
7.3.1	Reestructuración del organigrama-----	79
7.3.2	Utilización tecnológica disponible -----	79
7.3.3	Mejoras los sistemas de información-----	80
8	CONCLUSIONES -----	84
9	BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN -----	86
10	ANEXOS -----	87
10.1	Anexo 1: Tamaño de Mercado -----	87
10.2	Anexo 2: Balance de DOSA Chile -----	90
10.3	Anexo 3: Nutrigenómica-----	91
10.4	Anexo 4: Metodología de las fases del cambio -----	92
10.5	Anexo 5: Encuesta de Capital Social en DOSA Chile-----	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Matriz de posibilidades-----	11
Figura 2.	Cinco fuerzas de Porter-----	12
Figura 3.	Principio de la Estrategia orientada a la Organización -----	18
Figura 4.	Pasos metodológicos-----	23
Figura 5.	Fusión Friosur y EMDEPES -----	25
Figura 6.	Organigrama DOSA Chile limitada. -----	26
Figura 7.	Ventas DOSA Chile en pesos. -----	27
Figura 8.	Evolución del EBITDA de DOSA Chile en pesos. -----	27
Figura 9.	Gráfico de proporción de existencias v/s venta media mensual---	28
Figura 10.	Gráfico de proporción de CxC v/s venta anual -----	29
Figura 11.	Ubicación de DOSA Chile en la cadena de distribución -----	30
Figura 12.	Tipo de venta de DOSA Chile en el año 2011-----	31
Figura 13.	Ventas por producto 2011 -----	31
Figura 14.	Canales de consumo de productos del mar-----	35
Figura 15.	Tamaño del mercado en cada punto de la cadena de distribución	36
Figura 16.	Grafico de porcentaje de compra a proveedores -----	43
Figura 17.	Productos de Friosur liquidados anualmente. -----	44
Figura 18.	Grafico de distribución de ventas de DOSA Chile -----	45
Figura 19.	Venta por canal 2012-----	45
Figura 20.	Venta por canal 2012-----	46
Figura 21.	Resumen de las Fuerzas de Porter -----	47
Figura 22.	Índices de liquidez -----	49
Figura 23.	Índices de endeudamiento-----	49
Figura 24.	Posibilidad de sinergias entre Friosur, DOSA Chile y Casamar. --	51
Figura 25.	FODA-----	53
Figura 26.	Matriz de posibilidades-----	56
Figura 27.	Matriz de estrategias por cliente -----	59
Figura 28.	Mapa Estratégico de DOSA Chile.-----	64
Figura 29.	Evolución del resultado operacional y ventas -----	66
Figura 30.	Costos operacional sobre ingresos totales -----	68
Figura 31.	Cuadro 1: Perspectiva financiera -----	68
Figura 32.	Cuadro 2: Perspectiva de los clientes -----	70
Figura 33.	CxC y existencias sobre ventas de DOSA Chile-----	72
Figura 34.	Cuadro 3: Perspectiva procesos internos-----	74
Figura 35.	Cuadro 4: Perspectiva aprendizaje y crecimiento -----	77
Figura 36.	Cuadro de Mando Integral -----	78
Figura 37.	Casamar para fomentar consumo de productos del mar -----	80
Figura 38.	Utilización de la información para gestión -----	81
Figura 39.	Tabla de participación de Friosur en mercado nacional -----	87
Figura 40.	Tabla de participación de DOSA Chile en mercado nacional -----	88
Figura 41.	Tabla de estimación de consumo de productos del mar-----	89
Figura 42.	Balace de DOSA Chile de los últimos 4 años. -----	90
Figura 43.	Clasificación de preguntas para construcción de indicadores de capital social.	97

1 INTRODUCCIÓN

En este informe se aborda la oportunidad de entregar, a una empresa con un crecimiento acelerado y sostenido, herramientas que le permitan aprovechar oportunidades, dar seguimiento a iniciativas y acuerdos internos y hacer manifiesta la implementación de la estrategia en su operación.

La empresa en la cual se desarrolló la memoria es DOSA Chile limitada, una comercializadora y distribuidora de productos del mar a nivel nacional, enfocada principalmente en la venta de congelados. DOSA Chile es parte del Holding Pesquero Friosur, lo que le otorga gran capacidad de abastecimiento de productos del mar, siendo una de las alternativas más confiables dentro del mercado nacional. Esta confiabilidad de poder abastecer la demanda le ha permitido llegar a grandes Centrales de Alimentación y Supermercados.

La empresa ha tenido importante crecimiento en los últimos 4 años; el 2008 sus ventas sobrepasaron las UF 100 mil, dejando de ser una empresa pequeña. No obstante, este crecimiento ha dificultado el desarrollo de la organización y también de su gestión, reconociéndose quiebres que van desde las definiciones estratégicas básicas, hasta aspectos operacionales mal resueltos, como el lento proceso de ingresos de órdenes de compra.

A medida que una organización crece, aumenta también su complejidad y se hace necesaria una mayor descentralización del proceso de dirección, alejándose de un tipo de control más bien centralizado, que caracteriza a organizaciones más pequeñas, que concentran en su líder gran parte de las decisiones.

DOSA Chile requiere contar con herramientas que permitan controlar el cumplimiento de objetivos estratégicos y compromisos adquiridos por sus miembros, monitoreando su implementación.

DOSA Chile ha utilizado, hasta ahora, un sistema de control centralizado, que predomina en organizaciones generalmente pequeñas, en las que la gestión de la empresa se basa fundamentalmente en la iniciativa y supervisión directa de su líder. Sin embargo, hoy el crecimiento de la empresa, ha aportado un alto grado dinamismo y mayor complejidad, tornando indispensable las creaciones de nuevas áreas dentro de la empresa, junto a una necesaria descentralización de las decisiones y los mecanismos de control ocupados.

Este nuevo modelo de control no sólo debe ser ocupado por la dirección, sino por todas las áreas que forman parte de la organización; y no se limita a aspectos técnicos, sino que debe abordar también temas como la cultura y las personas que conforman la empresa. No debe, finalmente, centrarse exclusivamente en los resultados que se desea alcanzar, sino que debe observar también aspectos que originan dichos resultados, funcionando de modo flexible e intentando establecer mecanismos de coordinación y motivación.

1.1 JUSTIFICACIÓN

Los quiebres declarados por los gerentes de DOSA Chile son variados y afectan directamente el ambiente de trabajo de la organización, redundando en ésta no se encuentre en óptimas condiciones para afrontar desafíos mayores en los años que vienen. Entre los principales quiebres¹ están:

1. Falta de definiciones estratégicas básicas (o escaso conocimiento y alineación de la organización en torno a éstas).

Hay tres Temas Estratégicos centrales que la organización ha definido:

- Crecimiento Rentable Sostenido
- Eficiencia operacional, y
- Desarrollo de Capacidades Organizacionales

Los Temas Estratégicos² derivan de un concepto más general: La Estrategia, que expresa el futuro deseado para la organización, siendo un patrón que otorga consistencia a sus actividades y objetivos individuales (a nivel de cada unidad funcional) y globales (a nivel institucional). La forma en que esta Estrategia es materializada se define en una actividad llamada Planificación Estratégica, que responde qué se desea lograr, cómo y en qué plazo.

Este quiebre da origen a otros “síntomas” tales como:

- Sensación de no contar con una estructura adecuada para la situación actual, y menos aún para proyectar los mismos niveles de crecimiento en los años que vienen.
- Poca comunicación y coordinación, en general, entre las áreas e incluso, en cada área, y
- Poca integración entre equipos de trabajo de las diferentes áreas de la empresa.

2. Sistemas y procedimientos no aptos para la operación, que tienen su origen en una organización pequeña y centralizada.

Esto genera una estructura “voluntariosa”, donde el que más ganas tiene más hace, en ocasiones fuera de sus competencias o labores cotidianas. A menudo, se pierde foco en el cliente y hay una baja la autoestima organizacional, dada la orientación a un trabajo cuyo foco es el día a día, y está poco coordinado entre áreas. Aparecen también problemas operacionales como la mala asignación

¹ Estos quiebres fueron declarados y analizados en un trabajo desarrollado por un equipo consultor, en mayo de 2012.

² Apuntes de “Planificación Estratégica y Control de Gestión”, Omar Cerda, 2009.

de crédito a clientes, deficientes sistemas de ingresos de órdenes de compra, etc. No hay registro de medición de muchas cosas que se hacen: la información está, principalmente, en la memoria de las personas.

Un Sistema de Control de Gestión según una visión limitada puede entenderse como el análisis a posteriori de los resultados financieros y operacionales; pero, en una perspectiva más amplia, provee de mecanismos que se hacen cargo de quiebres que van más allá de la medición de resultados, orientando e influyendo también en el comportamiento individual y de equipos, contribuyendo así al logro de los objetivos trazados.

La perspectiva más amplia del control no sólo se sitúa en la dirección de la organización, sino que incluye a todos los que forman parte de ella. No se limita a aspectos técnicos de su diseño, sino que debe acomodarse a la cultura y a las personas de la empresa. No debe centrarse exclusivamente en el resultado, sino que también debe poner atención en los factores que condicionan esos resultados; debiendo también operar de modo flexible, considerando el proceso mismo de control como un mecanismo de alineación y motivación constante.

Un Sistema de Control de Gestión acorde con las necesidades de DOSA Chile limitada, le permitirán hacerse cargo, mediante distintos mecanismos, de los quiebres estratégicos y organizacionales existentes, contribuyendo al desarrollo y crecimiento sostenible de la empresa.

2 OBJETIVOS

2.1 General:

- Diseñar un Sistema de Control de Gestión para DOSA Chile Limitada, que permita a la empresa contar con herramientas que faciliten la verificación y control del cumplimiento de los objetivos estratégicos que se suscriban y compromisos más relevantes que se adquieran, en pos de dichos objetivos.

2.2 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 DOSA Chile.
- Revisar la estrategia actual y realizar las modificaciones pertinentes de acuerdo a los intereses de los gerentes y a las posibilidades que se observen, para el periodo 2012-2014.
- Elaborar un mapa estratégico, que traduzca la estrategia elegida en objetivos claros en distintas perspectivas, que permita 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.

3 MARCO CONCEPTUAL

La importancia del marco conceptual radica en que se exponen los conceptos que serán la base del análisis y del trabajo a realizar. Para esta memoria se trabajará, principalmente, con la metodología de planificación estratégica expuesta por Robert Kaplan y David Norton en su libro “Cuadro de Mando Integral”, además de “Administración estratégica, competitividad y conceptos de globalización” de Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. También se usarán apuntes de clases del profesor Omar Cerda.

3.1 Planificación Estratégica

3.1.1 Análisis FODA³

El **análisis FODA** se aplica para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Para esto es necesario realizar un análisis del ambiente externo de la empresa, otro en la industria en particular en la que está inserta la empresa y por último uno de las capacidades internas de la empresa.

Análisis externo: En esta parte del análisis se diagnostica a la empresa con su industria, o dicho de otra forma, a las fuerzas que intervienen directamente con las actividades de la empresa. Estas fuerzas pueden ser: los competidores, los clientes, los proveedores, los productos, sustitutos y las empresas que están por crearse. Este análisis, usualmente, se desarrolla con las metodologías de las cinco Fuerzas de Porter y un análisis PESTE. El primero, provee una visión del mercado específico donde se desenvuelve la empresa, en tanto que el análisis PESTE ofrece una mirada más global, a nivel de contexto en donde la industria a la que pertenece la empresa, opera.

Análisis interno: El análisis del ambiente interno permite identificar fortalezas y debilidades de la organización, examinando la cantidad y calidad de recursos que posee. Para realizar el análisis interno se puede utilizar el “perfil de

³ Hitt, Michael; Ireland, Duane; Hoskisson, Robert, “Administración Estratégica,” 2006. Apuntes “Planificación Estratégica y Control de Gestión,” Omar Cerda.

capacidad interna”. EL PCI es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa. El PCI se preocupa de examinar las siguientes categorías: la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica, talento humano y administrativa.

Al final del análisis FODA, se diseña una matriz, donde se relaciona el análisis externo con el interno. De esa manera es más fácil visualizar las posibilidades que tiene la empresa dado el mercado y contexto que la rodea, como también debido a las acciones que ésta pudiese emprender, para así finalmente diseñar una estrategia. A continuación se presenta, a modo de ejemplo, un cuadro con la matriz FODA:

Figura 1. Matriz de posibilidades

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades	Uso de fortalezas para evitar amenazas
Debilidades	Vencer las debilidades aprovechando oportunidades	Reducir al mínimo las debilidades y evitar riesgos

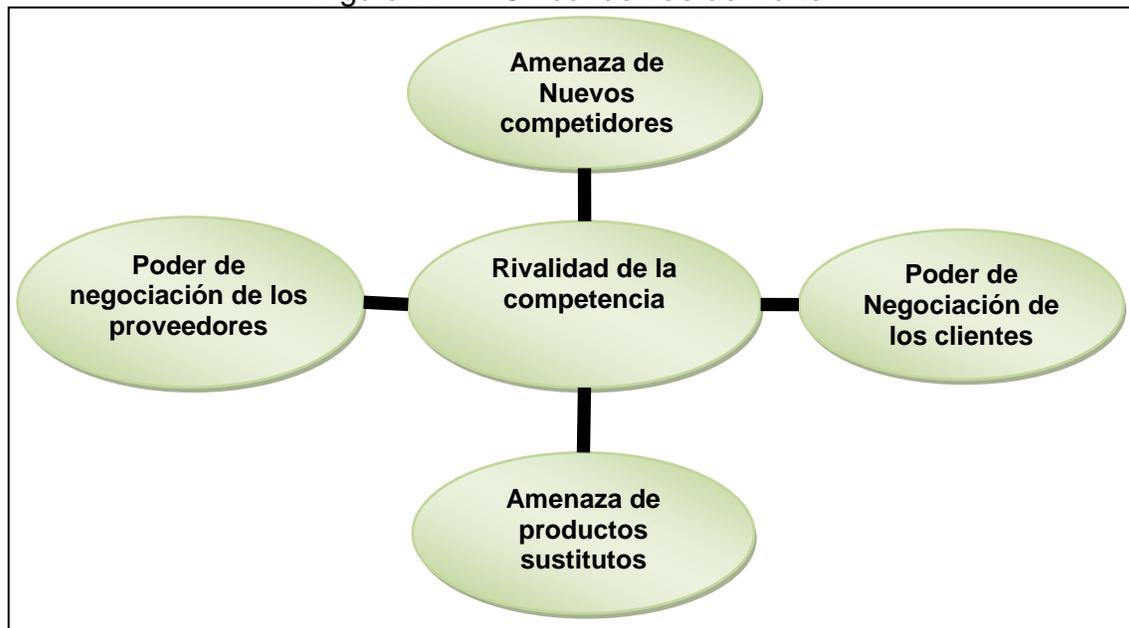
Fuente: Elaboración propia

3.1.2 Cinco Fuerzas de Porter⁴

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo que fue elaborado en el año 1979 por el doctor en economía Michael Porter, para describir cuáles son las fuerzas que influyen en la estrategia de una empresa. Las fuerzas a las que hace mención este modelo se muestran en el siguiente diagrama:

⁴ Hitt, Michael; Ireland, Duane; Hoskisson, Robert, “Administración Estratégica,” 2006.

Figura 2. Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Interpretación de las cinco fuerzas de Porter

El análisis que se plantea con esta herramienta, pretende determinar la intensidad de cada una de dichas fuerzas y de esta forma ver cuáles son las principales áreas en las que la empresa debe poner atención para lograr el cumplimiento satisfactorio de su visión y estrategia. Es importante prestar especial atención en algunos puntos particulares para cada fuerza:

i. Poder de negociación de los clientes:

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes estén muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones a un costo igual o más bajo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La sustitución se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.⁵ A continuación se muestran algunos puntos a considerar, en esa dirección:

- Cuota de concentración del comprador.
- Volumen del comprador.
- Costo de cambio del comprador.
- Disponibilidad de información del comprador.
- Habilidad para integrarse verticalmente.

⁵ Omar Cerda, "Planificación Estratégica y Control de Gestión," Módulo 2, página 8.

- Disponibilidad de productos sustitutivos existentes.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Precio total de la compra.

ii. Poder de negociación de los proveedores:

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño pedido. La situación será más complicada si los insumos que suministran son clave para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.⁶ Los siguientes son factores de importancia a considerar para esta fuerza de Porter:

- Costo de cambiar de proveedor.
- Grado de diferenciación de los suministros.
- Existencia de suministros sustitutivos.
- Concentración de proveedores.
- Amenaza de concentración de proveedores.
- Costo de los suministros en relación al precio de venta del producto.
- Importancia del volumen para el proveedor.

iii. Amenaza de nuevos competidores:

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.⁷ A continuación los puntos importantes a considerar para la amenaza de nuevos competidores:

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en costo.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Políticas gubernamentales.

⁶ Omar Cerda, "Planificación Estratégica y Control de Gestión," Módulo 2, página 8.

⁷ Omar Cerda, "Planificación Estratégica y Control de Gestión," Módulo 2, página 8.

iv. Amenaza de productos sustitutos:

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos, reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.⁸ Ahora se mencionan los cuatro puntos más importantes a considerar para una correcta evaluación de la amenaza de productos sustitutos:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.

v. Rivalidad entre los competidores existentes:

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerra de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.⁹ Los siguientes son puntos importantes para analizar esta fuerza de Porter:

- Poder de los compradores.
- Poder de los proveedores.
- Amenaza de nuevos competidores.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Crecimiento industrial.
- Sobrecapacidad industrial.
- Complejidad informacional y asimetría.
- Valor de la marca.

3.1.3 Análisis PESTE

Otra importante herramienta de análisis para observar el ambiente externo es el PESTE, que tiene como objetivo enfocarse en todas las dimensiones que pueden afectar el entorno de la empresa y el mercado del cual forma parte. Las dimensiones son las siguientes: Política, Económica, Social, Tecnológica y Ecológica. A continuación se describe brevemente en qué consisten.

⁸ Cerda, Omar, "Planificación Estratégica y Control de Gestión," Módulo 2, página 9

⁹ Omar Cerda, "Planificación Estratégica y Control de Gestión," Módulo 2, página 8.

Política: Esta dimensión considera el sistema político actual, las instituciones políticas que afectan el mercado de la empresa, y la estabilidad de los sistemas políticos actuales.

Económica: En el ámbito económico es importante considerar la estabilidad macro-económica en el momento, el tamaño y la naturaleza de la economía, el rol que cumple el estado en la economía, como también las relaciones internacionales.

Social: Esta dimensión también incorpora la cultura. Básicamente, la idea es tener claro el tamaño de la población, la estructura etárea de la población, la distribución geográfica, la composición étnica, la distribución del ingreso, la población activa y su diversidad, como también preferencias y percepciones en cuanto a los productos y servicios.

Tecnológica: Esta dimensión incluye las tecnologías disponibles en el mercado, el desarrollo e innovación en la forma de producir, y las aplicaciones del conocimiento.

Ecológica: Para esta dimensión es necesario el conocimiento sobre los temas ambientales, entendiendo regulaciones, tendencias y preferencias (y preocupaciones) de clientes, consumidores y población en general.

3.1.4 Perfil de Capacidad Interna¹⁰

El PCI o Perfil de Capacidad Interna es un método que permite hacer un análisis interno de la empresa de tal manera de poder identificar las fortalezas y debilidades de ésta. Existen varias categorías, o dimensiones en las cuales se basa el análisis para finalmente realizar un diagnóstico y comprender las capacidades de la empresa. Se distinguen las siguientes capacidades:

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

Capacidad Competitiva: Se analiza el producto, la imagen y marca del producto, calidad precio y diferenciación. Todo elemento que le de competitividad al producto o servicio.

Capacidad Financiera: Se analizan los estados financieros, solvencia y liquidez.

Capacidad Tecnológica: Se evalúa el uso de tecnología en la organización, tanto en la producción como en el mejoramiento de la gestión en actividades de apoyo; y

¹⁰ Cerda, Omar, apuntes del curso "Planificación Estratégica y Control de Gestión"

en el uso de sistemas computacionales.

Capacidad del Talento Humano: Esta capacidad 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: Se analiza desde cuatro de puntos de vista; planeación, organización, dirección y control.

3.2 Estrategia

La estrategia de la empresa determina los objetivos globales y las diferentes políticas departamentales para la consecución de estos objetivos. Además, las características de la estrategia (política de fabricación, marketing o financiera, grado de explicitación y formalización, grado de orientación a largo plazo) condicionan la estructura y el proceso de control

Según la experiencia¹¹, la estrategia es vital para los resultados de una empresa, ya que independiente del sector dónde esta se encuentre, una empresa con una buena estrategia puede generar resultados por sobre el promedio de la industria donde se encuentre. La dificultad está en la ejecución de esta estrategia, según la revista Fortune (1998) una de cada diez organizaciones ejecutan sus estrategias en forma exitosa, esta evidencia es reforzada con la Encuesta Malcom Baldrige (2002) que indica que el 72% de los Gerentes Generales creen que ejecutar la estrategia elegida es más difícil que desarrollar una buena estrategia.

La Planificación Estratégica es un mecanismo formal, como proceso, es continuo, específicamente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que el entorno o medio ambiente donde se desenvuelve la empresa, no es estático. El proceso se inicia con la formulación de una estrategia, la cual se elabora a partir de análisis tanto internos como externos, a partir de eso se comienza a coordinar el funcionamiento interno de la empresa, cuidando que sea adecuado a las exigencias del entorno, para orientar el comportamiento de las unidades hacia objetivos globales, pues como dijo Mintzberg: “las organizaciones caen dentro de agrupamientos naturales o configuraciones, y cuando no hay acomodo o coherencia, la organización funciona mal o no logra autonomía, por lo que la estrategia debe aportar coherencia”¹².

¹¹ Véase por ej: Wenderflet and Montgomery (1988), Rumelt (1991), McGahanand Porter (1997), Khanna and Rivkin (2001), Navarrete (2003)

¹² Modelo de las Configuraciones de Henry Mintzberg, Apuntes de Organización y Métodos de la Escuela de Gobierno y Gestión Pública y Ciencia Política de la Universidad de Chile (1999).

La Planificación Estratégica como proceso sistemático y organizado, conducido sobre la base de una realidad que permite decidir anticipadamente: ¿Qué tipo de esfuerzos de planificación deben hacerse?, ¿Cuándo y cómo deben realizarse?, ¿Quién los llevará a cabo?, ¿Qué se hará con los resultados?; para muchos autores es el proceso de reflexión aplicado a la actual misión de la organización y a las actuales condiciones del medio en que ésta opera, que permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y resultados futuros.

3.3 Mapa Estratégico

La estrategia de una empresa describe de qué forma se tiene intención de crear valor sostenido. Un mapa estratégico proporciona un marco de referencia para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

Lo cual lo hace la mejor herramienta para articular una estrategia con los procesos. Tradicionalmente es usado para la creación de un Cuadro de Mando Integral, lo cual para un rediseño permitirá de forma didáctica entender la visión de la organización.

Para su construcción cuenta de 4 perspectivas: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente (que llamaremos usuario, por el carácter benéfico de los hogares), perspectiva de procesos internos, y la perspectiva de aprendizaje.

3.4 Balance Scorecard:

Kapan y Norton¹³ indican que el control de gestión suponía un celoso cuidado en la ejecución de las acciones planificadas en general y de los ingresos y gastos en particular. Ese enfoque era el correcto, pero en una época de fuertes cambios, competencia global y gran desarrollo de las TI y los conocimientos de las personas, parecen más adecuados mecanismos más integrados y complejos, como el llamado Balanced Scorecard.

La creatividad, la innovación y la adaptabilidad, exigen algo más de las organizaciones, que no pueden ser vehiculizados en meros instrumentos formales; es así como la cultura, la inclusión, la iniciativa, la capacitación y el aprendizaje forman parte de esta nueva realidad. El capital de una organización no se limita a los bienes tangibles sino que también, y muy preponderantemente, a los intangibles, donde los recursos humanos tienen cada vez una mayor incidencia junto a otras variables.

¹³Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), Gestión 2000, 2º Edición

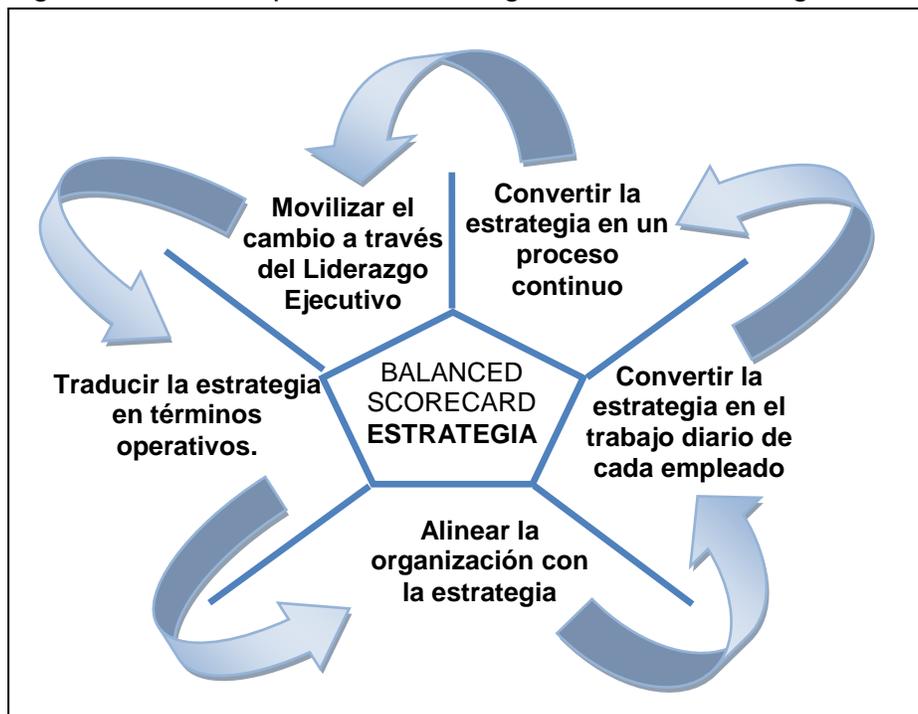
El Balanced Scorecard (BSC), llamado también Cuadro de Mando Integral (CMI), es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, cuyo cumplimiento es medido a través de indicadores, ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización. Este sistema de control de gestión fue creado por Norton y Kaplan, aproximadamente en los años 90, cuando notaron que existía una brecha en la comunicación de la misión y estrategia de cualquier empresa hacia niveles más operativos.

Lo que se busca con el BSC es mostrar a los empleados la dirección correcta que se debe transitar, definida por la misión de la empresa, de manera de cumplir con esta. Mientras se recorre el camino se van evaluando, mediante indicadores, si se está yendo en la dirección correcta.

Se busca ver cuatro perspectivas, una financiera, del cliente, de procesos internos y, otra de aprendizaje y crecimiento. Cada una de ellas responde a la que la antepone de manera de plasmar la causa y efecto de las distintas acciones que se toman en una organización.

Los efectos se transmiten desde los procesos internos gatillados por el aprendizaje y crecimiento, generando una mejora en la eficiencia de los procesos, repercutiendo en una mejor calidad de servicio, traduciéndose en mejores resultados para la empresa.

Figura 3. Principio de la Estrategia orientada a la Organización



Fuente: <http://www.maaw.info/ArticleSummaries/KaplanNortonFig1-3.gif>

1) **Traducir** la estrategia en términos operativos: La estrategia no puede ejecutarse si no se puede comprender, y no se puede comprender si no puede describirse. La traducción se hace efectiva cuando la empresa establece un “mapa estratégico” de objetivos estratégicos y las relaciones de causa y efecto entre ellos, y luego torna a esos objetivos en operativos mediante la definición de medidas, las que consideradas en su conjunto conforman un Balanced Scorecard.

2) **Alinear** la organización con la estrategia: El alineamiento estratégico se alcanza cuando la organización en sí misma excede a la suma de sus partes. Esta sinergia ocurre cuando todas las partes de la organización tienen el foco sobre los temas estratégicos y las prioridades definidas en su mapa de la estrategia y los correspondientes Balanced Scorecards, definidos para la empresa, las unidades de negocio y los grupos de trabajo o individuos.

3) **Motivar** Hacer que la estrategia sea tarea de todos, todos los días: La principal herramienta motivadora es el Balanced Scorecard en sí mismo, utilizado como una herramienta de comunicación para educar a cada persona de la empresa. En la medida en que los individuos tienen objetivos personales que se alinean con los de la organización, así como recompensas y reconocimiento asociados con los mismos, la consecución de la estrategia formará parte de su trabajo cotidiano.

4) **Adaptarse** Hacer de la estrategia un proceso continuo: Consiste en adaptar los sistemas de gestión de la empresa de forma tal que la estrategia y las tácticas sean manejadas como un proceso continuo de “doble bucle”.

Esto se logra mediante la vinculación de la estrategia con los siguientes procesos:

- el proceso de presupuestación,
- las reuniones de gestión,
- el proceso de aprendizaje

5) **Movilizar** el cambio a través de un liderazgo efectivo y fuerte: La movilización del cambio se da cuando los ejecutivos de la empresa, con visible entusiasmo y compromiso, lanzan y gestionan un proceso de cambio cuyo eje es la estrategia. Para movilizar, crearán la sensación de urgencia y desarrollarán la visión, así como la estrategia que guiará su realización.

El Balanced Scorecard (BSC) aparece como una manera que ayuda a trasladar la estrategia a la acción. El BSC provee a la gerencia de un mapa comprensivo de las operaciones del negocio y una metodología que facilita la comunicación y entendimiento de las metas del negocio y sus estrategias a todos los niveles de la organización.

Sus principales etapas son:

1. Formular la Visión de la Organización
2. Formular la Estrategia
 - a. Definir la oferta de valor
 - b. Establecer objetivos según las perspectivas del Cliente, Financiera, Procesos, Aprendizaje y crecimiento.
3. Establecer indicadores y metas en una relación de causa efecto.
4. Establecer iniciativas para la acción.

3.4.1 Métricas y KPI¹⁴

Las Métricas y los KPIs (*Key Performance Indicators*) son las herramientas más eficaces para alertar a los usuarios en cuanto a donde se encuentran parados en relación a los objetivos. Por ello es importante contar con una clara definición de estos elementos.

Métrica: Cuando utilizamos el término métrica nos referimos a una medida numérica directa, que representa un conjunto de datos de negocios en la relación a una o más dimensiones. Un ejemplo sería: "gastos anuales de personal" En este caso, la medida sería de pesos (gastos) y la dimensión sería el tiempo (años).

Mirando una medida a través de más de una dimensión, que se denomina análisis multidimensional. Esto nos permite observar los procesos, ya que un proceso que no tiene medición es muy difícil de ser gestionado.

Indicadores clave de rendimiento (KPI): Un KPI es simplemente un indicador que está vinculado a un objetivo. En la mayoría de los casos, un KPI el estado del un indicador, es decir si está por encima o por debajo de una meta pre determinada.

3.4.2 METOLOGÍA

En el proyecto de memoria se utilizará la siguiente metodología, la cual busca dar un hilo conductor y estructurado al trabajo realizado, donde se quiere diseñar un sistema de control de gestión para el DOSA Chile Limitada.

Revisión bibliográfica: esta etapa permitirá conocer los elementos a considerar en la formulación del sistema de control de gestión y como proceder; de tal manera que se encuentren presentes aquellos principios, requerimientos y características, que aseguren el cumplimiento de ciertas exigencias y normas de eficiencia en su desempeño. Para ello se revisaran los documentos y libros pertinentes, enfocados en la descripción de un Cuadro de Mando Integral, además

¹⁴ <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/dashboard-kpi-metricas.htm>

de memorias que hayan tratado del mismo tema y documentos referidos al plan estratégico que se implementan en las empresas. Se busca tener un fondo teórico sólido para la realización del trabajo de memoria.

Recopilación de antecedentes de la empresa: al tener una visión general de DOSA Chile se puede ver desde un nivel superior y a grandes rasgos a toda la institución, de modo de introducirse en la organización, y así identificar posibles dificultades en lo que refiere a la obtención de información y distintos problemas que existen en la institución. Para esto se realizarán reuniones en el mismo lugar de trabajo, en las distintas áreas de DOSA Chile con los responsables y operadores.

Análisis del Mercado: Mediante recopilación bibliográfica y entrevistas con distintos actores se pretende realizar un levantamiento de la situación actual del mercado, y así conocer el medio ambiente en donde opera la empresa.

Análisis de la situación actual: se realizará un estudio del funcionamiento de la organización, se buscará internalizar conceptos como: misión, objetivos y estrategia; además del levantamiento de los procesos actuales que se llevan a en la empresa. Luego, con una posterior validación de la misma gente de la empresa se validan las conclusiones.

Revisión de la estrategia: DOSA Chile cuenta con una estrategia la cual no ha podido ser implementada. En esta etapa se revisará tal estrategia y será analizada en base a las conclusiones sacadas de los análisis internos y externos.

Generación de la estrategia 2.0: este paso sigue a la revisión hecha en base a los antecedentes obtenidos en pasos anteriores. Consiste en revisar en conjunto con los gerentes de DOSA Chile las conclusiones obtenidas de modo de validar y corregir las hipótesis que aparecerán; y así, generar una estrategia 2.0.

Establecer objetivos por perspectiva: Se tratarán los distintos temas estratégicos y se redactarán los temas prioritarios tomando en cuenta cada una de las perspectivas de un Cuadro de Mando Integral, que permita establecer los objetivos estratégicos.

Creación del Mapa Estratégico: luego de tener los objetivos y sus causalidades, se procederá a realizar el mapa estratégico de la empresa, donde se mostrarán relaciones entre cada uno de los objetivos creados.

Definición de Indicadores: con el mapa ya establecido, se buscará identificar los indicadores necesarios para poder evaluar el cumplimiento de los distintos objetivos planteados. Se propondrán las metas para los indicadores, así como los responsables de éstos.

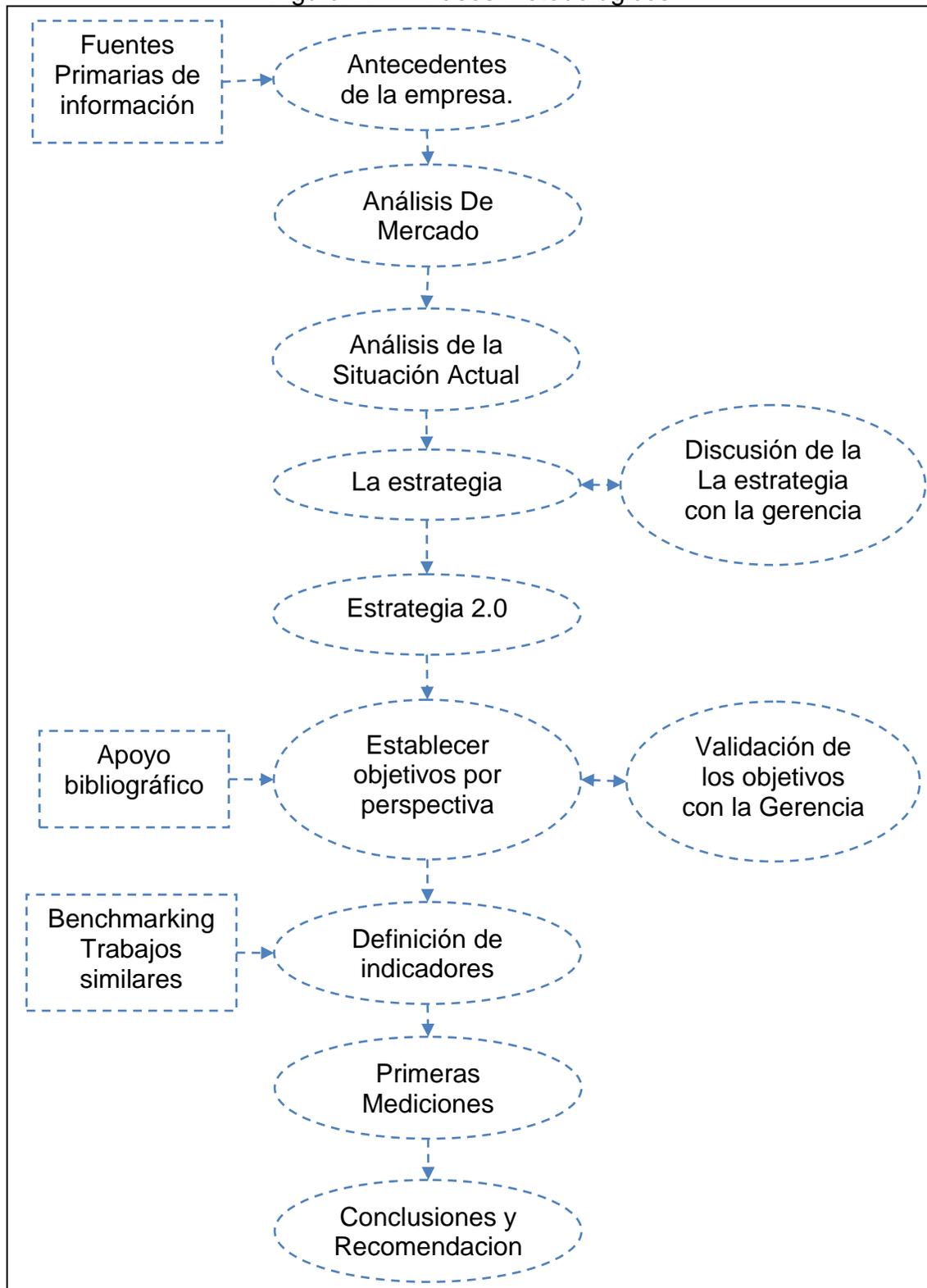
Creación del BSC: con todos los elementos para crear el Cuadro de Mando Integral definidos, por lo que se procederá a la estructuración de toda la

información adquirida indicando objetivos, indicadores, metas y responsables. Se estableció un cuadro en Excel donde se resumen todas las perspectivas, con sus objetivos e indicadores.

Primeras mediciones: Para los indicadores de los cuales se cuente con información suficiente para realizar las primeras mediciones serán medidos según se establezca en el desarrollo del informe. Para los indicadores que no se puedan medir, este indicador no presentara mediciones.

La siguiente figura ilustra la explicación ya dada sobre la metodología adoptada:

Figura 4. Pasos metodológicos



Fuente: Elaboración propia

3.5 ALCANCES Y RESULTADOS ESPERADOS

3.5.1 Alcances

Esta memoria pretende determinar de forma clara y justificada el diseño de un sistema de control de gestión es para la empresa DOSA Chile, abarcando todas las áreas y departamentos. Una vez finalizada la memoria, se espera contar con una herramienta que permita dar seguimiento y discutir la estrategia para la mejora continua de ésta, traduciendo la estrategia en objetivos claros, con indicadores medibles, metas y responsables, es decir un Cuadro de Mando Integral.

El diseño considerara que la empresa seguirá orientada al mercado nacional.

3.5.2 Resultados esperados:

Los resultados que se esperan obtener al finalizar el trabajo de título son los siguientes:

- Revisión de la misión y visión de la empresa, procurando coherencia con la estrategia propuesta.
- Esquema gráfico de un Mapa Estratégico que represente la estrategia con sus objetivos en las distintas perspectivas del Balanced Scorecard. Se bajará el mapa estratégico sólo hasta un primer nivel
- Definir indicadores y metas claros, que permitan la medición de los objetivos estratégicos.

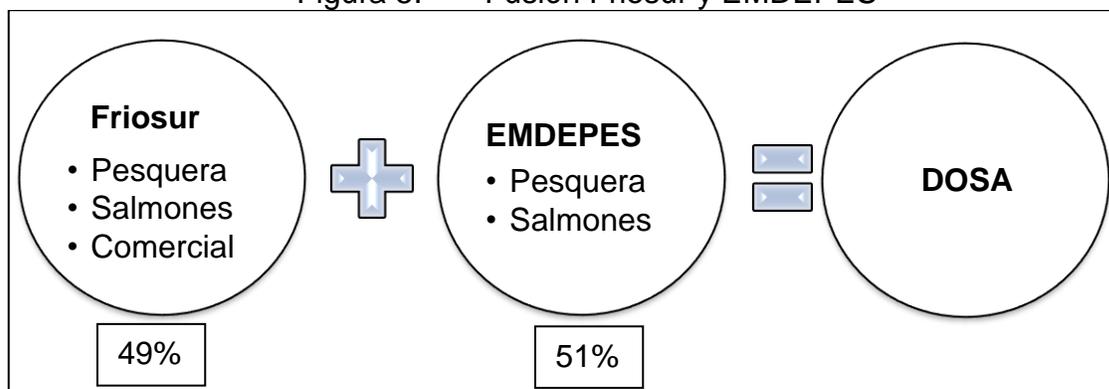
4 LA EMPRESA

4.1 Descripción general

DOSA Chile Limitada, próximamente Friosur Alimentos del Mar, es una de las empresas líderes en la distribución y comercialización de productos del mar en sus variables fresco y congelado a nivel nacional. De capitales chileno-japonés, forma parte de uno de los Holding pesqueros más importantes de Latinoamérica: Desarrollo Oceánico S.A. (DOSA).

DOSA Chile cuenta con quince años de experiencia en el mercado. Comenzó su operación en el año 1997 bajo el nombre de Comercial Friosur; luego en el año 2007, cuando Friosur se fusionó con EMDEPES (Empresa de Desarrollo Pesquero de Chile S.A, de capital japonés), el nuevo Holding pasó a llamarse Desarrollo Oceánico S.A, cuyo nombre de fantasía sería DOSA. Así, la empresa adquirió el nombre de Desarrollo Oceánico Chile Limitada, que el 2010 pasó a ser DOSA Chile Limitada.

Figura 5. Fusión Friosur y EMDEPES



Fuente: DOSA Chile

DOSA como tal, nace en octubre del año 2007, planteándose dos propuestas de valor:

1. Maximizar Eficiencias Operacionales:
 - a. Reasignar cuotas entre Buques Factorías y Buques Hieleros para maximizar rentabilidad del portafolio;
 - b. Optimizar uso de activos pesqueros, para pescar / procesar la misma cuota con menos activos;
 - c. Eliminar redundancias y aprovechar economías de escala al sumar ambas operaciones pesqueras.
2. Liderar el Desarrollo de la Industria Pesquera en América Latina:

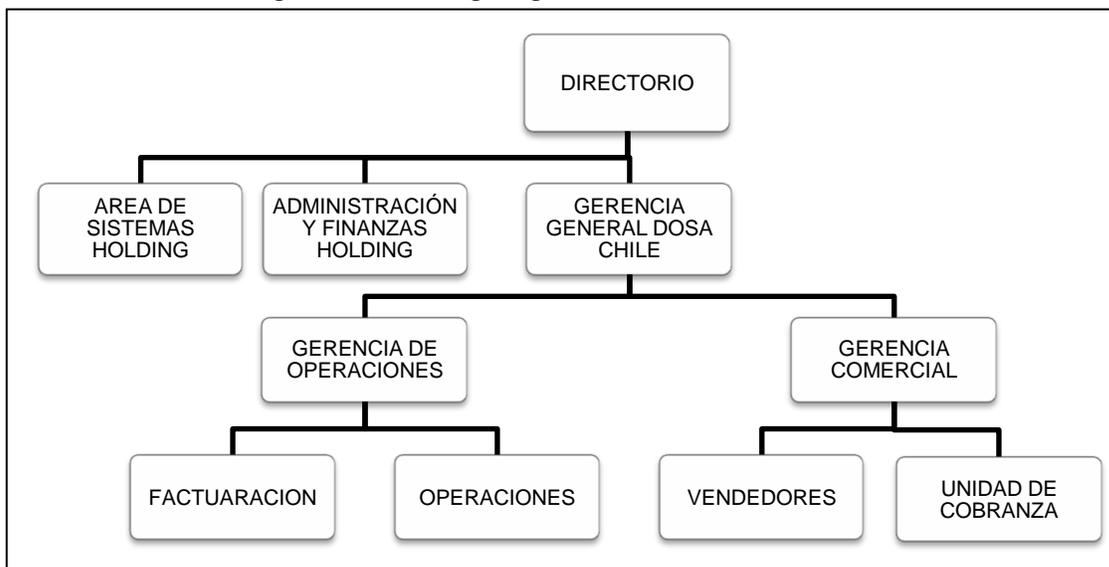
- a. Adquisición de operaciones pesqueras/acuícolas líderes en América Latina;
- b. Exploración, investigación, explotación, procesamiento, marketing y distribución de recursos marinos con valor agregado.

La no adecuación de las culturas chilenas y japonesas decantará en la disolución de DOSA, y DOSA Chile volverá al Holding Friosur.

DOSA Chile está compuesta por 3 gerencias: General, Operaciones, y Comercial, encabezadas por un Directorio del Holding DOSA. También cuenta con áreas de apoyo, que no son exclusivas, dado que prestan servicios a todo el Holding, estas áreas son: Sistemas, y Administración y Finanzas.

El área de Sistemas presta soporte técnico ante problemas en la operación y está constituida por 3 personas que atienden problemas de escritorio¹⁵ de todo el holding. Para requerimientos mayores como reingeniería de sistemas, esta unidad se apoya en consultores externos que prestan soporte o consultoría de sistemas informáticos.

Figura 6. Organigrama DOSA Chile limitada.



Fuente: DOSA Chile.

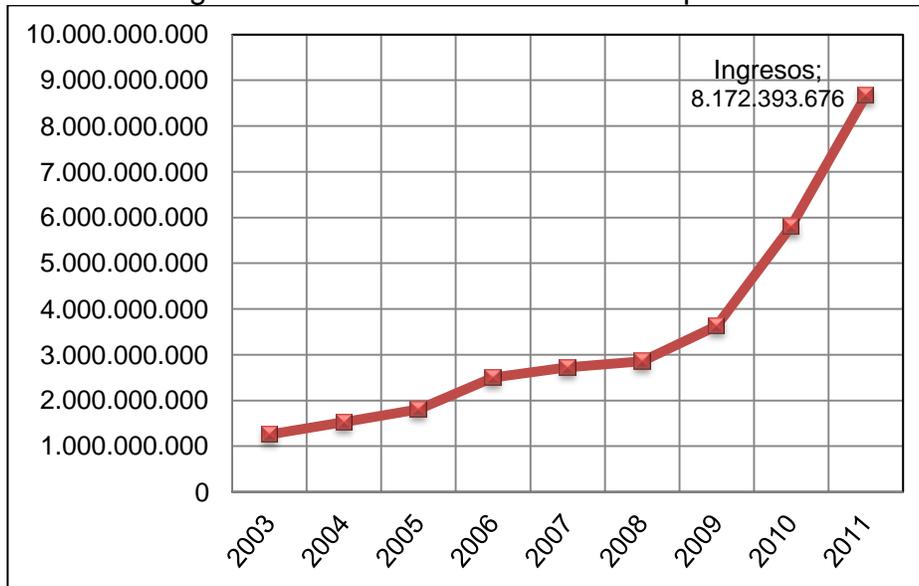
En los últimos cuatro años DOSA Chile ha crecido a una tasa promedio de aproximadamente 28,54 % anual desde el 2003. El año 2008 pasó de ser una mediana empresa a ser una gran empresa dado el volumen de ventas, las cuales ascendieron a \$ 2.845 Millones¹⁶, hasta llegar a los \$ 8.172 millones de pesos el

¹⁵ Son problemas de Software, Correo electrónico, Hardware, y redes.

¹⁶ Según la clasificación chilena pasó de ser mediana a gran empresa, ya que sus ventas fueron 125.850 UF, superando las 100.000 UF que es la línea divisoria entre ambos segmentos.

año 2011, es decir, un aumento total de 265%. Se proyecta un aumento de 28,5% para el año 2012 (\$ 10.500 millones de pesos).

Figura 7. Ventas DOSA Chile en pesos.



Fuente: DOSA Chile.

En los últimos nueve años la empresa ha tenido un crecimiento acelerado. Desde el 2003 al 2011, el EBITDA ha crecido un 108,06 %, correspondiente a una tasa anual del 13,5 %.

Figura 8. Evolución del EBITDA de DOSA Chile en pesos.



Fuente: DOSA Chile.

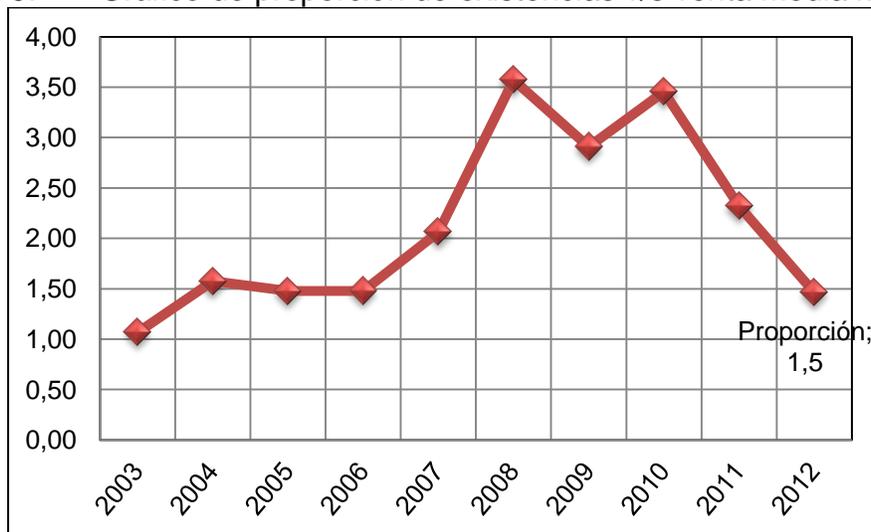
DOSA Chile ha tenido un crecimiento explosivo en el último tiempo. En su rol de distribidora, los principales esfuerzos para la sustentabilidad de la operación se realizan sobre el capital de trabajo. La importancia de la

administración y toma de decisiones sobre el capital de trabajo radica en que los activos circulantes de una empresa típica industrial representan más de la mitad de sus activos totales. En el caso de una empresa distribuidora representan aún más. Para que una empresa opere con eficiencia es necesario supervisar y controlar con cuidado las cuentas por cobrar y los inventarios. Para una empresa de rápido crecimiento, la inversión en estos activos puede fácilmente quedar fuera de control.

Niveles excesivos de activo circulante pueden propiciar que la empresa obtenga un rendimiento por debajo del estándar sobre la inversión. Sin embargo, las empresas con niveles bajos de activos circulantes pueden incurrir en déficit y dificultades para mantener operaciones estables.

El crecimiento experimentado por DOSA Chile desde el 2003 hasta el 2008, decantó en un considerable sobrestock, y se abasteció de productos que no tuvieron la rotación esperada. Fue así como el 2008, el Gerente General y Gerente Comercial¹⁷, aunaron esfuerzos para que no se disparase aún más el stock, logrando estabilizarlo durante los años 2009 y 2010. Esta tarea requirió de un esfuerzo mayor, por lo que a fines del 2010, se contrató al actual Gerente de Operaciones. En estos años se logró controlar las existencias sobre ventas, llevándolas de un 3,5 a 1,5, algo considerado bueno por el Gerente General.

Figura 9. Gráfico de proporción de existencias v/s venta media mensual



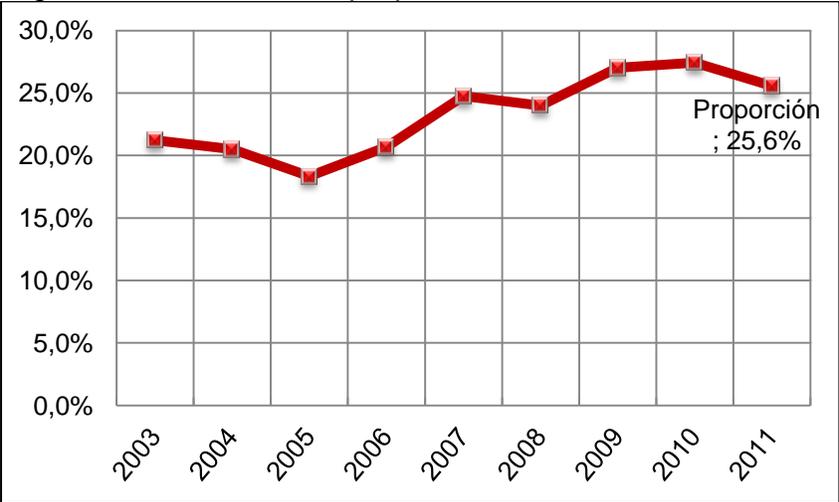
Fuente: DOSA Chile.

Otra parte importante del capital de trabajo de DOSA Chile es el control de las cuentas por cobrar. Antes de tratar este tema, hay que mencionar que DOSA Chile no cuenta con profesionales para el área de administración y la unidad de

¹⁷ Únicos gerentes hasta ese entonces

cobranza es gestionada por sólo una persona, que si bien cuenta con muchos años de experiencia, necesita un apoyo profesional para la gestión.

Figura 10. Gráfico de proporción de CxC v/s venta anual



Fuente: DOSA Chile.

La composición de las cuentas por cobrar es de un 17% de empresas relacionadas, es decir, que pertenecen al mismo Holding, mientras que el 83% restante de la deuda son clientes del mercado. Si se consideran sólo los clientes externos, la proporción de la deuda por cobrar para el año 2012 es de 18%¹⁸, lo que no deja de ser malo, y es una de las tareas que más preocupa a los gerentes.

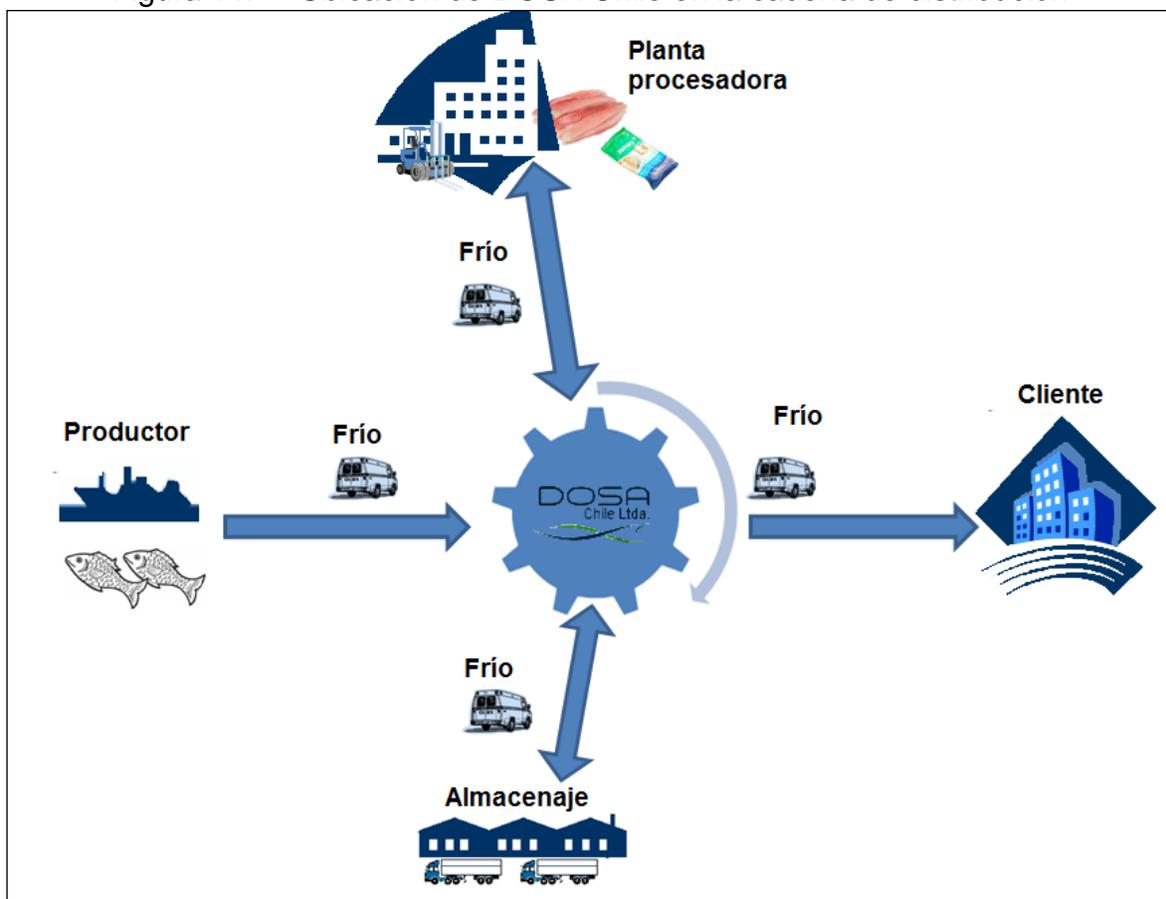
DOSA Chile ha presentado un crecimiento acelerado en los últimos años, este crecimiento provocó un desorden en la gestión del capital de trabajo, especialmente en el inventario y cuentas por cobrar. El inventario fue controlado mediante la integración de un gerente de operaciones, pero el ítem de cuentas por cobrar sigue generando problemas en la gestión, siendo una debilidad que debe ser tenida en cuenta a la hora de hacer la planificación estratégica.

¹⁸ Al contarse con información agregada no se pudo hacer el mismo análisis para los años 2003 al 2011.

4.2 Productos y servicios

DOSA Chile es un ente gestor entre los productores de materias primas, las plantas procesadoras y el cliente mayorista. Para este tipo de operación, posee una estructura de costo liviana, donde aparecen frigoríficos y camiones de frío tercerizados. La figura 11 representa la ubicación de DOSA Chile en la distribución de los productos marinos para el consumo humano.

Figura 11. Ubicación de DOSA Chile en la cadena de distribución



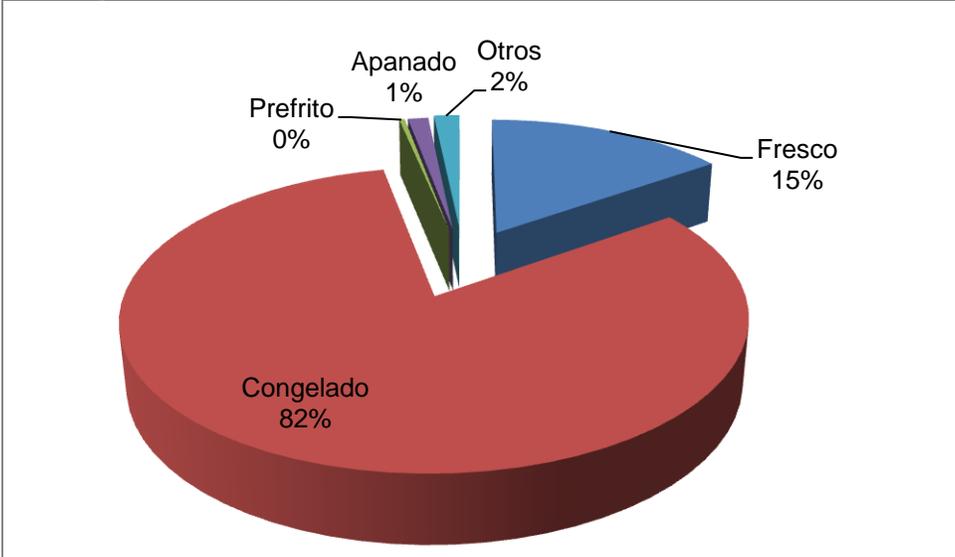
Fuente: Elaboración propia.

La comunicación con los clientes, y el conocimiento que se tenga de ellos, permiten a DOSA Chile entregar productos y servicios de mayor valor agregado. Así también, las buenas relaciones con proveedores que cuenten con productos de alta calidad, permiten a la empresa cumplir con expectativas y normas de calidad de sus respectivos clientes.

El foco de DOSA Chile está en la venta de productos congelados, los cuales provienen principalmente de la pesca y, en un porcentaje menor, de la industria acuícola. La composición de la venta de DOSA Chile en el año 2011 fue un 15,2 % de productos frescos y 84,8 % de productos congelados. En valor monetario, esto se traduce en MM\$ 1.242 de productos frescos y MM\$ 6.928 de

productos congelados. La figura 12 muestra la composición de los productos que ofrece la empresa, cabe destacar que tanto prefrito como apanado son productos que se venden congelados.

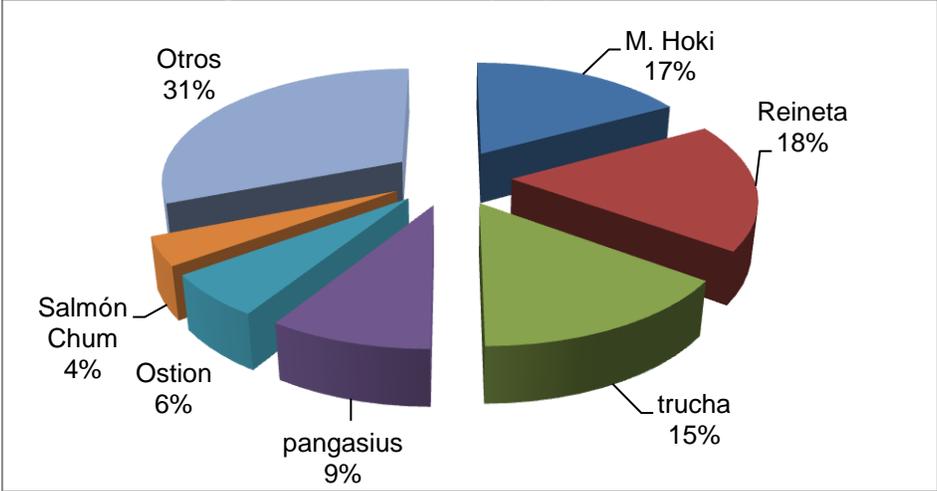
Figura 12. Tipo de venta de DOSA Chile en el año 2011



Fuente: DOSA Chile.

El 15% de fresco que vende DOSA Chile corresponde principalmente a salmón y trucha, mientras que el congelado está asociado mayoritariamente a merluza, reineta y pangasius.

Figura 13. Ventas por producto 2011



Fuente: DOSA Chile.

En la Figura 13 se presentan los porcentajes de ventas por especie para el año 2011. Se aprecia un alto porcentaje (31%) asociado al ítem “Otros”, el cual se ha disminuido durante el año 2012 a cerca del 21%, gracias a esfuerzos en la

coordinación de las áreas de operaciones y comercial, sumado a un mejor utilización de la información para estandarizar la venta.

DOSA Chile al ser gestor entre los productores de materias primas, las plantas procesadoras y cliente mayorista tiene una estructura de costo liviana, además, el manejo de productos congelados debe ser muy cuidadoso, estas variables deben ser consideradas a la hora de establecer los indicadores para los procesos internos.

4.3 Clientes

En estos quince años DOSA Chile ha sido capaz de conquistar la preferencia de sus clientes, convirtiéndose en una alternativa confiable con una oferta de productos y servicios de alta calidad.

Los principales clientes de DOSA Chile son ARAMARK, Sodexo, del área del foodservice, y Jumbo, operador de retail.

En los últimos años DOSA ha implementado un plan de educación alimentaria, que comenzó en marzo de 2009. En un comienzo, consistió en ciclos de charlas a importantes casinos del rubro minero en el centro y norte del país, dando a conocer, desde el punto de vista científico, los reales beneficios de los productos de origen marino para la salud humana y cómo se puede mejorar la calidad de vida de los trabajadores a través de una alimentación inteligente. Luego, los ciclos de charlas se expendieron al resto de los clientes importantes de la empresa. Los clientes han recibido de muy buena forma estas iniciativas, generando discusiones que aportan para diferenciarse de la competencia y generar mayor valor percibido en el cliente.

5 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

5.1 Análisis Externo.

El análisis externo permitirá determinar oportunidades y amenazas que pueden presentarse a la DOSA Chile.

5.1.1 Análisis PESTE.

El Análisis PESTE tiene como objetivo enfocarse en las dimensiones que pueden afectar el entorno de la empresa y el mercado. Las dimensiones son las siguientes: Política, Económica, Social, Tecnológica y Ecológica.

5.1.1.1 Ámbito político.

Este ámbito considera el sistema político actual, las instituciones políticas que afectan el mercado de la empresa.

Servicio Nacional de Pesca:

El Servicio Nacional de Pesca es el organismo público, dependiente del Ministerio de Economía, cuyo objetivo es controlar el cumplimiento de las normas pesqueras y acuícolas del país, así como los temas sanitarios y ambientales relacionados con estas actividades y los acuerdos internacionales que regulan la actividad, con el fin de conservar los recursos hidrobiológicos y contribuir a asegurar el desarrollo sustentable del sector. Específicamente, su misión es monitorear, controlar y vigilar el cumplimiento de las normas que regulan la acuicultura, pesca extractiva y la pesca recreativa, además, difundir políticas de regulación pesquera; tramitación de elementos que permiten la regularización de las caletas y el uso de las áreas de manejo. También es el encargado de la certificación y autorización de productos pesqueros, que permiten prevenir, vigilar y controlar enfermedades de alto riesgo, mediante un protocolo de manejo sanitario¹⁹.

Regulaciones:

Existe en Chile el Decreto Supremo N° 977: El Reglamento Sanitario de los Alimentos, que establece normas de inocuidad. Estas normas son aquellas relativas a los alimentos y su calidad, en relación a su etiquetado, transporte de alimentos congelados y presencia de materiales pesados. En relación al etiquetado, la modificación al Reglamento Sanitario de los Alimentos (Anexo 1, D.S. N° 57/05), que entró en vigencia el año 2006, establece la obligatoriedad de colocar información nutricional en todos los rótulos de los productos alimenticios

¹⁹ Fuente:

http://www.sernapesca.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=126

envasados. De esta forma, el etiquetado nutricional constituye un instrumento de comunicación que contribuye a facilitar la decisión del consumidor en la compra de sus alimentos, teniendo presente las características nutricionales de ellos.

La institucionalidad chilena y las políticas de estado están orientadas a proporcionar una infraestructura comercial adecuada para la producción, distribución y comercialización de alimentos de origen marino. Por un lado el Servicio Nacional de Pesca aparece como una institución garante de la calidad del producto en el inicio de la cadena, donde hay estandarización en la fiscalización de normas de sanidad pesquera; y la regulación chilena, mediante un decreto supremo y la posterior modificación de un anexo de ésta, establece procedimientos para manipuladores, distribuidores, y comercializadores, que permitan al consumidor final obtener un producto de calidad óptima.

5.1.1.2 Ámbito económico

Chile tiene una desarrollada industria pesquera, siendo el octavo mayor productor en el mundo de productos del mar²⁰. Este gran desarrollo contrasta con la baja cantidad de análisis que se realizan sobre el mercado nacional. Las investigaciones sobre el consumo de productos del mar o afines en Chile, deben sortear inconvenientes ligados a la falta de información oficial y de agentes privados para delinear apropiadamente los acontecimientos y mostrar cifras que caractericen el mercado interno de productos pesqueros.

Un estudio realizado el año 2000²¹, indicaba que el mercado chileno comercializaba un valor estimado de 158.000 toneladas/año de productos del mar terminados a nivel nacional, valoradas a nivel mayorista en 143 millones de dólares, pero para una población de 15,2 millones de habitantes, reflejando, en ese entonces, un consumo per cápita de 10,4 kilogramos. Ese estudio concluía que para el año 2010 se duplicaría el consumo de pescado en Chile, lo cual implicaría una adecuación de las actuales estructuras comerciales a esta dinámica.

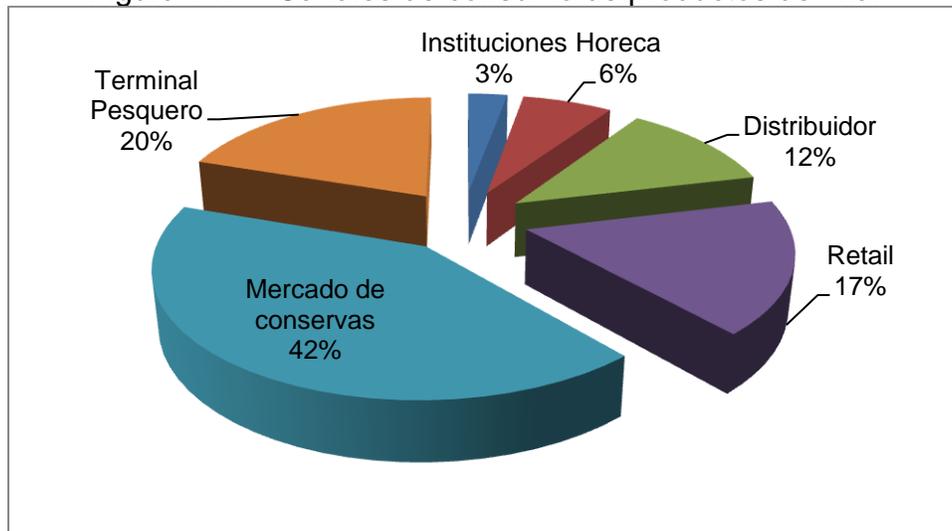
En la actualidad hay varias estimaciones no coincidentes, y que no se ajustan a datos manejados, motivo por el cual se realizó un estudio para cuantificar el mercado y la cuota de mercado de DOSA Chile²². Los canales de consumo de productos del mar y el porcentaje asociado a cada uno se indican en la Figura 14.

²⁰ Fuente: Sitio Web de FAO, Estadísticas de Pesca, Producción de Acuicultura. Año 2008

²¹ Libro Infopesca: La Comercialización y el Mercado de Productos Pesqueros Comestibles en Santiago De Chile, página 104.

²² Ver anexo: Estimación del Mercado Chileno

Figura 14. Canales de consumo de productos del mar



Fuente: DOSA Chile.

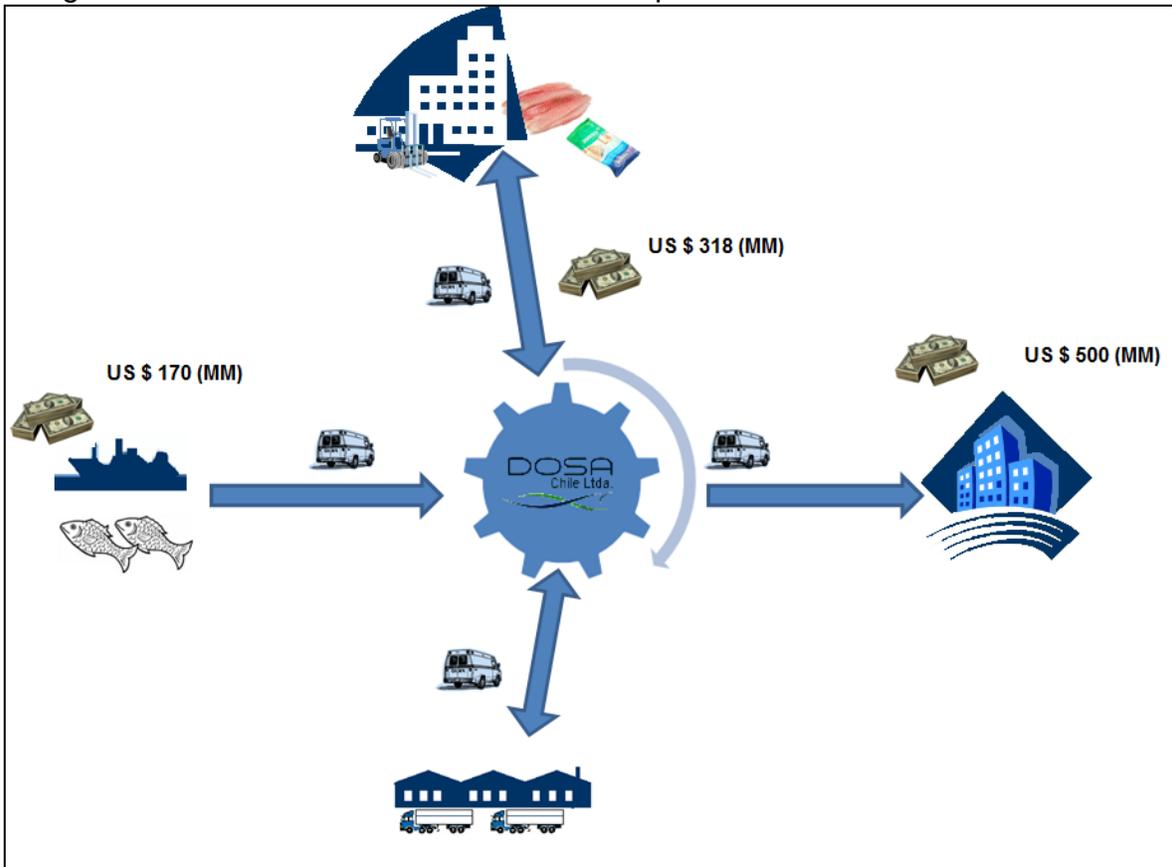
El gráfico anterior es una estimación, desde el punto de vista de DOSA Chile, de cómo llega el producto del mar al consumidor final, que representa el último eslabón de la cadena de distribución.

Tamaño del mercado

Para identificar el tamaño de mercado se realizaron varias estimaciones, que se detallan en el anexo Estimación de Mercado.

En Chile, el producto del mar puesto en playa representa US \$ 170 millones, luego a nivel de distribuidor para mayorista representa un mercado potencial de US \$ 318 millones, y finalmente para el vendedor de detalle el mercado estimado es de US \$ 500 millones.

Figura 15. Tamaño del mercado en cada punto de la cadena de distribución



Fuente: Elaboración propia.

En la actualidad el mercado chileno comercializa un valor estimado de 150.000 toneladas/año de productos del mar terminados a nivel nacional, valoradas a nivel mayorista en 170 millones²³ de dólares, para abastecer las necesidades de 17,3 millones de habitantes²⁴, es decir, 8,7 kilogramos per cápita al año.

El mercado chileno de los productos del mar no ha crecido como se esperaba, presentando variaciones mínimas en los últimos 20 años, y cuyas cifras se manejan –hoy- informalmente. El margen más importante está en el consumidor final: los márgenes brutos a nivel de distribuidor mayorista son del orden del 20% al 25%; esta reducida cantidad de margen hace un mercado poco atractivo para este sector de la cadena de distribución, por lo que es manejado principalmente por pesqueras o salmoneras que se integran verticalmente.

²³ Cifra valida con Carlos Vial, Presidente de Salmochile.

²⁴ Estimación de habitantes en Chile al año 2012, Fuente: INE.

5.1.1.3 Ámbito social

Salud

Chile, así como muchas naciones, está siendo afectado por un aumento vertiginoso de la obesidad junto a las denominadas Enfermedades Crónicas No Transmisibles (ECNT), amenazando seriamente el erario público de la nación. Al respecto, el gobierno de Chile, en el año 2000, se fijó la meta de reducir la obesidad de un 16% a un 12% en el 2010 (MINSAL).

Por otro lado, el Informe Final de Evaluación del Programa de Tratamiento de la Obesidad del Ministerio de Salud de Chile (Agosto, 2008), señala que “la obesidad y el sobrepeso afecta al 61% de la población de adultos²⁵; al 53% de los adultos mayores²⁶; al 23% de los menores de 6 años²⁷; al 25%²⁸ de los escolares; el 1,3% de la población presenta obesidad mórbida²⁹; y el 89% de los adultos es sedentario³⁰, más de un tercio de ellos presenta factores de riesgo de contraer enfermedades crónicas; de la población adulta el 33,7% presenta hipertensión arterial; el 35,6% tiene colesterol elevado; el 4,2% tiene diabetes y el 22,6% presenta Síndrome metabólico (definido como la presencia de al menos 3 de los siguientes criterios: presión arterial >130/85, Circunferencia de cintura elevada, HDL<40 en hombres o <50 en mujeres, glicemia elevada>110, triglicéridos elevados>150³¹.

Hábitos de consumo

Siendo toda causalidad multifactorial, uno de los factores más incidentes en el bajo consumo de productos de origen marino son, entre otros, los siguientes:

- Baja difusión de cómo los alimentos marinos, especialmente aquellos provenientes de aguas frías (como el ecosistema de Humboldt, por ejemplo), afectan la salud humana. Estos recursos, además de poseer fosfolípidos, ácidos grasos poliinsaturados, antioxidantes, vitaminas y sales minerales, son poseedores de la mayor concentración de Compuestos de Bajo Peso Molecular (CBPM) en la naturaleza. La importancia de estos compuestos radica en que bajo los 100kDa, se incorporan directamente a nivel celular, mejorando la fidelidad de copia del ADN³². Su contenido en proteínas es de alto valor biológico, ricas en aminoácidos esenciales en las

²⁵ Encuesta Nacional de Salud, MINSAL 2003

²⁶ MINSAL, Encuesta Salud

²⁷ MINSAL, Encuesta Salud

²⁸ JUNAEB

²⁹ Encuesta Nacional de Salud, MINSAL 2003

³⁰ MINSAL, Encuesta Salud

³¹ Encuesta Nacional de Salud, MINSAL 2003

³² Fuente: Víctor Gutiérrez Biotecnólogo. PhD Investigador Universidad de Santiago de Chile. Consultor de PRINAL

cantidades que el organismo necesita. Por ejemplo, una porción de 100 gramos de pescados proporciona alrededor de la mitad del total de proteínas requeridas diariamente por el organismo³³.

- Altos precios v/s la inocuidad general. Para mantener el grado de extrema frescura, inocuidad y calidad de la proteína, el costo es una fracción mayor que el resto de las proteínas más consumidas en el país.
- Ración Marina v/s funcionalidad, la contundencia del alimento, que provoca una sensación de saciedad, es un elemento relevante en la decisión de: ¿qué comer? En este sentido las carnes rojas y blancas son los sustitutos en la minuta alimenticia. La justificación es que un filete de pescado de similar valor al de la carne necesita un acompañamiento que sacie al comensal.

Las principales tendencias alimentarias³⁴ van en relación a: búsqueda de alimentos de bajo contenido de azúcar, sal, y grasas; preferencia por platos preparados; precio de los alimentos. Si bien el precio del alimento es relevante a la hora de comprar también lo es la calidad del alimento y la información asociada a ésta.

5.1.1.4 Ámbito tecnológico

El foco tecnológico de este negocio debe estar orientado a la congelación, cadena de frío, y trazabilidad de los alimentos. Para esto se debe contar con proveedores que cumplan los requerimientos de congelación, estado de los camiones y bodegas de frío, además de medidores de temperatura que registren las variaciones térmicas en los traslados y almacenaje. La trazabilidad consiste en saber por donde pasó el alimento, a qué temperatura fue manejado, y quién fue el encargado de la manipulación de éste, desde su origen hasta que es entregado al cliente de la empresa. La trazabilidad debe ser el fuerte de la distribuidora, y para esto el manejo de la información es un tema relevante.

Congelación:

La congelación y descongelación, dado el tamaño de los cristales de hielo y la rotura de las células, con la consiguiente formación de exudados³⁵, dependen de la velocidad de enfriamiento, que a su vez es función del coeficiente superficial del fluido enfriador y de la diferencia de su temperatura con la temperatura de cambio de fase del producto. El inicio de la congelación suele ser entre -2 a -3°C, pero su terminación, puede llegar a ocurrir entre -14 a -15°C, por lo que las

³³ Fuente: Consumo de Productos Pesqueros en Chile, Dodani Araneda López

³⁴ Fuente: Prinal en Línea, Revista Técnica, Tecnológica y Publicitaria para la Industria Alimentaria. Año 2011, Revista Número 36, Página 3.

³⁵ Se acumulan como resultado de la inflamación, con un alto contenido en proteínas. Fuente: <http://www2.udec.cl/~gdela fue/web/exud.htm>

temperaturas de conservación, deben encontrarse entre -18°C a -20°C . Se pensó que la conservación de los alimentos congelados podría durar más tiempo a menores temperaturas, pero se considera no justificado en estos momentos de alza del precio de la energía. El empleo de -60°C para la conservación de pescado sólo está justificado cuando se le congela a esa temperatura y se quiere consumirlo crudo.

Transporte y Almacenaje:

En el tema del congelado, la ley chilena establece temperaturas máximas de almacenaje y de transporte interurbano, correspondientes a -18°C tolerando hasta -15°C . Esta temperatura debe ajustarse una vez que se almacena el producto. Para transporte local, el límite es de -18°C pero se tolera hasta -12°C , la cual también debe disminuirse cuando se almacena el producto.

Estudios realizados en Aramark indican que el pasar la barrera de los -12°C disminuye drásticamente la vida útil del producto. Según Katia Baumgartner³⁶ un producto del mar congelado con una vida útil de 24 meses, llevado a temperaturas sobre -12°C disminuye su vida útil a 4 meses, es decir, un sexto de su vida útil potencial.

Trazabilidad:

La trazabilidad consiste en saber en cada momento los procesos por los cuales pasó el alimento, las temperaturas a las cuales fue transportado y almacenado, para poder identificar rápidamente el responsable de una posible contaminación, o tomar acciones correctivas en caso de perder la cadena óptima de frío. Estas acciones pueden ser desechar el producto o cambiar el etiquetado de éste reduciendo su vida útil según el daño causado por la contingencia. Esto último lleva a ajustar la metodología FIFO a FEFO³⁷.

5.1.1.5 Ámbito ecológico

Clima Chileno

La corriente de Humboldt es una corriente oceánica fría que fluye en dirección norte a lo largo de la costa occidental de Sudamérica. Se forma frente a las costas de Chile, Perú y Ecuador debido a que los vientos reinantes que soplan paralelos a la costa y arrastran el agua caliente de la superficie. Por este motivo, la temperatura de estas aguas es entre 5 y 10°C más fría de lo que debería ser, incluso en las proximidades del Ecuador. El agua fría contiene nitratos y fosfatos procedentes del fondo marino, los cuales son el principal alimento del fitoplancton, el cual se reproduce rápidamente, favoreciendo así el desarrollo del zooplancton,

³⁶ Ex-jefa de calidad de Aramark.

³⁷ FIFO (First In First Out); primero en ingresar es el primero en salir. FEFO (First Expired First Out); Primero que Caducara Primero en Salir

que se nutre del anterior. A su vez, los peces que se alimentan de zooplancton se multiplican con rapidez, lo que proporciona abundantes frutos para los pescadores y las aves marinas.

Luego, existen las condiciones en el país para elaborar una Dieta Marina con Función Terciaria, económicamente viable, con extrema frescura, sabrosa, saludable, con una Ficha Técnica de Calidad y Seguridad Alimentaria.³⁸

Ingreso de enfermedades o contaminaciones

Chile cuenta con importantes ventajas competitivas en la industria de alimentos, entre las que destacan sus favorables condiciones climáticas y geográficas, las cuales permiten la producción de alimentos más sanos, y protección natural contra pestes y enfermedades. Sin embargo, a pesar de estas ventajas, el país se ha visto enfrentado a grandes pestes que provocan mermas en la producción nacional como fue el de la aparición del virus ISA.

El virus ISA se encontraba presente en Chile desde 1999 de forma inmune en el Salmón Coho, sin enfermedad clínica. Sin embargo, en Junio de 2007, un centro de engorda de Salmón Atlántico (*salmo salar*) situado en la zona central de la isla de Chiloé, presentó un marcado incremento de mortalidad posterior a un brote de Piscirickettsiosis, la cual es un tipo de enfermedad producida por una bacteria.

Las infecciones por copépodos parásitos de salmónidos, se han constituido en uno de los principales desafíos para el cultivo del Salmón en el mundo. Hoy según Víctor Gutiérrez el caligus presenta un importante aumento dado las condiciones de cultivo de los salmones. Las infecciones por caligus afectan de forma significativa la producción de Salmón del Atlántico y Trucha Arcoíris. Entre los principales impactos productivos se encuentra el estrés crónico, disminución de la tasa de alimentación, inmunosupresión, predisposición a infecciones oportunistas, vector de enfermedades infecciosas, etc.

Las condiciones ecológicas de Chile son óptimas para el cultivo de estas especies, pero la forma de gestionar de los encargados de la producción ha permitido que brotes infecciosos afecten la producción nacional. Según Carlos Vignolo, Álvaro Ramírez, y Carlos Vergara³⁹ esta crisis no es –en lo medular– una crisis sanitaria sino de capital social, si al momento de la aparición de las infecciones, la capacidad de los empresarios y ejecutivos salmoneros chilenos y de los funcionarios públicos para confiar, comunicarse, comprometerse con un proyecto común y trabajar en conciencia y comunitariamente, hubiera sido la de 1990 por ejemplo, la crisis sanitaria hubiera sido administrada y controlada mucho

³⁸ http://www.subpesca.cl/Simposio/ppt_La_Corriente_de_Humboldt_Victor_Gutierrez.pdf

³⁹ Fuente: Ángeles Y Demonios En La Gestión Pública Chilena

más rápida y eficazmente, posiblemente sin los catastróficos resultados finales ampliamente conocidos.

El análisis PESTE indica que el producto marino chileno posee cualidades nutricionales únicas, las cuales pueden ser potenciadas mediante el uso de la ciencia y tecnología, pero se debe ser sumamente cuidadoso en la aplicación de la cadena de frío; además, el entorno político intenta proporcionar una infraestructura comercial adecuada para la producción, distribución de alimentos de origen marino.

Las tendencias alimentarias presentan grandes desafíos y muchas oportunidades para desarrollar nuevas formas de producir y comercializar alimentos. Esto crea una gran oportunidad para que el producto del mar congelado gane un espacio importante en la minuta alimentaria del chileno.

Es este un mercado poco atractivo para competidores fuera de la industria pesquera, dado los márgenes que se manejan. Los actores del mercado prefieren llegar directamente al consumidor final. Las ganancias promedio que tienen reflejan la alta commoditización del mercado del producto marino.

5.1.2 Fuerzas de Porter

5.1.2.1 Competidores del sector

La orientación al mercado chileno de productos del mar es escasa. En el mercado hay un gran número de distribuidores, según una investigación realizada para este trabajo, existen más de 180 mayoristas que se clasifican como distribuidores de productos del mar en versiones fresco y congelado⁴⁰, pero sólo cinco tienen la capacidad de gestionar grandes cantidades de materia prima y plantas procesadoras, para llegar al producto terminado, estas empresas son: DOSA Chile, Global Product, De Mar y Tierra, Pesquera el Golfo, y Okran.

Estas cinco empresas se orientan a Pequeños y Grandes Distribuidores, Retail, y Centrales de Alimentación.

- Los Pequeños y Grandes Distribuidores pueden ser clasificados como switchers, dado que compran según precio a cualquiera de estas cinco empresas, o incluso directamente en puerto o caleta si venden en peso vivo⁴¹.
- DOSA Chile y Okran son los principales competidores en Centrales de Alimentación. DOSA Chile posee contrato con las grandes centrales de alimentación (Sodexo, Aramark, y Compass Catering) dada su capacidad

⁴⁰ Fuente: información obtenida de las páginas amarillas online.

⁴¹ Distribuidores que venden a feriantes, pescaderías, u otro afín.

de abastecer una alta demanda de productos, y Okran es un vendedor spot de productos no licitados.

- Global Product, De Mar y Tierra, y Pesquera el Golfo, son los principales actores del Retail, tienen marca propia, y son parte de pesqueras. En los últimos años DOSA Chile ha sido proveedor, directa e indirectamente, de la elaboración de marcas propias de algunas importantes cadenas de Retail⁴².

Global Product, De Mar y Tierra, y Pesquera el Golfo tienen similar capacidad de abastecimiento que DOSA Chile, la ventaja de DOSA Chile frente a estos competidores para ocupar el mercado de las centrales de alimentación está en la flexibilidad de operación que posee.

La competencia es poca en este sector de la cadena de distribución de productos marinos, la ventaja la tienen las empresas que se integran verticalmente.

5.1.2.2 Competidores potenciales

El negocio de las proteínas cárnicas está principalmente dominada por vacuno, cerdo, y ave. Estos productos proporcionan una oferta pareja dado que la producción es estable y no cuenta con demasiada estacionalidad. Los productos permiten una fácil integración vertical comparada con la industria pesquera. Sí bien son competidores indirectos, dado que todos luchan por ser parte de la dieta del chileno, la capacidad de ingresar a los productos del mar se ve reducida, dado la naturaleza de las industrias.

Los productos en los que pueden competir empresas de la industria de la carne son los cultivos, en los cuales Agrosuper ya ha entrado con su marca Súper Salmón, no así en líneas de pesca blanca y azul, dado que requiere una inversión en infraestructura y un know how totalmente distinto.

Estos nuevos competidores llegan directamente al retail, donde se maneja un margen mayor, es decir, no son competencia directa de DOSA Chile, pues ellos apuntan al consumidor final utilizando lugares en las salas de ventas. El peligro está en que en una disputa de mercado, por el hecho de ser commodities, se haría en precio, lo cual, al afectar al cliente de DOSA Chile, afectará los volúmenes de demanda y la disposición a pagar del cliente, afectando, además del ingreso bruto de la operación, el margen de ésta.

⁴² Jumbo y Aquapuro.

5.1.2.3 Sustitutos

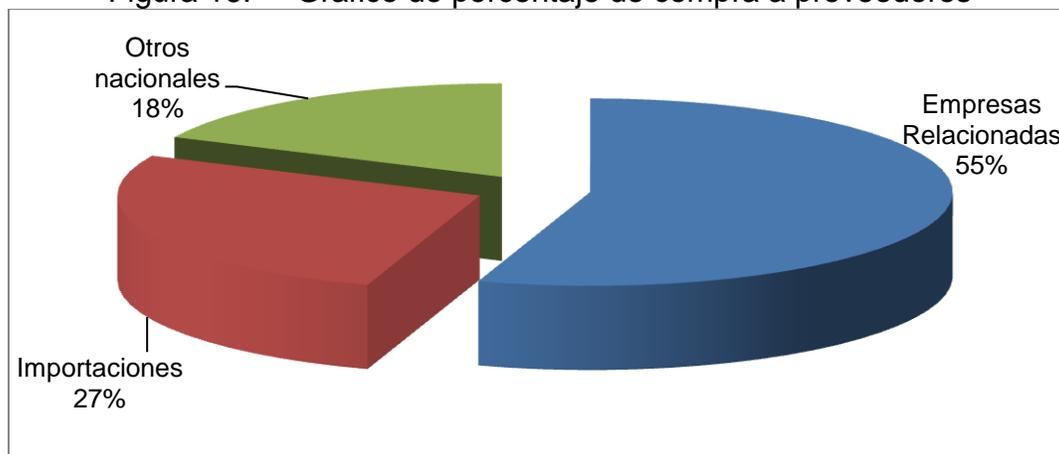
El producto del mar tiene una potencialidad nutricional y de salud poco explotada. No hay un sustituto que represente un peligro de consideración para los productos de origen marino.

En Chile, según Tomas Olivera⁴³, la contundencia del alimento, que provoca una sensación de saciedad, es un elemento relevante en la decisión de qué alimento consumir, es ahí donde las carnes rojas y blancas son mayormente preferidas por el comprador final como los sustitutos en la minuta alimenticia. La justificación es que un filete de pescado de similar valor al de la carne necesita un acompañamiento contundente que sacie al comensal.

5.1.2.4 Proveedores

DOSA Chile compra el aproximadamente el 50 % de los productos a empresas del Holding, 37 % corresponden a importaciones y un 13% a otros proveedores nacionales.

Figura 16. Grafico de porcentaje de compra a proveedores

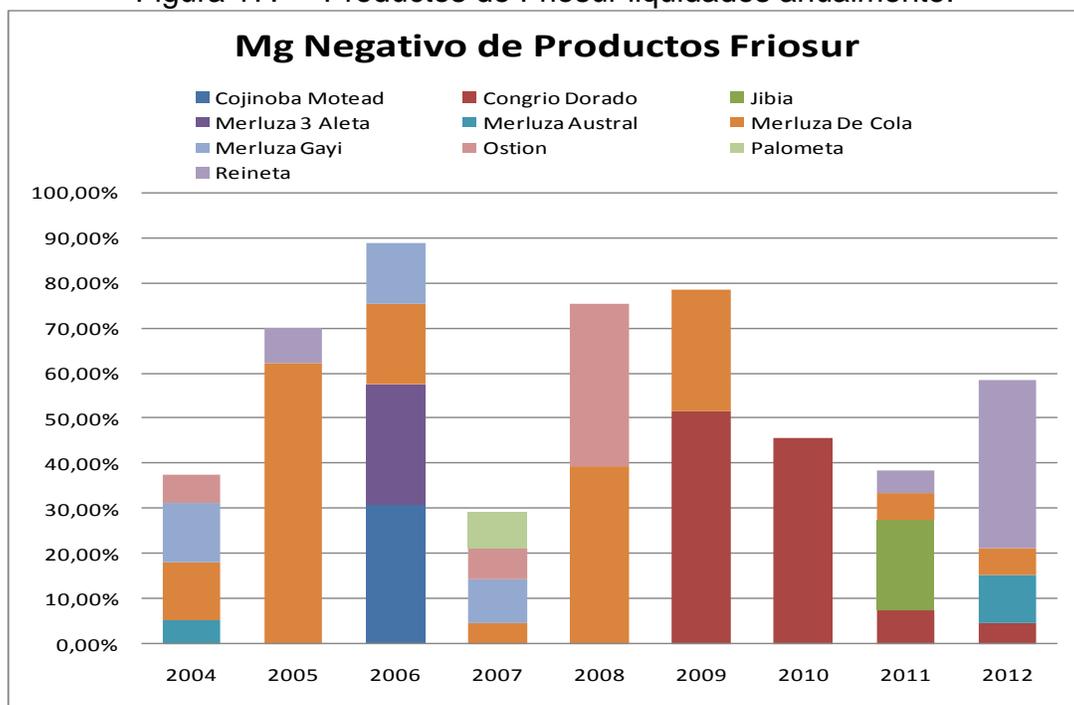


Fuente: DOSA Chile.

Las ventajas de comprar a empresas relacionadas es que hace la compra más simple, hay mayor facilidad de pago, lo que permite apalancar la operación de la distribuidora. Las desventajas es que estas relaciones semiformales no fijan estándares de calidad adecuados, resultando en una poca orientación al cliente, en este caso DOSA Chile es el Cliente. También, en ocasiones, en las compras se incluyen productos de poca rotación, productos que generalmente deben ser liquidados a precio de costo.

⁴³ Chef, The Ritz Carlton, Santiago 2004 – 2010, actual Chef y Socio de Casamar.

Figura 17. Productos de Friosur liquidados anualmente.



Fuente: DOSA Chile.

Hay un alto poder por parte del principal proveedor, esto se debió a que DOSA Chile fue parte del organigrama de la Pesquera Friosur hasta el año 2007.

5.1.2.5 Clientes

Cuenta con una cartera de más de 800 clientes, según el año 2011 hubo 450 clientes activos, de los cuales 3 representan aproximadamente el 52% de la venta. El promedio de compras son 4 veces al años, si consideramos sólo a las personas que compraron 3 o más ocasiones en un año son 232 y el promedio de compras es de 7, es decir, uno de cada 2 clientes que compra en DOSA Chile Ltda. se convierte en cliente habitual⁴⁴.

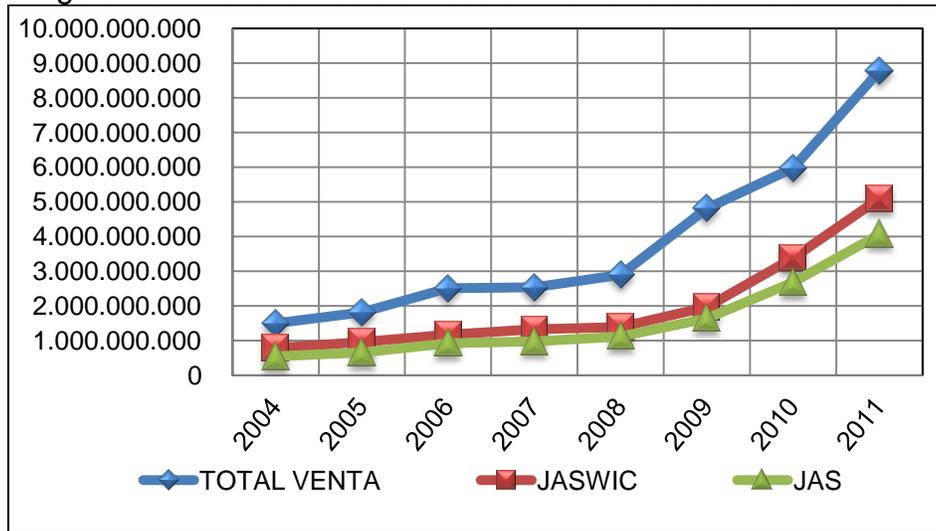
El 52 % de la venta de DOSA Chile la componen tres clientes principales, que está, reflejado es la línea verde, los cuales son Jumbo⁴⁵, Aramark, y Sodexo⁴⁶, la línea roja corresponde a la venta acumulada de seis clientes, los tres anteriormente nombrados, y tres clientes con un potencial similar de compra, pero que –hoy- son poco explotados. El año 2011 estos clientes representaban un 58% del la venta total de DOSA Chile.

⁴⁴ Fuente: Datos de ventas de DOSA Chile Ltda.

⁴⁵ DOSA Chile es proveedor para la marca propia de esta cadena de retail.

⁴⁶ Dos de las principales centrales de alimentación

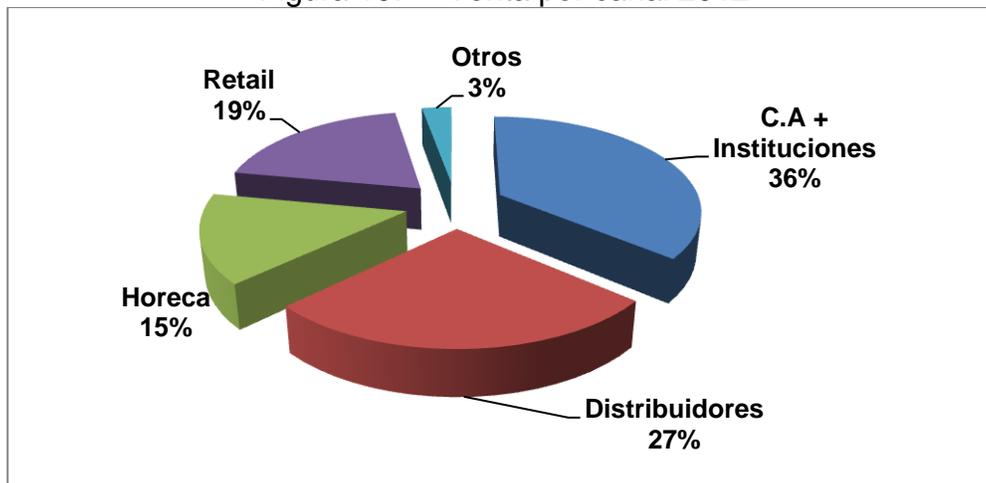
Figura 18. Grafico de distribución de ventas de DOSA Chile⁴⁷



Fuente: DOSA Chile

Las ventas a los distintos canales han variado, principalmente HORECA⁴⁸, que dado lo atomizado de ese mercado en particular se pretende abordar mediante una empresa relacionada.

Figura 19. Venta por canal 2012

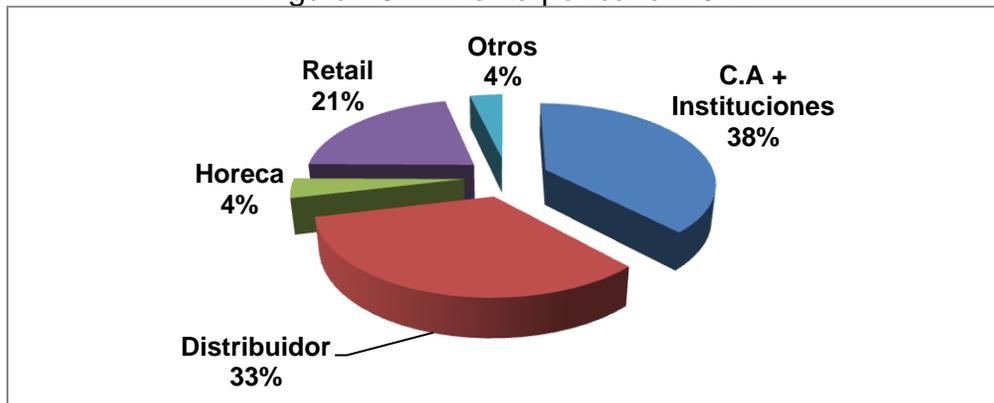


Fuente: DOSA Chile.

⁴⁷ JAS es una sigla de Jumbo, Aramark, y Sodexo. JASWIC es una sigla que incluye, además de los ya nombrados, a Walmart, Instituciones del Estado, y Compass Group.

⁴⁸ Sigla de Hoteles, Restaurantes, y Casinos.

Figura 20. Venta por canal 2012

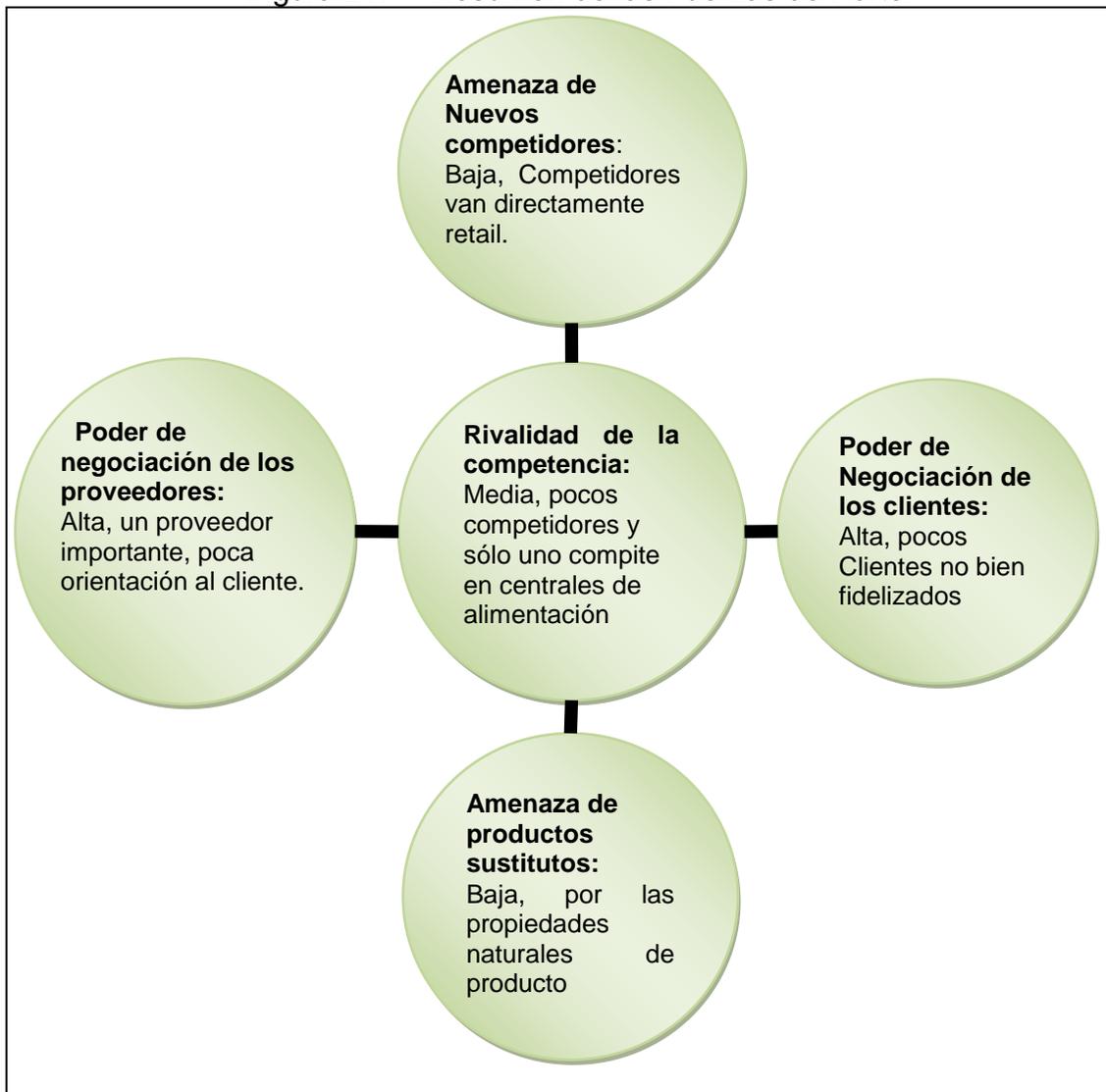


Fuente: DOSA Chile.

Esto se lee en que DOSA Chile se focalizará en la venta de retail, institucional, y distribuidores.

La relación con los clientes, en percepciones de gerentes, es lejana. Los clientes realizan pedidos y los vendedores funcionan como tomadores de pedidos, sin lograr un mayor involucramiento que se traduzca en mayor complicidad con el cliente. Así el cliente según sea su requerimiento puede llamar a cualquier proveedor de su lista consultando precios y escoger el más conveniente.

Figura 21. Resumen de las Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia.

El análisis de Porter indica que no hay una gran amenaza en el ingreso de nuevos competidores, y que los actuales competidores están en sus respectivos nichos; además los márgenes de venta no incentivan a una competencia dura.

Las principales amenazas serían la aparición de productos de mayor valor agregado que sustituyan y no contar con las capacidades para enfrentar el cambio; también es amenaza el alto poder de negociación de los clientes, pues los clientes grandes son pocos y no están bien fidelizados⁴⁹; del mismo modo, el principal proveedor presenta un alto poder de negociación.

⁴⁹ Según Gerente Comercial.

5.2 Análisis interno

5.2.1 Perfil de Capacidades Internas

5.2.1.1 Capacidad directiva

Luego de la disolución del Holding DOSA, DOSA Chile volvió al Holding Friosur, que está en un sector donde el flujo de información no es expedito; Conocida es la crítica que se le hizo a los directivos y funcionarios del sector pesquero nacional en la crisis del salmón en el año 2007.

Las empresas importantes del Holding Friosur tienen mucha influencia sobre DOSA Chile, además de ser sus principales proveedores de DOSA Chile; algunos de los gerentes de resto de este Holding son parte del directorio de la empresa. Las distintas visiones pueden convertirse en una amenaza para el buen funcionamiento de la empresa; en este sentido, el liderazgo del Gerente General será relevante en el horizonte próximo. Esta situación, bien encaminada, hará que la integración vertical del holding sea exitosa.

Durante los últimos ocho años las liquidaciones⁵⁰ de productos que generan pérdida para la empresa provienen en un 60 % de empresas relacionadas al Holding. Esto se producía durante la época en que DOSA Chile se llamaba Comercial Friosur y estaba incluida dentro del organigrama de la Pesquera Friosur, con el tiempo esto se transformó en una mala práctica.

El Gerente de General cuenta con quince años de experiencia en esta industria, tiene un gran poder de venta y negociación en el rubro de los productos pesqueros de consumo humano. Los gerentes, tanto de operaciones como comercial, son relativamente jóvenes dentro de la empresa, con menos de dos años de experiencia; estas áreas, así como sus gerentes, deben desarrollarse para que la capacidad directiva se transforme en una ventaja competitiva. Si el éxito del negocio de la distribución está en comprar bien y vender mejor, el desarrollo de los gerentes de operaciones y comercial es primordial en este negocio.

El gerente de operaciones en año y medio logró controlar los niveles de Stock de 3,5 meses en inventario a fines del año 2010 y llevarlos a 1,5 meses de venta en inventario en el 2012, es decir, llevó un correcto control de stock y compró lo que se vendía. Ahora para mejorar esta gestión de compra, los pasos deben ser: (a) manejar el margen de compra, y (b) gestionar proveedores.

En cuanto a las herramientas de gestión, no existe mucho uso de estas. Se realizan seguimientos a cuentas por cobrar, entre las más significativas.

⁵⁰ Productos de poca rotación que se liquidan por la proximidad de la fecha de expiración de éste.

5.2.1.2 Capacidad financiera

Para poder analizar la capacidad financiera de la empresa, se analizará cuantitativamente, para lo cual es necesario revisar la rentabilidad, la liquidez y el endeudamiento de la empresa, pero también cualitativamente, indicando la capacidad de acceso preferencial a los plazos de pago, que obtiene de su principal proveedor.

La capacidad financiera medida con los índices de liquidez y la razón acida se muestran a continuación

Figura 22. Índices de liquidez

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Razón de circulante	1,02	1,35	2,22	2,57	2,48	2,42	1,41	1,74	2,90
Razón Acida	0,68	0,58	0,66	0,66	0,62	0,48	0,65	0,53	0,54

Fuente: DOSA Chile

La razón de circulante indica que es una empresa capaz de cumplir con su deuda. El año 2011 los activos circulantes casi triplican al pasivo circulante, esto también indica que tiene un alto capital de trabajo. A su vez la razón acida⁵¹ indica que la capacidad más inmediata que posee la empresa para enfrentar sus compromisos a corto plazo es de un 54%.

Las razones de endeudamiento permiten conocer cómo la empresa financia sus activos con deudas a terceros. También proporciona la razón entre la deuda con terceros y su patrimonio.

Figura 23. Índices de endeudamiento

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Razón endeudamiento	0,89	0,73	0,45	0,39	0,40	0,41	1,47	1,21	1,15
Razón deuda patrimonio	8,52	2,73	0,80	0,64	0,67	0,70	-3,13	-5,79	-7,90

Fuente: DOSA Chile

La razón de endeudamiento aumentó los últimos años, ya que cuando Comercial Friosur pasó a ser DOSA Chile, se liquidaron las deudas con empresas relacionadas generando utilidades negativas, que en los últimos años han hecho que DOSA Chile tenga un patrimonio negativo.

La deuda de largo plazo de la empresa es a empresas relacionadas al Holding, si bien los indicadores dicen que es una empresa sobreendeudada, estos préstamos se hicieron para sustentar el capital de trabajo necesario para seguir creciendo. Sí hoy el patrimonio de la empresa indica ser negativo, hay un respaldo de empresas más grandes que sustentan su operación.

⁵¹ Se diferencia de la razón circulante, porque elimina las partidas

5.2.1.3 Capacidad competitiva

DOSA Chile posee una ventaja competitiva al ser parte de un importante Holding Pesquero, esto le permite tener acceso a grandes volúmenes de producto con el que puede abastecer gran parte de la demanda nacional de producto del mar de las centrales de alimentación.

Durante el año 2011 logró una importante posición en el mercado de productos del mar para consumo humano en Chile, siendo vista como líder de este mercado, aunque se carecen de un estudio de mercado que lo demuestre.

5.2.1.4 Capacidad tecnológica

A partir del 1 de enero del 2012 se utiliza One World, un ERP, que permite llevar un control en línea de stock, contabilidad, y facturación. Este sistema necesita adaptarse a la operación de DOSA Chile, la cual es intensiva en operación, por la cantidad de clientes que atiende, además es un sistema poco intuitivo y de difícil manejo, ya que para el ingreso de un solo pedido requiere varios layouts, lo cual no hace más expedito el proceso. Se necesita mejorar el layout de modo que los vendedores utilicen sólo un poco de su tiempo en tareas de ingreso y el resto lo dediquen a relacionarse con el cliente de modo de adquirir un conocimiento acabado del mercado y así lograr una relación íntima, donde el vendedor no sea un proveedor de productos sino un proveedor de soluciones alimenticias estandarizadas, conocedor tanto del mercado de DOSA Chile como del Cliente.

Para el stock, el sistema One World es subutilizado, se sigue llevando un control de stock en Excel, contando con una herramienta que permitiría conectar toda la operación de la empresa.

Hasta ahora, Excel es el software más utilizado para trabajar, además de otros programas de Office. Con Excel se manejan programaciones, informes de ventas, reportes de cobranza, Balance y EE.RR., informes de producción, presupuestos, entre otras funciones.

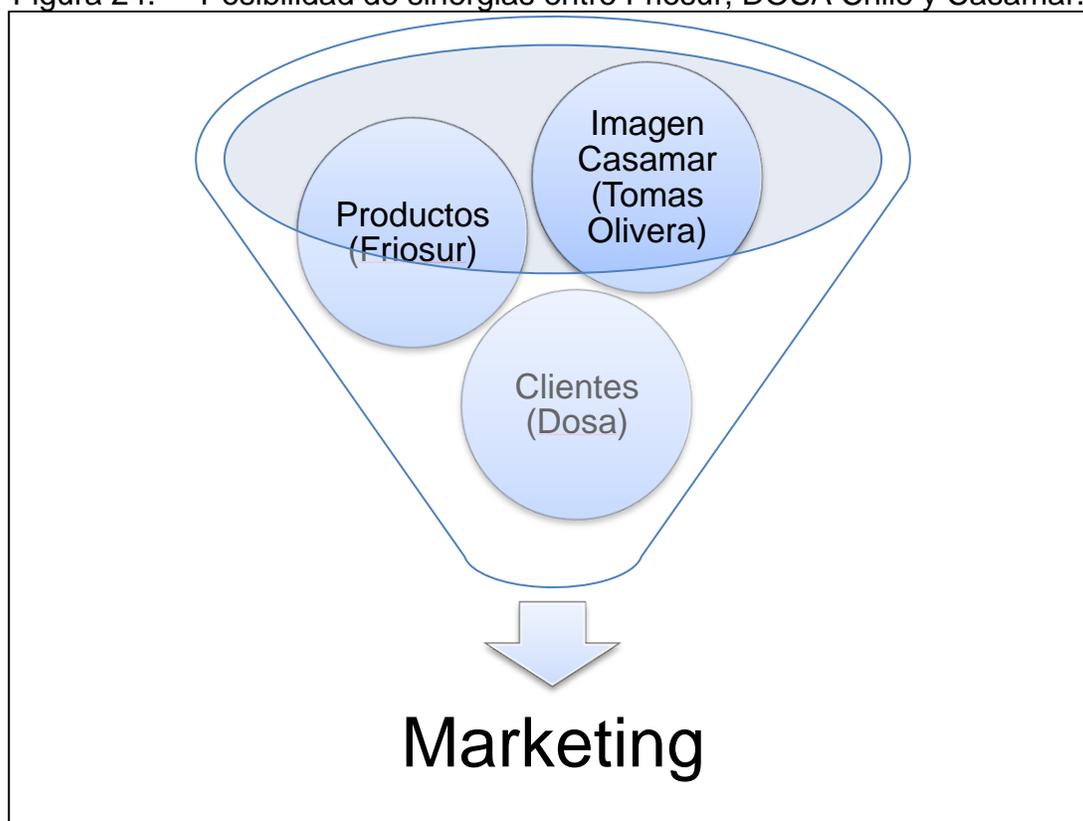
Friosur cuenta con un sistema de reportes llamado Qlikview, es un tipo de software de aplicaciones diseñado para colaborar con la inteligencia de negocios (BI) en los procesos de las organizaciones. Específicamente se trata de herramientas que asisten el análisis y la presentación de los datos. Esta herramienta permitiría tener reportes en línea, pero tampoco es utilizada a cabalidad por la empresa.

El problema por el cual esta tecnología no ha sido bien utilizada es el desconocimiento de las potencialidades de las herramientas.

En el apoyo tecnológico de productos, se trabaja en dos direcciones: (a) propiedades nutrigenómicas⁵² naturales de los productos marinos, y (b) la calidad, inocuidad, y trazabilidad del alimento. Para el primer tema presta soporte Víctor Gutiérrez, Consultor de PRINAL, experto en Nutrigenómica; con relación a segundo ítem se trabaja con un ingeniero de alimentos, ex-jefa de calidad de una importante central de alimentación.

Una herramienta tecnología importante es el Restaurant Casamar, que permite una integración vertical, cuyo Chef y Socio es Tomas Olivera, destacado a nivel nacional. En Casamar la especialidad son los pescados y mariscos, alimentos que por su naturaleza, entregan beneficios reales al organismo. Es decir, se cuenta con un referente gastronómico en el país, que aparece constante en medios publicitarios sin inversión, además tiene acceso a productos de gran calidad.

Figura 24. Posibilidad de sinergias entre Friosur, DOSA Chile y Casamar.



Fuente: DOSA Chile.

Entendiendo la capacidad tecnológica como herramientas que permiten abordar o hacerse cargo de quiebres, esta capacidad va más allá de la utilización de TIC's. En este sentido, DOSA Chile tiene una importante capacidad tecnológica

⁵² Ver Anexo 2: Nutrigenómica

para promover los beneficios y enfrentar barreras de consumo de productos del mar, pero una limitada utilización de TIC's.

5.2.1.5 Talento humano

Se cuenta con un Gerente General que tiene 15 años de experiencia en el mercado nacional; apoyo de referentes nacionales en productos alimentarios funcionales, como lo es Víctor Gutiérrez; un profesional con importante trayectoria en el mercado de las centrales de alimentación que apoya el área de calidad, Katia Baumgartner; tres profesionales egresados de importantes universidades chilenas en las áreas de control, comercial, y de operaciones; y un personal con nutrida experiencia.

DOSA Chile cuenta con un alto potencial de talento humano. La limitante en el corto plazo es la experiencia y el tiempo que llevan trabajando como equipo, el cual no sobrepasa el año.

5.2.1.6 Capacidad administrativa

DOSA Chile carece de un área de administración propia, los servicios de administración están sujetos a la disponibilidad del Holding, quien provee de esta área a todas las empresas relacionadas a Friosur. El área de Administración y Finanzas es la encargada de administrar los créditos, realizar las conciliaciones de ventas y pagos de productos y servicios, llevar la contabilidad, proveer información de balances y controlar presupuesto para 23 empresas.

El crecimiento acelerado que experimentó DOSA Chile, hace requerir un área de administración propia, que sea capaz de coordinar un control de costos, ordenar las cuentas por cobrar, la contabilidad, netear facturas de proveedores y notas de crédito de clientes, entre otras labores de una operación que es intensiva en venta.

La importancia de tener una unidad dependiente de la misma empresa es imperiosa, debido a descoordinaciones y la poca fiabilidad de datos, los que el área de administración debe ingresar para alimentar el sistema One World en un momento determinado, y de acuerdo a prioridades del área y no de DOSA Chile. Se necesita una mejor coordinación con esta área, para asegurar la pertinencia y fiabilidad de la información del sistema, y no incurrir en errores como doble cobro a un cliente que ya pagó, autorizar venta de productos sin Stock, entre otros.

El no contar con un área de administración propia no permite tener un control de gestión pertinente. El método de entrega de la información es diseñado en áreas externas y sin una buena comunicación, con los problemas de coordinación que eso conlleva.

5.3 FODA

Una vez hecho el análisis interno y externo se establecieron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas principales.

Figura 25. FODA

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>F1: Líder y con Marca reconocida en el mercado chileno. F2: Acceso a un gran red de abastecimiento. F 3: Capacidad tecnológica difícil de copiar</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>O1: Mercado de Congelados poco desarrollado. O2: Iniciativas del gobierno por la alimentación saludable.</p>
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>D1: Capacidad Organizacional en sistemas de información y administración. D2: Poca orientación al cliente.</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>A1: El mercado apunta al desarrollo de productos que hoy no existen para atender una demanda insatisfecha. A2: Crecimiento de competidores en un mercado de poco margen</p>

Fuente: DOSA Chile

5.4 Matriz de posibilidades

5.4.1 Fortalezas / Oportunidades

Potenciar las cualidades del alimento congelado (F1/O1)

Los márgenes de este negocio no permiten realizar grandes campañas de marketing, y si se realiza una inversión importante no se puede sostener en estado estacionario, dado que todas las ganancias futuras se gastarían en planes de promoción. Junto a los clientes aprovechar las sinergias para ocupar cuotas de mercado del fresco, que dada la infraestructura que necesita, sólo puede ser distribuido en lugares previamente acondicionados, que estos clientes poseen.

Mantener liderazgo (F2/O1)

Asegurar la completitud de los pedidos y no tener quiebres de stock en productos licitados. Si se cuenta con stock fidelizar al cliente no fallando en los pedidos.

Utilizar tecnología disponible: Casamar y la Nutrigenómica (F3/O1)

Casamar permite hacer demostraciones de productos congelados y fresco, así como recomendar a cocineros de las centrales de alimentación formas de preparación adecuada para hacer frente al tema de la contundencia del alimento.

Promover mediante charlas con Víctor Gutiérrez, persona reconocida y con autoridad en el Colegio de Nutricionistas de Chile, las propiedades alimenticias a los encargados de generar las minutas de las centrales de alimentación.

Promover la alimentación funcional⁵³ (F3/O2)

Participar junto a Sernapesca, Minsal, u otro ente gubernamental que signifique una promoción económicamente conveniente de los potenciales nutrigenómicos de los productos marinos de Chile. DOSA Chile es conocido en su mercado, pero al trabajar en desarrollos con organismos de prestigio, lo hará conocido en toda la industria alimentaria.

5.4.2 Fortalezas / Amenazas

Desarrollar junto a los clientes alimentos mayor valor agregado (F1/A2)

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

⁵³ Sernapesca y Minsal ya han expresado su interés en este tipo de alimentos.

entregándoles soluciones alimenticias que generen confianza y satisfagan sus necesidades de mejor forma, y así incrementar las cantidades, montos y márgenes de operación.

Desarrollar alimentos funcionales (F3/A1)

El mercado cada vez se commoditiza más, la nutrigenómica ha sido probada en Japón con estudios preclínicos y clínicos; en Chile hay organizaciones interesadas y DOSA Chile cuenta con la tecnología para desarrollarla y potenciar la aparición de nuevas oportunidades.

5.4.3 Debilidades / Oportunidades

Integrar un área de administración propia y sistemas acordes con la operación (D1/O1)

Corregir asignaciones de crédito y neteos de notas de créditos, de forma de tener respuesta pertinente y ordenada ante consultas de estado de cuenta corriente de los clientes y, en un futuro, presentarles su estado en línea.

Asignar recursos al personal y medir la evolución (D2/O1)

Incentivar a que el personal se reúna con los clientes para demostraciones de productos; luego, retroalimentarlos con seguimientos a los clientes a los cuales realizaron estas tareas, de modo de que el trabajo diario del vendedor incluya relaciones cercanas con el cliente.

5.4.4 Debilidades / Amenazas

Capacitar al personal (D2/A1)

Un cliente que trabaje en conjunto con el personal desarrollando soluciones alimenticias estará fidelizado y preferirá trabajar con un proveedor comprometido con su operación.

5.5 Matriz de Posibilidades

Una vez que se realizan los análisis externos e internos y se identifican las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, es importante relacionar lo encontrado en el diagnóstico. A continuación de muestra la matriz de posibilidades discutida con los gerentes.

Figura 26. Matriz de posibilidades

	Oportunidades	Amenazas
	<p>O1: Mercado de Congelados poco desarrollado.</p> <p>O2: Iniciativas del gobierno por la alimentación saludable.</p>	<p>A1: El mercado apunta al desarrollo de productos que hoy no existen para atender una demanda insatisfecha.</p> <p>A2: Crecimiento competidores en un mercado de poco margen</p>
Fortalezas	<p>Potenciar las cualidades del alimento congelado</p> <p>Mantener liderazgo</p> <p>Utilizar tecnología disponible: Casamar y la Nutrigenómica</p> <p>Promover la alimentación funcional</p>	<p>Desarrollar junto a los clientes alimentos mayor valor agregado</p> <p>Desarrollar alimentos funcionales</p>
Debilidades	<p>Integrar un área de administración propia y sistemas acordes con la operación</p> <p>Asignar recursos al personal y medir la evolución</p>	<p>Capacitar al personal y medir la evolución</p>

Fuente: DOSA Chile

6 ESTRATÉGIA DE DOSA CHILE

6.1 Misión y Visión

La empresa cuenta de una misión y una visión declaradas, pero no es conocida por las personas que forman parte de la empresa. En una encuesta anónima realizada por un grupo de consultores externos, muchos dijeron no conocer el proyecto común de DOSA Chile, y tampoco si éste está claramente definido. El desafío para la empresa está en que la estrategia desarrollada, se manifieste en la operación de DOSA Chile.

Se realizaron modificaciones a la misión y visión original, en conjunto con los gerentes de la empresa, de modo que la estrategia mejorada, pueda transmitirse y comprenderse a nivel operacional.

6.1.1 Misión

La misión anterior, más que una misión de empresa, parecía el objetivo de un área en particular. Decía:

“Ser líderes de mercado, ofreciendo soluciones alimenticias basadas en productos del mar de valor agregado en el mercado chileno, maximizando los márgenes en todos los canales de modo de crecer a una tasa de 20% anual en ventas y obtener un resultado operacional de un 10% al 2014. Para ello buscaremos estandarizar nuestros procesos, optimizar nuestros niveles de servicio y desarrollar un equipo de excelencia.”

La actual misión fue escrita con el objetivo abarcar toda la operación de la empresa, y asume el título de líder que le entregaron, tanto sus competidores como sus clientes.

“Mantener el liderazgo en el mercado chileno, ofreciendo soluciones alimenticias basadas en productos del mar de valor agregado aumentando su consumo, con procesos eficientes, velando por la salud de los consumidores a través de prácticas de calidad adecuadas.”

6.1.2 Visión

La visión anterior, luego de una discusión se acordó que era muy etérea, además de no reflejar muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización. Decía:

“Entregar felicidad, calidad de vida, bienestar (vejez digna) en todos los hogares chilenos a través del consumo de productos del mar de valor agregado, potenciando sus cualidades nutrigenómicas naturales mediante el uso de la ciencia y la tecnología”

La visión nueva visión se realizó formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño. La importancia radicó en que será la fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de donde se extraerán fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

La nueva visión dice:

“Ser una empresa reconocida por mejorar la calidad de vida y bienestar en todos los hogares chilenos a través del consumo de productos del mar de valor agregado, y que aprovecha las cualidades nutrigenómicas naturales mediante la difusión culinaria, ciencia y tecnología.”

6.2 Estrategia para DOSA Chile y temas estratégicos

DOSA Chile hoy pretende definir y desarrollar sus capacidades organizacionales, las cuales no han crecido en proporción con el crecimiento del mercado, y de no tratarse adecuadamente, no permitirán que la empresa aborde correctamente en las oportunidades que se presentan. Otros dos factores importantes para el éxito o fracaso de la empresa serán el crecimiento y la eficiencia operacional.

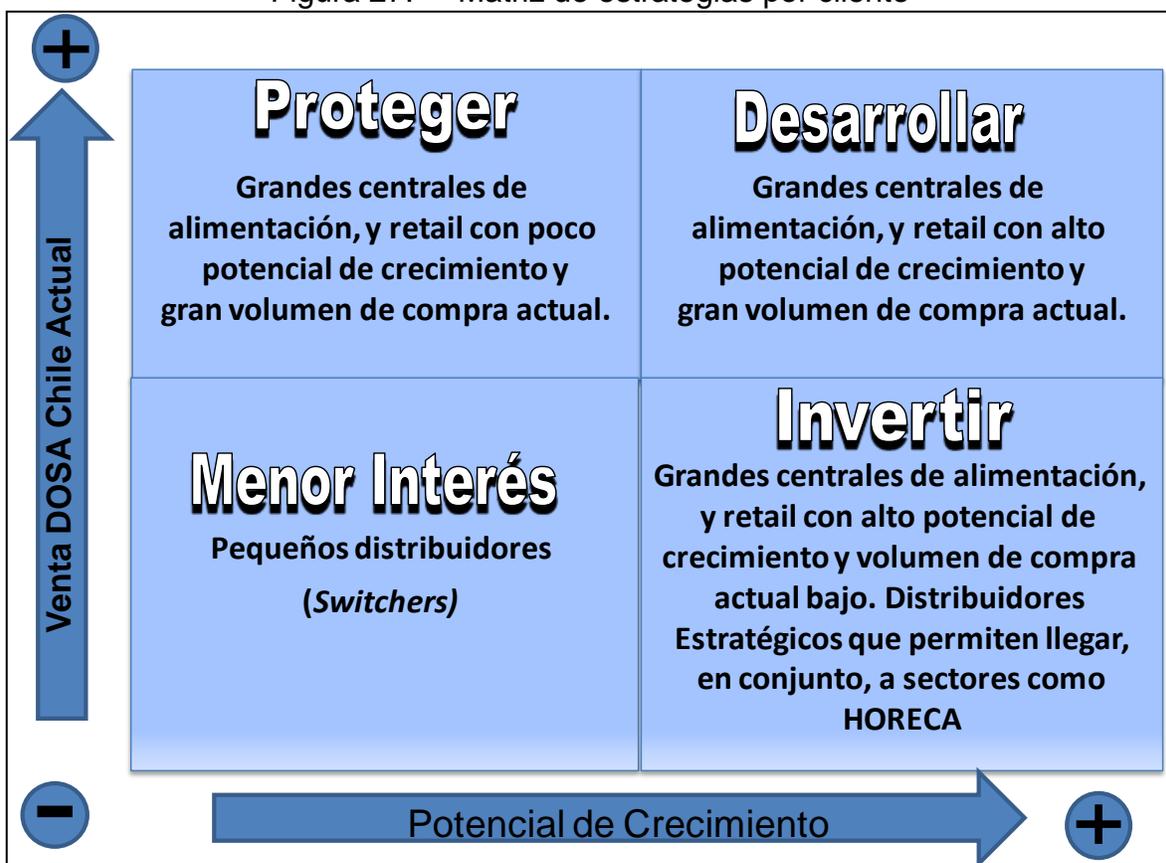
6.2.1 Tema estratégico I: Crecimiento Rentable Sostenido

Identificando el negocio central, es decir, de qué sectores provendrán los ingresos, de qué sectores provendrán las ganancias en el futuro y en qué áreas disminuirán las ganancias actuales, y cuáles son las verdaderas fuentes de diferenciación.

En primer lugar, vale la pena apuntar que el negocio central se deriva del conjunto de productos, segmentos de clientes y tecnologías con los que una compañía puede generar la mayor ventaja competitiva. En este sentido DOSA Chile pretende segmentar a sus clientes de modo de generar estrategias para mantener, promover y desarrollar, e invertir en clientes de importancia, de los cuales se identifica un potencial de compra estimado.

El negocio central congrega a los clientes más leales y rentables, y es el generador del crecimiento. Así se puede establecer una matriz de estrategias por cliente para el crecimiento.

Figura 27. Matriz de estrategias por cliente



Fuente: DOSA Chile.

6.2.2 Tema estratégico II: Eficiencia operacional

Independientemente de la estrategia que la empresa tenga, los mercados donde esté posicionada, del sector económico que atienda, la necesidad de ser eficientes es una cuestión de supervivencia.

La eficiencia operacional significa costos más bajos y calidad superior. Esto tiene como objetivo ser capaces como empresa de realizar actividades similares de mejor manera que los competidores. Existen diversos aspectos dentro de la organización a través de los cual se puede alcanzar este objetivo.

1. Perseverancia en la disciplina para mantener el modelo en el foco comercial: Calidad- Servicio- Estandarización- Competitividad
2. Incorporación en la estrategia comercial del discurso nutrigenómico a través de Víctor Gutiérrez, y en la práctica a través de mediciones de la propiedades alimentarias y de calidad.
3. Desarrollo de proveedores alineados con las necesidades de desarrollo de productos de DOSA Chile.
4. Desarrollo creciente de proveedores extranjeros para todas las categorías de pescados comercializadas en Chile

Se busca mejorar, reducir costos y ser más eficientes, pero no es suficiente únicamente con soluciones tecnológicas o mejoras parciales de procesos, o la implantación de la calidad; hay que buscar y conseguir eficiencias operacionales más profundas y duraderas, y la única manera de alcanzarlos es automatizando y gestionando los procesos. La eficiencia operacional se alcanzará cuando la combinación correcta de personas, procesos y tecnología se diseña, rediseña y aplica para mejorar la productividad y el valor de cualquier operación, al mismo tiempo que reduce los costos de sus operaciones al nivel deseado.

6.2.3 Tema estratégico III: Capacidades Organizacionales

Las posibilidades estratégicas aumentan en relación directa con el fortalecimiento de las capacidades organizacionales. La estrategia puede requerir el desarrollo de ciertas capacidades que no existen o están poco desarrolladas en la empresa; sin embargo, una vez desarrolladas y reforzadas apuntan a estrategias más ambiciosas y agresivas.

Definir el capital de trabajo, un plan de desarrollo y administración de éste es uno de los ítems que trata este tema. Responder: ¿Contamos con los recursos para abordar el presupuesto generado?, ¿son realizables los proyectos y alcanzables las metas planteadas?, si no lo son, ¿Cómo y en qué área fortalecer la empresa?

6.3 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 solo para enumerar y no tiene relación alguna con la importancia de uno respecto a otro.

6.3.1 Perspectiva financiera

F0: Aumentar el valor de DOSA Chile

Uno de los temas que más preocupa a los gerentes y dueños de la empresa es la ¿cómo seguir creciendo?, sí bien es cierto que los resultados han sido buenos en el último tiempo, también es cierto que lo bueno es enemigo de lo grandioso. Aumentar el valor de DOSA Chile será el objetivo que determinará el éxito de la empresa.

F1: Aumentar las ventas en los clientes actuales

Hay clientes que ya han alcanzado un grado importante de desarrollo pero existen otros de similar potencial, donde no se ha alcanzado el óptimo de venta, en ambos tipos de clientes se debe crecer con estrategias distintas. Hay que

encantar a los clientes que actualmente compran bajo su potencial mediante estrategias de crecimiento o descuentos por escalas de crecimiento, esto último se está desarrollando con clientes actuales.

F2: Desarrollar nuevos productos y mercados

Generar más valor a la empresa se puede hacer mediante aumentar los niveles de venta o márgenes. La idea de desarrollar nuevos productos y mercados va ligado a aprovechar la capacidad tecnológica disponible y diferenciarse ante la amenaza de la aparición de competidores.

F3: Reducir Costos sin disminuir la calidad del servicio

La eficiencia operacional debe traducirse en una mejor gestión y esto debe generar una disminución en el gasto operacional.

6.3.2 Perspectiva del cliente

C1: Ser visto como socio estratégico de los clientes

En un negocio donde los productos son principalmente commodities, y los estudios de mercado no abundan, la manera de abordar nuevos proyectos y desarrollar mercados es junto a los clientes; por esto llegar a ser un socio de los clientes se considera un objetivo estratégico clave.

C2: Entregar un servicio de óptima calidad

Para ser socio estratégico del cliente se debe ser confiable, y estar bien calificado por ellos, no fallarles. los principales indicadores que utilizan los clientes para calificar a sus proveedores son: (a) In Full (completitud de pedidos) y; (b) In Time (que llegue a tiempo).

6.3.3 Perspectiva de los procesos internos

PI1: Contar con un sistema de aseguramiento de calidad

La empresa es, en esencia, una gestionadora de soluciones alimenticias. Si quiere responder al cliente, deberá exigirle del mismo modo al proveedor. Se deben establecer niveles de servicio a proveedores, que aseguren el abastecimiento de commodities, y desarrollar proveedores de productos de valor agregado. Además, se debe responder rápidamente a requerimientos de información o reclamos de los clientes.

PI2: Gestionar de manera eficiente el capital de trabajo

Para una distribuidora los principales esfuerzos para las sustentabilidad de la operación se hacen sobre el capital de trabajo. Para que una distribuidora opere

con eficiencia es necesario supervisar y controlar con cuidado las cuentas por cobrar y los inventarios.

PI3: Tener procesos logísticos y de almacenamiento óptimos

Una manera de generar valor agregado es mejorar el servicio, para esto se debe cumplir con las necesidades del cliente, por lo que a nivel de etiquetado, frío, y transporte no debe haber fallas.

PI4: Gestión de compra óptima

Se puede vender muy bien, pero si la compra no se hace de una manera óptima los resultados serán malos. La compra debe estar sujeta a requerimientos de calidad y confiabilidad del proveedor. No repetir la manoseada frase de: “lo barato cuesta caro”.

6.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

AC1: Contar con las competencias requeridas

Definir las competencias no es una tarea menor, ya se hizo un esfuerzo en diseñar un organigrama preliminar, ahora se deben establecer requisitos, perfiles y competencias requeridas para los cargos clave, en las diferentes áreas de la empresa, para finalmente, poder así, construir un indicador de la disponibilidad o brecha de competencias organizacionales.

AC2: Contar con un alto capital social

Medir el grado de compromisos con la visión y misión de la empresa permitirá tener parámetros acerca del capital social con el que cuenta la empresa; esta información permitirá tomar acciones o definir lineamientos para alcanzar un capital social óptimo, es decir, que comprende y está alineado con el proyecto común. De otro modo, se postula que a mayor capital social, mayor será la confianza y el alineamiento de las personas y equipos de trabajo.

AC3: Contar con TI acordes a la operación

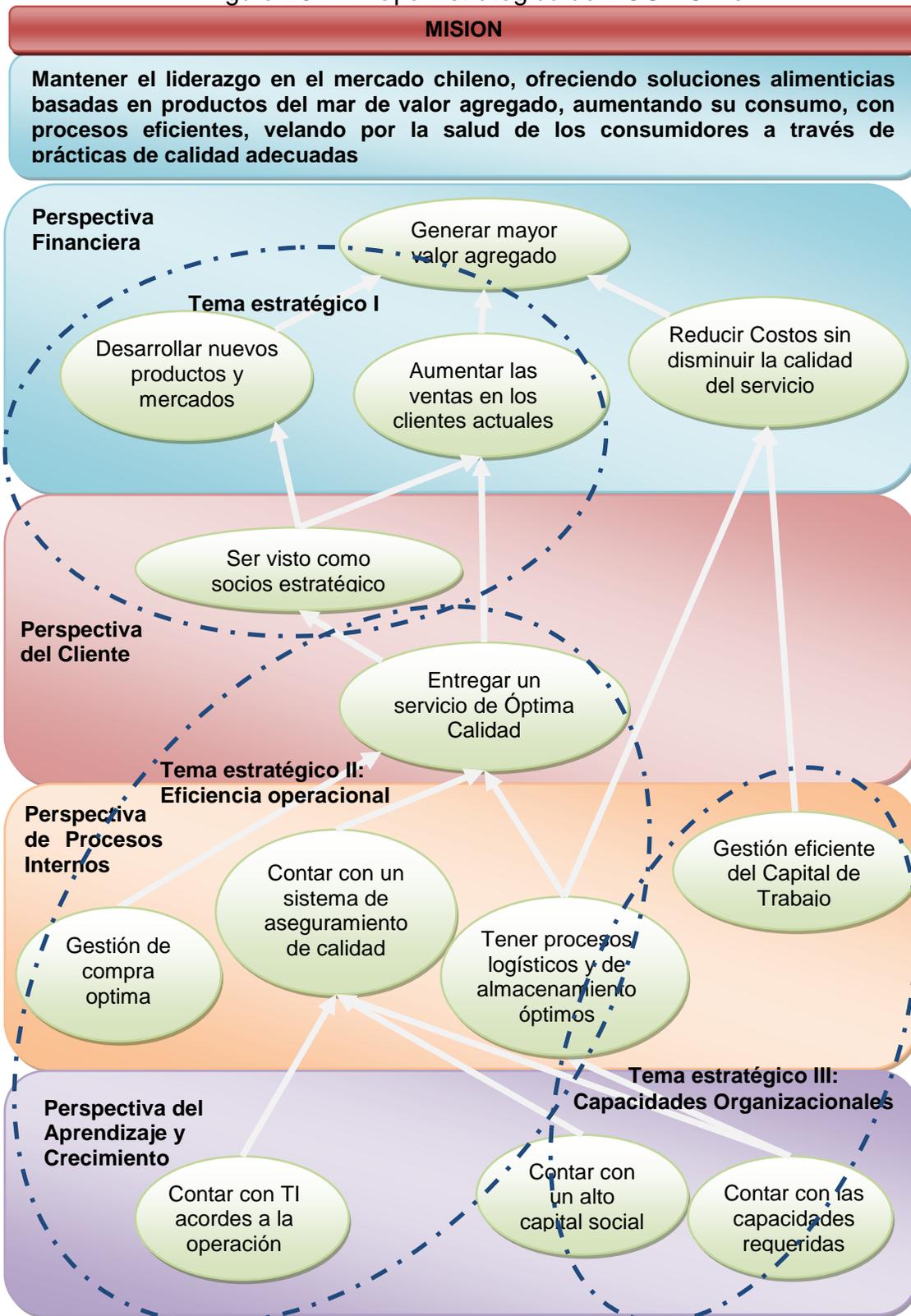
Los sistemas deben facilitar las tareas, estos sistemas deber disminuir los tiempos de los trabajos, y entregar información necesaria para la mejora continua, en tiempos acordes a la urgencias de las tareas.

6.4 Mapa Estratégico

Una vez establecidos los objetivos estratégicos se diseña el mapa estratégico, que proporciona las herramientas para traducir las declaraciones estratégicas en objetivos estratégicos, ordenados en diferentes perspectivas, y vinculados por una cadena de relación de causa y efecto para alcanzar la misión.

A continuación se muestra el mapa estratégico elaborado para DOSA Chile.

Figura 28. Mapa Estratégico de DOSA Chile.



Fuente: DOSA Chile

7 SISTEMA DE CONTROL DE GESTION PARA LA ESTRATEGIA DEFINIDA

7.1 Indicadores y metas

Cuando se ha discutido las posibilidades de la empresa y se reescribe su misión y visión, además de traducir la estrategia en objetivos por perspectiva, falta diseñar indicadores que midan y fijen metas para alcanzar los objetivos estratégicos.

7.1.1 Perspectiva financiera

F0: Aumentar el valor de DOSA Chile

Indicador:

_ Resultado operacional v/s venta lograda

$$\frac{\text{Resultado operacional}}{\text{Ventas Netas}}$$

DOSA Chile, al no tener relaciones comerciales con bancos, no tiene gastos financieros así que la medición del valor agregado al Holding se mide directamente con el resultado operacional, y por eso es lo que le interesa medir al Gerente General, principalmente.

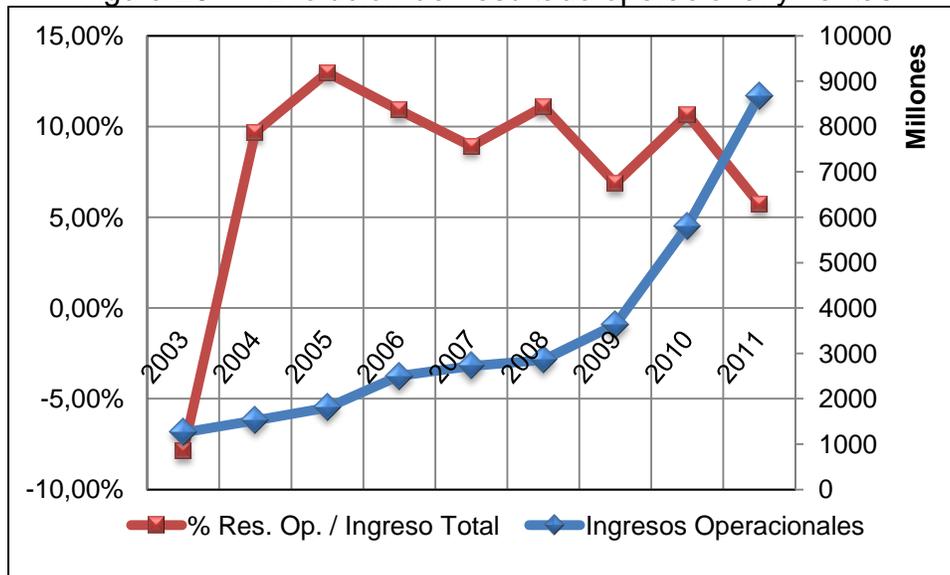
Meta:

En base al presupuesto 2012, el Resultado operacional en términos porcentuales se esperaba que fuese un 8%. Con medio año transcurrido y dada una mala gestión de compra del año 2010, empezaron a expirar productos, que al ser liquidados, o declarados como obsolescencia, llevará el resultado operacional a un orden del 6%. Según el mix actual y el ingreso de productos de más valor, se pretende obtener un 8% el 2013 y un 10% el 2014.

Son metas alcanzables, conservadoras en un negocio donde no hay mucha especulación ni diferenciación en precios.

Históricamente los indicadores fueron bajando, esto se explica por la commoditización del mercado, dado el aumento de las plantas procesadoras, que aumentó la oferta de producto terminado.

Figura 29. Evolución del resultado operacional y ventas



Fuente: DOSA Chile

Responsable:

Gerente General

F1: Aumentar la venta en clientes actuales

Indicadores:

_ Volúmenes de venta

Será la venta neta realizada por la empresa en el periodo de medición. Esta se revisará mediante controles periódicos 15 días en reuniones

Metas:

Se había estimado que el 2012 la venta sería de 10.500 millones pesos intentado seguir la tendencia de crecimiento de los últimos años. El presupuesto se elaboró con un Gerente Comercial recién llegado, que lo hizo en base a tendencias del año anterior. Este año se analizó y hicieron nuevas estimaciones del presupuesto, estimando una venta total de 9.000 millones de pesos. Para los años 2013 y 2014 se espera sean 11.000 y 14.000 millones de pesos respectivamente.

Responsable:

Gerente Comercial

F2: Desarrollar nuevos productos y mercados

Indicadores:

_ Venta neta de productos nuevos

DOSA Chile durante el segundo semestre del 2012, trabaja con clientes y stakeholder, en estudios de mercados y factibilidades de producción de productos de interés común.

Metas:

Las metas presupuestadas de estos proyectos es alcanzar una meta de 80 millones mensuales el 2013 y 250 millones el 2014⁵⁴

Responsable:

Gerente Comercial

F3: Reducir Costos sin disminuir la calidad del servicio

Indicadores:

_ Razón de costo operacional v/s venta

$$\frac{\text{Costo Operacional}}{\text{Venta Neta}}$$

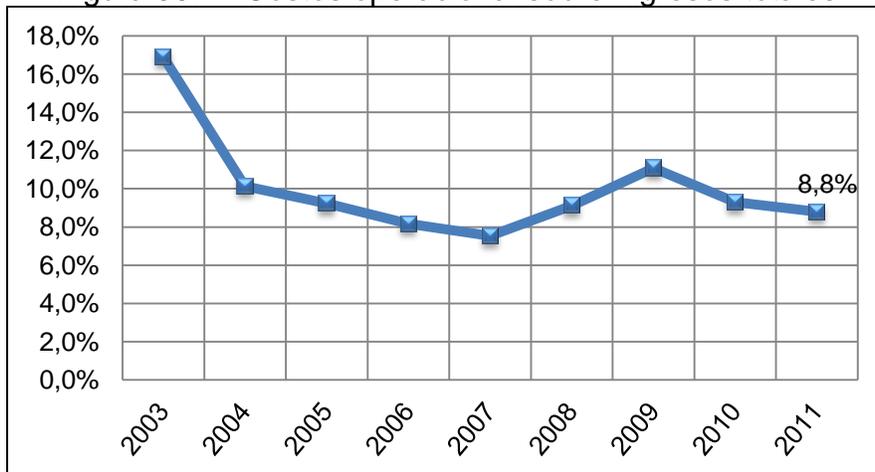
El costo operacional es intrínseco a la venta, representa los costos de frío, transporte, comisiones de venta, entre los costo más relevantes.

Metas:

El costo relacionado a tareas operativas ha tenido una tendencia a la baja en el último tiempo, siendo en los últimos 2 años cercano al 9%, y este año es aproximadamente un 9,3%. Las metas para este año y los que vienen son 9% para el 2012, 8% para el 2012 y 2013.

⁵⁴ Esta cifra está sujeta a restricciones establecido por los resultados del primer año.

Figura 30. Costos operacional sobre ingresos totales



Fuente: DOSA Chile

Responsable:

Gerente de Operaciones

Figura 31. Cuadro 1: Perspectiva financiera

Objetivo estratégico	Indicador	Metas			Responsable
		2012	2013	2014	
F0	Resultado operacional	6,0%	8,0%	10,0%	Gerente General
F1	Venta Neta	750 [\$MM/mes]	900 [\$MM/mes]	1200 [\$MM/mes]	Gerente Comercial
F2:	Venta Neta de Productos Nuevos	0 [\$MM/mes]	80 [\$MM/mes]	250 [\$MM/mes]	Gerente Comercial
F3:	% de Costo operacional según venta	9,0%	8,0%	8,0%	Gerente de Operaciones

Fuente: DOSA Chile

7.1.2 Perspectiva de los clientes

C1: Ser visto como socio estratégico de los clientes

Indicadores:

_ Encuesta de Satisfacción de Cliente.

Esta encuesta será realizada por la encargada de calidad. La encuesta estará orientada a la percepción del cliente por los esfuerzos de DOSA Chile por mejorar la calidad y relaciones comerciales. Dado lo difícil de medir calidad, se

espera en el futuro tener datos duros, como por ejemplo: cantidad de productos desarrollados con el cliente y su volumen de venta, porcentaje de inversión en desarrollo de productos o iniciativas de promoción

Metas:

La meta de esta encuesta será del 95%

Responsable:

Responsable de Calidad.

C2: Ofrecer productos de buena calidad y a tiempo

Indicadores:

- _ In Full C
- _ In Time C
- _ Reclamos C

Los dos primeros indicadores miden la calidad del servicio entregado al cliente. Los clientes miden estos dos objetivos en número de pedidos que fallaron en cantidad, o que no llegaron en el tiempo indicado, versus el número de pedidos realizados.

_ In Full C: $\frac{\text{Cantidad de pedidos completos}}{\text{Cantidad de pedidos entregado}}$

_ In Time C: $\frac{\text{Cantidad de pedidos entregados a tiempo}}{\text{Cantidad de pedidos entregado}}$

DOSA Chile aceptará reclamos por fallas que pudiesen ocurrir en el transporte, almacenaje, etiquetado y empaque, hasta el inicio de la cadena. No serán aceptados reclamos por productos servidos, o entregados al consumidor final.

_ Reclamos C: $\frac{\text{Nº de Raclamos aceptados}}{1000 \text{ Kilogramos}}$

Metas:

Según información comercial, los clientes tienen un grado de tolerancia del 95 % en In Full e In Time. Actualmente DOSA Chile está mal evaluado, por lo que como primer paso será acordar un plan de mejora junto con el cliente que fije una meta para el 2012 en un 85 %, y luego el 2013 estar dentro de los márgenes aceptados por ellos.

Responsables:

Gerente Comercial

Figura 32. Cuadro 2: Perspectiva de los clientes

Objetivo estratégico	Indicador	Metas			Responsable
		2012	2013	2014	
C1:	Encuesta de Calidad	95%	95%	95%	Responsable de Calidad
C2:	In Full C	85%	95%	98%	Gerente Comercial
	In Time C	85%	95%	98%	
	Reclamos C	5%	5%	5%	

Fuente: DOSA Chile

7.1.3 Perspectiva de los procesos internos

PI1: Contar con un sistema de aseguramiento de calidad

Indicadores:

- _ In Full PI
- _ In Time PI
- _ Reclamos PI
- _ Tiempo de respuesta al cliente

Para asegurar la calidad del servicio entregado se debe gestionar el servicio recibido, si se cuenta con proveedores de calidad la gestión será más simple.

Los primeros tres indicadores son idénticos, el cuarto debe reflejar el compromiso con entregar al cliente una respuesta oportuna a sus necesidades o reclamos.

$$\text{_ In Full PI: } \frac{\text{Cantidad de pedidos completos}}{\text{Cantidad de pedidos solicitados}}$$

$$\text{_ In Time PI: } \frac{\text{Cantidad de pedidos entregados a tiempo}}{\text{Cantidad de pedidos solicitados}}$$

_ Reclamos PI: $\frac{N^{\circ} \text{ de fallas}}{1000 \text{ Kilogramos}}$

_ Tiempo de respuesta al cliente: Horas tardadas en responder un reclamo formal

Metas:

Las metas establecidas son las mismas que exige el cliente, de modo de fomentar la estrategia en la cadena de distribución. 95% para pedidos completos y a tiempo, 5% de fallas y el tiempo de respuesta para un cliente debe ser de 72 horas.

Responsables:

Gerente de Operaciones.

PI2: Gestionar de manera eficiente el capital de trabajo

Indicador:

- _ Indicador de CxC⁵⁵ sobre ventas
- _ Indicador de existencias sobre ventas

Estos indicadores no deben dispararse para asegurar la sustentabilidad de la empresa. Las cuentas por cobrar serán comparadas sobre la venta anual⁵⁶, y el Indicador de existencias sobre ventas, se medirá sobre la venta media mensual. Éste debe analizarse tanto con el presupuesto como con la venta real, para coordinarse de mejor forma con el área comercial y no presentar quiebres ante los clientes

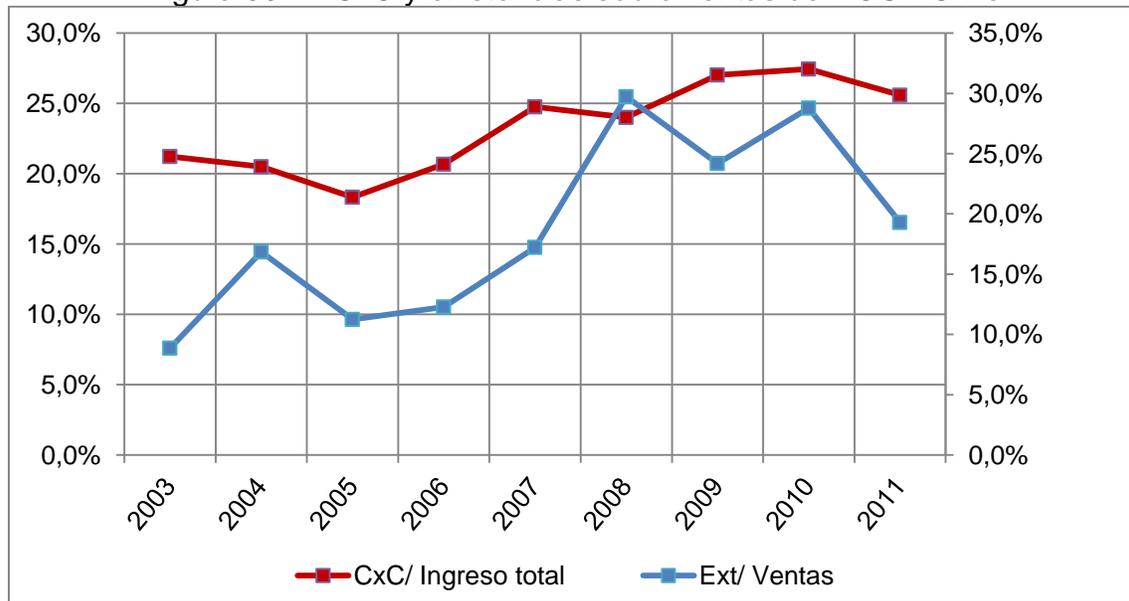
Meta:

Las metas establecidas son un 20% para las CxC, y 1,5 para el inventario. Ajustándose a los óptimos históricos.

⁵⁵ CxC: Cuentas por Cobrar

⁵⁶ Ya que luego de un años una deuda no pagada se provisiona, a los 6 meses se provisiona el 50%

Figura 33. CxC y existencias sobre ventas de DOSA Chile



Fuente: DOSA Chile

Responsable:

Gerente de Operaciones en el control del indicador de existencias sobre ventas, Gerente de Administración y Finanzas en control del indicador de de CxC sobre ventas

PI2: Tener procesos logísticos y de almacenamiento óptimos

Indicadores:

_ Tiempo de respuesta de frigorífico y Camiones.

_ Calificación de la cadena de frío

Las horas de espera para entrega de producto son relevantes para cumplir In time con el cliente, así como la respuesta de no cumplimiento, que debe incluir un procedimiento para evitar que se reiteren los mismo problemas.

_Tiempo de respuesta de frigorífico y Camiones: medición en horas de requerimiento de despacho

_ Calificación de la cadena de frío: Se monitoreará la temperatura durante el almacenamiento y transporte de alimentos con registradores de temperatura. Estos registradores permanentes actúan como documento para reclamos ante seguros, programas de aseguramiento de calidad y protección en general de sus valiosos productos.

Metas:

La meta será 5 horas para desde que se solicita el pedido hasta que sale el camión.

El tiempo que sube la temperatura de la establecida por la ley debe ser menor al 0,2%.

Responsables:

Gerente de Operaciones

PI4: Gestión de compra óptima**Indicador:**

_ Razón de productos vendidos bajo el 20% de margen

$$\frac{\text{Venta neta de producto a margen menor al 20\%}}{\text{Venta neta total}}$$

Este indicador necesitará primero medir el margen bruto que genera el producto, luego dividido por la venta total. Esto significa incluir al gerente de operaciones en licitaciones, de modo de que los precios ofrecidos al cliente sean adecuados a la realidad del mercado por un lado, y a las operaciones factibles y necesarias por otro lado.

Meta:

La meta será 10% para el 2012, que es cuando se espera liquidar productos mal comprados, luego el 5% y 3 % para los años venideros.

Responsable:

Gerente de Operaciones.

Figura 34. Cuadro 3: Perspectiva procesos internos

Objetivo estratégico	Indicador	Metas			Responsable
		2012	2013	2014	
PI1:	Tiempo de respuesta al cliente	72 Hrs.	72 Hrs.	72 Hrs.	Gerente Comercial
	In Full PI	95%	95%	98%	Gerente Operaciones
	In Time PI	95%	95%	98%	
	Reclamos PI	5%	5%	5%	
PI2:	Indicador de CxC sobre ventas	20%	15%	15%	Jefe de Cobranza
	Indicador de Existencias sobre ventas	1,5	1,5	1,5	Gerente Operaciones
PI3:	Tiempo de respuesta de frigorífico a Camiones	5 Hrs	5 Hrs	5 Hrs	Gerente de Operaciones
	Calificación de la cadena de frío	99,8%	99,8%	99,8%	
PI4:	Razón de productos vendidos bajo el 20% de margen	10%	5%	3%	Gerente de Operaciones

Fuente: DOSA Chile

7.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

AC1: Contar con las competencias requeridas

Indicador:

_Razón de competencias disponibles vs optimas

$$\frac{\text{Nota ponderadas de las áreas}}{\text{Nota óptima de la organización}}$$

Este indicador tiene como objetivo que cada Gerente dimensiones sus competencias necesarias y las competencias con las que cuenta mediante una evaluación. Esto implica:

- Ver competencias y cargos claves
- Revisar que requerimientos se hacen a esos cargos, en concreto.

- Ver que competencias tienen las personas que ocupan tal o cual herramienta o desempeña un labor determinada.

Meta:

Se establecerá para el año 2012 alcanzar un 50% de las competencias necesarias, y establecer un plan de 2 años para alcanzar el óptimo de las capacidades organizacionales siendo un 80% para el 2013 y 100% para el 2014.

Responsable:

Gerente de cada área

AC2: Contar con un alto capital social

El capital social mide la sociabilidad de un colectivo humano y aquellos aspectos que permiten que prospere la colaboración y el uso, por parte de los actores individuales, de las oportunidades que surgen en estas relaciones sociales.

Indicador:

- _ Indicador de capital ambiental (CA)
- _ Indicador de capital relacional
 - _ Confianza (CR1)
 - _ Calidad de conversaciones (CR2)
- _ Indicador de capital humano (CH)
- _ Indicador de capital direccional (CD)

_CH: Es la capacidad de producir valor de las personas que conforman la organización, en cuanto a individuos independientes.

_CD: La capacidad de producir valor que proviene del alineamiento de las acciones individuales con un proyecto común.

_CR: Es la capacidad de producir valor que proviene de las dinámicas de relación entre las personas, y que hace de la organización una organización.

_CA: Es la capacidad de producir valor asociada al tipo de contexto en que las relaciones se establecen, es decir, las condiciones ambientales en que los individuos actúan y se relacionan.

Estos cuatro indicadores serán construidos a través de una encuesta⁵⁷ de capital social que se aplique cada 2 meses.

Meta:

Son preguntas que se responde en escala de tipo Likert, de 1 a 5. Mientras más altos sean estos capitales en una organización, que en promedio, reflejan su Capital Social global, mejor preparada está esa organización para desarrollarse y enfrentar desafíos. El resultado debiera estar sobre el 75% (o sobre 4, en la escala de 1 a 5); ideal si supera el 90% (sobre 4.6). Bajo el 75% no es bueno. Bajo el 50% (bajo 3) el resultado es francamente malo, e indica que la organización no tiene Capital Social suficiente.

Las metas serán obtener un nota media del 4 el años 2012 y alcanzar un 4,6 los próximos años.

Responsable:

Gerente General

AC3: Contar con TI acordes a la operación

Indicador:

- _ Tiempo de ingreso de órdenes de venta
- _ Calificación del sistema
- _ Vendedores utilice ERP

Los tiempos de ingresos de órdenes de venta se medirán en minutos, para calificar se contarán las asimetrías de información con la realidad

Meta:

Tiempo de ingreso de órdenes de venta actualmente es de 10 Minutos, se espera disminuir 5 Minutos en los años siguientes, para la calificación del sistema las metas serán 95% confiable, y 98% confiable el 2013 y 2014. Hoy la utilización del ERP, es el 25% de los vendedores, se pretende llegar al 75% este año y que el total de vendedores ingrese sus pedidos el años 2013 y 2014.

Responsable:

Encargado de Control de gestión

⁵⁷ Ver Anexo 4: Encuesta de Capital Social en DOSA Chile

Figura 35. Cuadro 4: Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Objetivo	Indicador	Metas			Responsable
		2012	2013	2014	
AC1:	Razón de competencias disponibles vs optimas	50%	80%	100%	Gerente de cada área
AC2:	Capital ambiental (CA)	4	4,6	4,6	Gerente General
	Capital relacional confianza (CR1)	4	4,6	4,6	
	Capital relacional calidad de conversaciones (CR2)	4	4,6	4,6	
	Capital humano (CH)	4	4,6	4,6	
	Capital direccional (CD)	4	4,6	4,6	
AC3:	Tiempo de ingreso de órdenes de venta	10 Minutos	5 Minutos	5 Minutos	Encargado de Control de gestión
	Calificación del sistema	95% confiable	98% confiable	98% confiable	
	Vendedores utilice ERP	75%	100%	100%	

Fuente: DOSA Chile

7.2 Cuadro de Mando Integral

Figura 36. Cuadro de Mando Integral

Objetivo	Indicador	Metas			Responsable
		2012	2013	2014	
F0	Resultado operacional	6,00%	8,00%	10,00%	Gerente General
F1	Venta Neta	750 [\$MM/mes]	900 [\$MM/mes]	1200 [\$MM/mes]	Gerente Comercial
F2:	Venta Neta de Productos Nuevos	0 [\$MM/mes]	80 [\$MM/mes]	250 [\$MM/mes]	Gerente Comercial
F3:	% de Costo operacional según venta	9,00%	8,00%	8,00%	Gerente de Operaciones
C1:	Encuesta de Calidad	95%	95%	95%	Responsable de Calidad
C2:	In Full C	85%	95%	98%	Gerente Comercial
	In Time C	85%	95%	98%	
	Reclamos C	5%	5%	5%	
PI1:	Tiempo de respuesta al cliente	72 Hrs.	72 Hrs.	72 Hrs.	Gerente Comercial
	Reclamos PI	5%	5%	5%	Gerente Operaciones
	In Full PI	95%	95%	98%	
	In Time PI	95%	95%	98%	
PI2:	Indicador de CxC sobre ventas	20%	15%	15%	Jefe de Cobranza
	Indicador de Existencias sobre ventas	1,5	1,5	1,5	Gerente Operaciones
PI3:	Tiempo de respuesta de frigorífico a Camiones	5 Hrs	5 Hrs	5 Hrs	Gerente de Operaciones
	Calificación de la cadena de frio	99,80%	99,80%	99,80%	
PI4:	Razón de productos vendidos bajo el 20% de margen	10%	5%	3%	Gerente de Operaciones
AC1:	Razón de competencias disponibles vs optimas	50%	80%	100%	Gerente de cada área
AC2:	Capital ambiental (CA)	4	4,6	4,6	Gerente General
	Capital relacional confianza (CR1)	4	4,6	4,6	
	Capital relacional calidad de conversaciones (CR2)	4	4,6	4,6	
	Capital humano (CH)	4	4,6	4,6	
	Capital direccional (CD)	4	4,6	4,6	
AC3:	Tiempo de ingreso de órdenes de venta	10 Minutos	5 Minutos	5 Minutos	Encargado de Control de gestión
	Calificación del sistema	95%	95%	95%	
	Vendedores utilice ERP	75%	100%	100%	

Fuente: DOSA Chile

7.3 Iniciativas estratégicas

7.3.1 Restructuración del organigrama

Consiste en integrar competencias, principalmente administrativas y de calidad que permitan tener mediciones contables de costos, y de niveles de servicio, tarea que actualmente realiza el vendedor, las cuales son estimaciones en base a la experiencia y recopilación de información que está en memoria.

Integrar un experto de calidad al equipo

Un profesional con trayectoria en áreas de calidad en centrales de alimentación con un costo estimado de \$ 1.500.000 mes.

Iniciativas ligadas

- _ C2: Ofrecer productos de buena calidad y a tiempo
- _ PI1: Contar con un sistema de aseguramiento de calidad
- _ PI3: Tener procesos logísticos y de almacenamiento óptimos

Integrar un área de administración

Para llevar un control operacional y análisis estratégicos de calidad se necesita integrar un área de administración capaz de llevar un control contable y generar políticas ad hoc de: Stock, cuentas por cobra, cuentas por pagar, factorizar, y establecer relaciones con bancos. Es costo estimado por el Gerente General son \$ 8.000.000 mes.

Iniciativas ligadas

- _ PI2: Gestionar de manera eficiente el capital de trabajo
- _ PI4: Gestión de compra óptima

7.3.2 Utilización tecnológica disponible

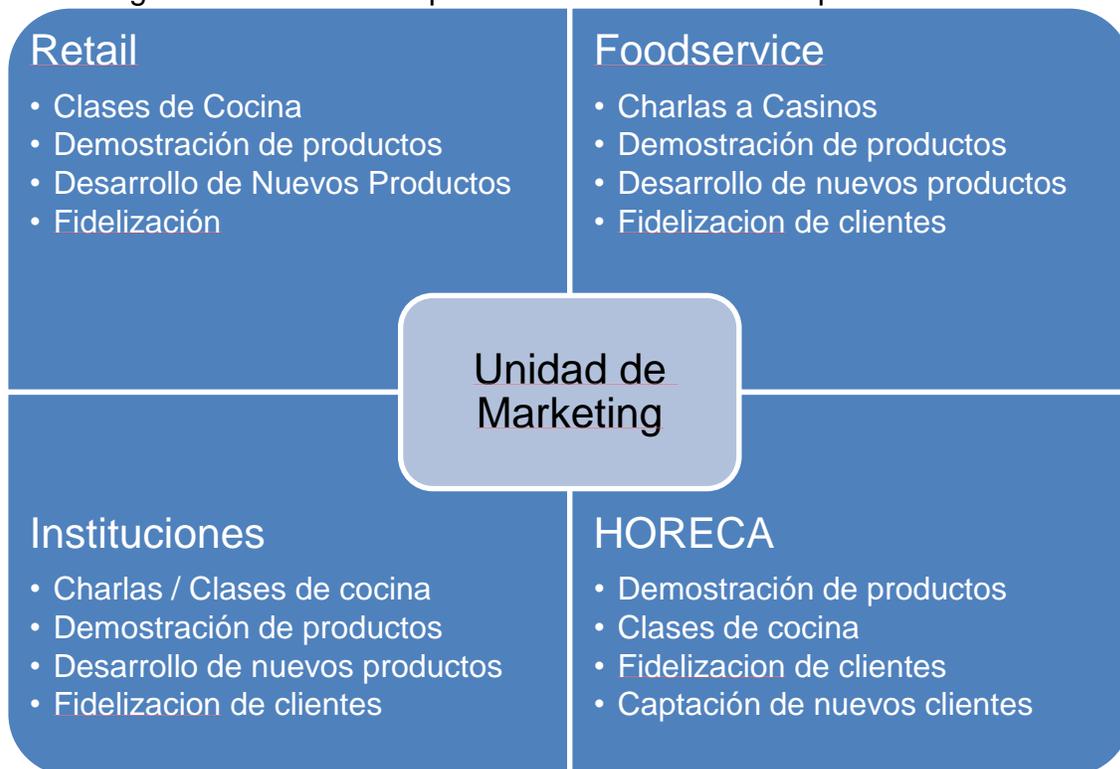
Iniciativas ligadas

- _ F1: Aumentar la venta en clientes actuales
- _ F2: Desarrollar nuevos productos y mercados
- _ AC1: Contar con las competencias requeridas

El costo presupuestado será \$ 2.500.000 mes, para reuniones con clientes y proveedores en un lugar que permita pruebas de productos, como lo es Casamar, y así promover el consumo de congelados, luego hacer seguimiento de la evolución del cliente y medir la efectividad del vendedor. Además aprovechar sinergias con clientes y proveedores.

La siguiente figura muestra la forma en la que se utilizaría Casamar en la promoción de productos.

Figura 37. Casamar para fomentar consumo de productos del mar



Fuente: DOSA Chile

7.3.3 Mejoras los sistemas de información

Iniciativas ligadas

_ AC3: Contar con servicios TI acordes a la operación

La gestión de la información proporcionara métricas y KPI, de modo de diseñar y rediseñar procesos, también agilizar procesos y eliminar tareas que no agregan valor.

Para esto se automatizarán sistemas de reportes utilizando la herramienta Qlikview⁵⁸, esta sólo se necesitara una pequeña inversión el licencia de los documentos⁵⁹ a revisar. El costo del paquete de 100 licencias de documento de Qlikview es US\$ 4.344⁶⁰, el costo más elevado sería la consultoría para el

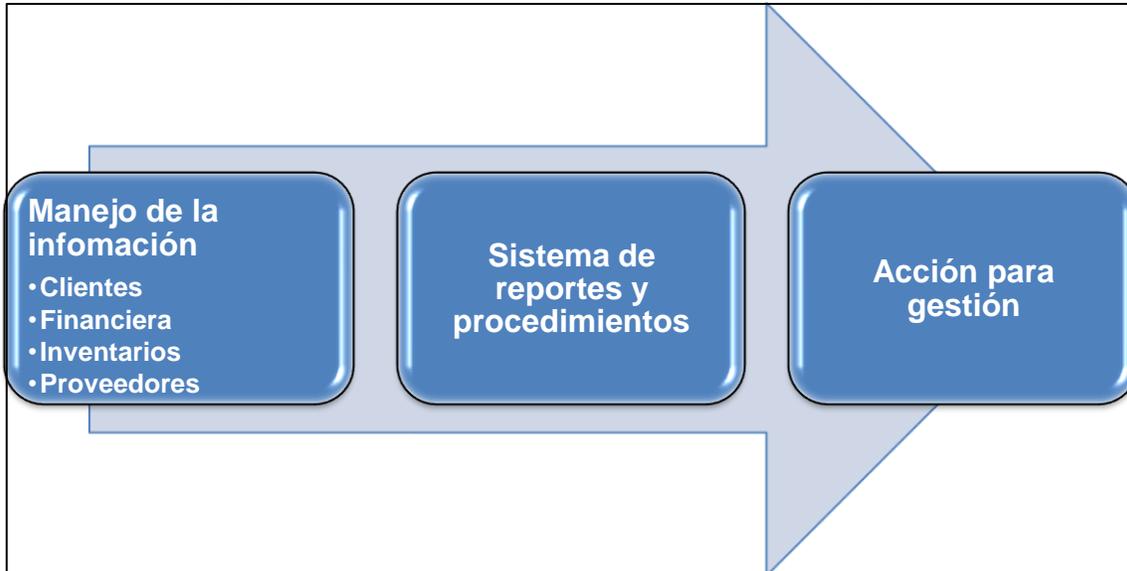
⁵⁸ El Holding cuenta compró la licencia el año 2003, y anualmente cancela las manteciones.

⁵⁹ Entendiéndose como documento cualquier reporte, que puede abarcar uno o muchos procesos.

⁶⁰ Datos de Qlikview Chile, valor del año 2011

desarrollo la cual es UF\$2,5 hora, pero se cuenta con un integrante capacitado en programación de este sistema, por lo que este costo (de aproximadamente 40 horas) no aplicaría. El costo de diseñar este sistema sería US \$ 50 aprox.

Figura 38. Utilización de la información para gestión



Fuente: DOSA Chile.

Para la mejor utilización de los sistemas de información se tomó la gerencia tomó la decisión de invertir \$ 4.000.000 en rediseñar el layout de ingresos de venta, haciéndolo intuitivo y reduciendo la cantidad de pantallas por las que debía pasar el usuario de 3 a 1.

0.- Proceso de Facturación

Situación actual:

1. Vendedor genera Nota de Venta
2. Se entrega Nota de Venta a Digitador (también vende) para hacer V3 (v3 venta externa)
3. Digitador escanea todas las Notas de Venta y las envía a Operaciones/Facturación
4. Operaciones/Facturación separa Notas de Venta por ruta y hacen pedido a Frigorífico.
5. Si está todo ok Operaciones factura.

1.- Presentación de la solución

Consiste en un layout en el mismo ERP (JD Edwards), adecuado a la venta de DOSA Chile. Es similar a la Nota de Ventas, donde además se tendrá acceso online al:

1. Crédito
2. Disponibilidad de Stock

Las ordenes que tengan problemas de C1 (crédito), M2 (Margen), o Stock, quedarán pendientes de revisión y no serán enviadas a operaciones de bodega si no se autorizan.

El proceso quedaría en:

1. Vendedor genera Nota de Venta
2. Operaciones hace pedido a Frigorifico
3. Operaciones factura.

La duración del Trabajo es de 2 semanas (80 hrs de consultoría), Costo de \$ 2.500.000 pesos. Luego vendrán Capacitaciones, Soporte técnico, e indicaciones de procedimiento.

2.- Ventajas:

1. La ventaja de generar la nota dentro del ERP es la eliminación de tareas engorrosas.
 - a. No habrá un encargado de ingresar todas las V3
 - b. No se escaneará cada nota para
 - c. No se imprimirá 2 veces la nota de venta, Reducción de costo en materiales de oficina
 - d. La separación por ruta la dará el sistema
 - e. Sistema informará problemas de C1, M2 o Stock
2. Control Online de la gestión de venta, cada vendedor sabrá información del cliente al momento de cada venta.
3. Aumento de utilización de las capacidades del personal. No solo tendrá impacto en la facturación, sino también en la gestión de Stock, Cuentas por Cobrar.
4. Mejor utilización del Software

Aumentar el capital social

Iniciativas ligadas

- _ AC1: Contar con las competencias requeridas
- _ AC2: Contar con un alto capital social

DOSA Chile no tiene un departamento de recursos humanos, por lo que el clima laboral de debe ser influenciado por los Gerentes, incentivar la comunicación y coordinación de las distintas áreas.

Se necesita un cambio en la cultura de la organización, específicamente, su forma de conversar, pasar de una conversación que Juan Luis Arias⁶¹ define como “payando”, donde la mecánica es un argumento y contraargumento, lo que no permite construir fluidamente a través de la conversación. La nueva forma de conversar debe ser desde el punto de vista empático, es decir, analizar el argumento y preguntarse ¿por qué dice eso?, a partir de esa mecánica construir una conversación más productiva y satisfactoria, en donde los constructores de la discusión llegan a acuerdos comunes y que aportan valor a los temas tratados.

⁶¹ Consultor de Coordinación Consultores S.A.

8 CONCLUSIONES

El mercado chileno del producto del mar, específicamente *seafoods* está poco desarrollado, lo cual se refleja en que, prácticamente, no se manejan cifras oficiales de los volúmenes involucrados y en que la información proviene de fuentes informales o de estimaciones de entes privados, que realizan un esfuerzo por comprender el mercado en que se desenvuelven.

Este mercado es poco atractivo para competidores fuera de la industria pesquera, dado los bajos márgenes que se manejan. Los actores de la industria prefieren llegar directamente al consumidor final. Las ganancias promedio que obtienen las empresas reflejan la alta commoditización del mercado del producto marino. Estas ganancias no permiten financiar iniciativas para fomentar el consumo, el cual se vería incrementado si los actores de la industria se uniesen. El principal obstáculo para generar esta sinergia corresponde a la barrera comunicacional y de cooperación, como lo demuestra la crisis del virus ISA.

Este es un mercado de “sandías caldas”: los productos que se integran al mercado son probados, así como la gente que se contrata en tareas clave, que normalmente tiene bastante experiencia en el tema. DOSA Chile ha tenido éxito al ingresar de forma distinta, orientándose completamente al mercado nacional. Con esta estrategia ha logrado ser líder, no exenta de falencias. Toda empresa pesquera puede tener ventajas competitivas de abastecimiento, sin embargo, no cuentan con el *know how* de 15 años en distribución a mayoristas que sólo tiene DOSA Chile. La apertura de nuevos mercados para productos del mar en Chile tiene que nacer en esta empresa.

El Sistema de Control de Gestión se desarrolló para que DOSA Chile lo utilice como una herramienta que esté presente implícitamente en todos los análisis estratégicos de la empresa, de modo que permita su permanente discusión y rediseño de la estrategia, a medida que avanza el tiempo y se van implementando las acciones que se comprometen.

La poca difusión de la estrategia, así como la poca comunicación de los logros obtenidos (por ejemplo, el buen control de stock logrado en el último año; la positiva evolución de los márgenes; o los impensados niveles de venta alcanzados en los últimos años), han generado una baja autoestima organizacional, que se refleja en un miedo al cambio y una inseguridad ante los desafíos futuros, manifestándose en el día a día en una forma de conversación poco innovadora y a menudo teñida de estados de ánimo negativos.

Un factor relevante para “creerse el cuento”, es contar con sistemas de información intuitivos, es decir, que no desgasten al personal en análisis o tareas que agreguen poco valor, permitiendo a personas de primer nivel operar de forma más ágil, y aplicar análisis en tareas que realmente generen valor a la empresa. Así, se puede potenciar la mejora continua, y por lo mismo, facilitar la eficiencia operacional. Además, se fortalece el capital social o la capacidad de los miembros

de la organización para crear valor, trabajando en equipo, en un ambiente más grato.

El mercado chileno de productos del mar para el consumo humano está abastecido principalmente de *commodities*, debido a que el producto procesado por una u otra planta (o pesquera) no es diferenciable ante el consumidor final. La amenaza de la aparición de productos de valor agregado, abordada de una forma correcta, puede transformarse en una oportunidad para DOSA Chile, que, si se materializa, se convertirá en una ventaja competitiva extraordinaria. En este sentido, DOSA Chile está bien posicionado para seguir siendo líder de este mercado, al contar con herramientas tecnológicas, recursos y el talento humano (incluyendo los conocimientos nutrigenómicos). La buena utilización de dichas capacidades puede hacer que la empresa no sólo trascienda del mercado de los alimentos en Chile, pudiendo expandirse a otras regiones de Latinoamérica, e incluso, pudiendo generar nuevos mercados en las áreas de la salud.

Finalmente, la oportunidad de realizar este trabajo y de desempeñarse laboralmente en la empresa, desde hace 8 meses, le han permitido al alumno entender una organización no sólo desde las personas que la componen, sino también desde las visiones, conversaciones e historias que la hacen ser lo que es y le permiten proyectarse en el tiempo. La experiencia en la empresa ha permitido al alumno descubrir que las mayores limitaciones de la empresa no están dadas por las condiciones externas, o por la competencia, sino fundamentalmente por las maneras de trabajar y las creencias de todas las personas que la componen.

9 BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

- *CUADRO DE MANDO INTEGRAL (The Balance Scorecard), 2da Edición, Gestión 2000, David Norton & Robert Kaplan.*
- *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: COMPETITIVIDAD Y GLOBALIZACIÓN. CONCEPTOS Y CASOS; 2006, Michael A. Hitt, R. Duane Ireland*
- *THE STRATEGY FOCUSED ORGANIZATION, 2001, David Norton & Robert Kaplan.*
- *MODELO DE LAS CONFIGURACIONES DE HENRY MINTZBERG, Apuntes de Organización y Métodos de la Escuela de Gobierno y Gestión Pública y ciencia Política de la Universidad de Chile.*
- *APUNTES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL DE GESTIÓN, Omar Cerda.*

10 ANEXOS

10.1 Anexo 1: Tamaño de Mercado

Participación de Friosur en la compra total anual de productos pesqueros por tipo de cliente activo

Figura 39. Tabla de participación de Friosur en mercado nacional

Tipo de cliente	Participación de Friosur %	Venta s/r	Venta potencial por canal activo \$
Instituciones	57,6	2.429.226.695	4.218.693.454
Aramark	80,0	957.529.907	1.196.912.383
Sodexho Chile S.A.	48,0	764.180.573	1.592.042.861
Compass Catering S.A.	45,0	321.254.883	936.121.963
Otros	59,8	295.125.962	493.616.246
Distribuidores⁶²	11,9	538.422.851	4.537.564.276
Concepción	1,2	1.574.663	133.000.000
Santiago	10,0	247.941.283	2.479.412.827
Valparaíso	10,0	140.956.443	1.409.564.427
Iquique	40,0	88.339.264	220.848.160
Antofagasta	30,0	38.309.373	127.697.911
Puerto Montt	5,0	5.762.092	115.241.840
Copiapó	30,0	15.539.733	51.799.111
Supermercados	1,3	231.407.240	18.248.887.524
Cencosud ⁶³	1,6	146.400.000	9.093.167.702
DyS ⁶⁴	0,3	27.178.013	9.059.337.778
Pesquera del Pacífico	60,0	57.829.227	96.382.044
Terminal Pesquero⁶⁵	0,8	232.916.400	30.072.028.812
Total	7,8	4.462.023.095	57.077.174.065

⁶² Información obtenida oralmente de clientes distribuidores

⁶³ Supone que Cencosud margina un 30% sobre la venta neta de iva y rappel..

⁶⁴ Supone que DyS margina un 30% sobre la venta neta de iva y de rappel.

⁶⁵ Se consideró 25 días por mes a \$16,700 con iva la caja promedio de merluza y 2500 cajas diarias. Además se supone que la merluza representa el 35% del total de la venta

Participación de Dosa Chile en la compra total anual de productos pesqueros por tipo de Canal

Figura 40. Tabla de participación de DOSA Chile en mercado nacional

Canal	Participación DOSA Chile %	Venta s/r \$	Venta potencial por canal total \$
Instituciones	59,8	2.985.837.169	4.996.567.060
Instituciones activas	74,7	2.985.837.169	3.997.253.648
Resto mercado inst. ⁶⁶	0,0	0	999.313.412
Restaurantes y hoteles⁶⁷	1,3	133.775.935	10.000.000.000
Distribuidores	14,7	3.538.248.875	24.000.000.000
Distribuidores activos	24,6	3.538.248.875	14.400.000.000
Resto mercado dist. ⁶⁸	0,0	0	9.600.000.000
Supermercados	5,8	1.512.429.910	26.069.839.320
Supermercados activos	8,3	1.512.429.910	18.248.887.524
Resto mercado super. ⁶⁹	0,0	0	7.820.951.796
Mercado de conservas⁷⁰	0,0	0	63.326.219.512
Terminal Pesquero	0,0	0	30.072.028.812
Total	5,2	8.170.291.889	158.464.654.704

⁶⁶ Supone que el mercado institucional activo es el 80% del mercado total institucional.

⁶⁷ Valor estimado.

⁶⁸ Supone que el mercado de distribuidores activo es el 60% del mercado total de distribuidores.

Se cuadró con venta de camarones del Ecuador que fue US\$MM 21.4 (US\$MM15 según Cuerpo B pág.6 de El Mercurio de Jueves 25 de Febrero de 2010 fue la cifra importada del año 2009) y se supuso que representa un 60% del total. Distribuidores activos 60% y resto mercado dist. 40%.

⁶⁹ Supone que el mercado de supermercados activo es el 70% del mercado total de supermercados.

⁷⁰ Considera que el precio de venta a supermercado es de \$295 + iva, y que el consumo de jurel son cuatro millones de cajas de 24 latas de 300 gr drenados por año (425 gr brutos por tarro). De conservas de atún, durante 2007 se importaron 37 mil toneladas. Se supone que el atún desmenuzado en tarros de 170/120 gr drenados hace 3/4 de la venta y el atún lomito un cuarto. El precio de la caja con 48 tarros de atún desmenuzado es US\$18 y el de la caja de atún lomito es de US\$37. Es el precio del importador para el supermercado (el tipo de cambio es de 500\$/US\$).

Ventas por año totales a consumidor por tipo de producto

Figura 41. Tabla de estimación de consumo de productos del mar

Ventas a consumidor	\$ consumidor s/iva	\$ consumidor s/iva	%	Consumo per cápita Kg/persona
Productos frescos ⁷¹	84.862.684.062	84.862.684.062	32	2,76
Productos congelados ⁷²	61.374.595.114	51.523.404.638	23	1,96
Productos enlatados ⁷³	121.971.367.110	121.971.367.110	45	3,96
Total⁷⁴	268.208.646.287	258.357.455.810	100	8,67

⁷¹ Supone que la venta en supermercados es un 80% de fresco y 20% de congelado, y que el supermercado agrega un 40% de margen para llegar a precio de público y el Terminal Pesquero a través del feriante agrega un 30% para llegar a público. Para restaurantes se supuso un 50% de venta de productos frescos con un margen a consumidor de un 40%.

⁷² Supone que la venta en supermercados es un 80% de fresco y 20% de congelado, y que el supermercado agrega un 50% de margen para llegar a precio de público y el mercado institucional a través de las centrales de alimentación agrega un 40% para llegar a público y los distribuidores agregan un 30% para llegar a público. Supone que la venta a restaurantes es un 50% de productos frescos con un margen a consumidor final de un 40%.

⁷³ Las latas de jurel son consumidas a razón de 4 millones de cajas por año, 24 latas por caja, 300 gr drenado de jurel por tarro, a un precio promedio de público de \$500 con iva.

Los tarros de atún se pasan por el supermercado para llegar a público con un 20% de margen, lo mismo que al pasar por operadores de Junaeb (37 millones de kg sin drenar por año en total). (Son 48 latas de 170 gr o 120 gr drenadas por caja). Fuente: servicios.lexisnexis.cl

⁷⁴ Se usó precio promedio de venta anual de DOSA Chile con margen corregido por tipo de producto a consumidor.

10.2 Anexo 2: Balance de DOSA Chile

Figura 42. Balance de DOSA Chile de los últimos 4 años.

BALANCE DOSA CHILE	M\$ DIC 2008	M\$ DIC 2009	M\$ DIC 2010	M\$ DIC 2011
ACTIVOS				
Disponible en Caja y Banco	13.471	(12.547)	58.456	62.444
Documentos por Cobrar	94.414	71.511	219.227	167.055
Clientes Nacionales	591.603	819.008	1.306.120	2.080.319
Cuentas y doc.por cobrar emp. relacionadas	2.575	(3.726)	61.798	16.233
Deudores Varios	329	85.730	9.077	9.822
Impuestos diferidos	12.038	290.216	241.687	171.622
Existencia	849.501	797.045	1.599.489	1.694.393
Impuestos por Recuperar	81.063	268.698	263.099	91.682
Gastos Anticipados	0	4.437	-	2.573
Activos Circulantes	1.644.994	2.320.372	3.758.952	4.296.144
Sub-Total	38.962	610	34.448	44.958
Depreciaciones Acumuladas	(30.455)	(29)	(3.642)	(9.214)
Activos Fijos	8.506	580	30.806	35.744
Garantía Entregada	500			
Inversión empresas relacionadas			299.161	275.421
Cuentas y doc.por cobrar emp. relacionadas			-	137.868
Intangibles			14.374	19.506
Otros activos		31.602	4.050	11.425
Otros Activos	500	31.602	317.584	444.220
TOTAL ACTIVOS	1.654.000	2.352.555	4.107.343	4.776.108
PASIVOS Y PATRIMONIO				
Obligaciones con Bcos. Comerciales				
Cuentas y doc.por pagar emp. relacionadas	400.516	1.603.245	1.731.901	1.027.987
Cuentas por pagar	190.460		397.638	418.633
Provisiones y Retenciones	47.072	36.673	5.744	6.269
Provisión Impuesto Renta	40.502			
Provisiones			28.850	28.334
Pasivos Circulantes	678.550	1.639.919	2.164.134	1.481.223

Obligaciones a Largo Plazo	0		0	
Cuentas y doc.por pagar emp. relacionadas		1.814.933	2.800.086	3.987.568
Provisiones del largo plazo			0	
Impuesto diferido por pagar LP			0	
Pasivo Largo Plazo	0	1.814.933	2.800.086	3.987.568
Capital Social	210.000			
Capital por Enterar	0	9.665	9.665	9.665
Reservas Rev. Cap. Propio	91.108		(5.083)	(4.904)
Resultados Acumulados	479.683	(1.584.329)	(1.157.652)	(870.033)
Resultado del Periodo	194.659	472.368	296.193	172.590
Patrimonio	975.450	(1.102.296)	(856.877)	(692.683)
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	1.654.000	2.352.555	4.107.343	4.776.108

10.3 Anexo 3: Nutrigenómica⁷⁵

El mega proyecto del Genoma Humano, ha arrojado sin duda una portentosa, extraordinaria, y valiosa información sobre los orígenes y causas que están afectando a la población humana como lo son Las Enfermedades Crónicas No Transmisibles (ECNT), y sus externalidades, las cuales están afectando seriamente el erario público de la gran mayoría de las naciones. El descubrimiento de lo que se podría denominar la piedra roseta de la vida como lo son los genes Sir1 (gen de la longevidad), SCh9 (gen de la inmuno-respuesta), y RecA (gen reparador del ADN), entre otros, entregan extraordinarias herramientas con el objeto de poder utilizarlas al servicio del hombre moderno. Japón ha sido uno de los países pioneros en el campo de la alimentario, de la nutrición y nutrigenómica, llevando a cabo investigaciones preclínicas, clínicas y trabajos de intervención epidemiológica, apoyado en la nueva y valiosa información arrojada, siendo también el primero en legislar; el 1º de Septiembre del año 1991 publica la “Ley para el Mejoramiento Nutricional” (Nutrition Improvement Law), bajo el Sistema de Alimentos Nutritivos Especiales, se crea la categoría de Alimentos para Usos Específicos de salud: Food For Specified Health Uses (FOSHU). Hoy en día existen alrededor de 1000 alimentos FOSHU disponibles para la población japonesa, los cuales han superado todos los estudios clínicos, siendo acreedores por esto a utilizar el certificado legal FOSHU de fabricación y venta.

Uno de los aspectos más relevantes que ha entregado el proyecto Genoma Humano ha sido por ejemplo dar respuesta a ¿cómo un tipo alimento puede influir en la fidelidad de copia del ADN?; bajo ello se desprende la frase que es capaz de dimensionar el impacto de un determinado alimento en la salud humana; “La diferencia entre un Alimento y un veneno es la Dosis”. Al respecto uno de las

⁷⁵ Fuente: Apuntes de Víctor Gutiérrez.

limitantes y contradictorios resultados que han tenido la mayoría de los estudios preclínicos y epidemiológicos es que no han considerado la expresión fenotípica v/s el tipo de alimentación integral y el impacto en la salud. Es sabido recientemente que uno de los factores más positivos e inmediatos que tienen los alimentos en la fidelidad de copia del ADN, en la salud, calidad de vida y longevidad de las personas está directamente relacionados con la cantidad de Compuestos de Bajo Peso Molecular (CBPM, base de la nutrigenómica), que posea dicho alimento los cuales impactarán directamente a nivel celular, a este tipo de alimentación es la denominada Alimentación Inteligente o Personalizada. Péptidos por ejemplo Anti-hipertensivos como el Péptido leu-Lys-Pro-Ans-Met-peptide., aislado del pez Bonito y el Péptido Val-Tyr-peptide., extraído del recurso.

Para la Nutrigenómica como para la implementación de cualquier Intervención Alimentaria, la Actividad Física adquiere una relevante participación de integración con la alimentación, actores inseparables e interactuantes. Uno de los descubrimientos más importantes relacionados con la Actividad Física que ha arrojado el desvelamiento del genoma humano por ejemplo es la mayor actividad de la Delta 9 Desaturasa (D9D), de las personas que la practican respecto de las personas sedentarias, las personas activas y deportistas a partir del ácido araquidónico (C20:4n-6), sintetizan ácido oleico (C18:1n-9), el cual es saludable, siendo además uno de los principales representantes de la dieta mediterránea; las personas activas y deportistas tienen la oportunidad de eliminar un porcentaje importante de sodio excretado por la piel. No obstante las personas sedentarias, debido a una baja actividad de la D9D no son capaces de alargar a ácido oleico, quedando con un alto remanente de ácido araquidónico el cual es aterogénico y trombogénico. Por otro lado la alta relación n-6/n-3, los niveles de Prostaglandinas de tipo PGE2, adrenalina, cortisol, glucosa y estrés también serán mayores en un individuo con una inadecuada alimentación y alto grado de sedentarismo, factores propicios para el desarrollo del síndrome metabólico.

10.4 Anexo 4: Metodología de las fases del cambio

Transmitir esa forma de conversar debe ser liderada, esto se puede aplicar usando la metodología de John Kotter de las fases del cambio. Donde los esfuerzos de cambio, tienen como base común una serie de etapas por las que debe transitar el proceso de cambio, lo que requiere de un tiempo para su implementación.

El modelo de las fases del cambio, desarrollado por Kotter, comprende ocho pasos para la transformación de las organizaciones y alcanzar el éxito:

1. **Establecer un sentido de urgencia**, Kotter sugiere que, para que el cambio ocurra con éxito, el 75% de los directos y gerentes de la compañía deben “comprar” el cambio. En otras palabras, debe trabajar duro en este primer paso e invertir mucho tiempo y energía en la construcción de una urgencia, donde toda tarea es relevante para la operación y éxito de la

empresa, sobre todo las que tratan directamente con el cliente, como por ejemplo: la entrega de pedidos.

2. **Formar una coalición para liderar el esfuerzo del cambio.** La coalición que se sugiere son los gerentes de la empresa, y el encargado de control de gestión.
3. **Desarrollar una visión para ayudar a dirigir el cambio.** Conversar de una forma constructiva, que los quiebres generen soluciones y no enfrentamientos, para esto, todo quiebre debe ser solucionado.
4. **Comunicar la visión y las estrategias corporativas.** No basta con crear la visión, no basta con decir hoy se hablara todo, en conversaciones informales también se debe preguntar por la forma y los resultados de la nueva forma de conversar, de modo que la gente sienta que esto es un tema relevante y no un discurso más.
5. **Facultar a los demás para actuar sobre la visión de la organización.** Dar a los colaboradores la facultad de exponer argumentos a favor o en contra de esta visión, pero antes introducir la diferencia entre argumento y juicio.
6. **Asegurar los resultados a corto plazo.** Destacar conversaciones que antes no se daban, y en su momento sean exitosas. Medir periódicamente el clima organizacional, y el capital social. Si los resultados no son satisfactorios, no perder el entusiasmo y motivar a la gente, de que esto se puede mejorar.
7. **Consolidar las mejoras y seguir profundizando los cambios.** Una vez cambiada la forma de conversar, innovar en torno a ella, evaluar las oportunidades que se generen. Incentivar a que los colaboradores utilicen esta nueva forma de conversar en su vida diaria, mostrándole las posibilidades que pueden generar tanto en su vida diaria, como en futuros trabajos.
8. **Institucionalizar los nuevos métodos, asegurando el desarrollo del liderazgo.** Hablar acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad. Cuente historias de éxito sobre procesos de cambio, y repetir otras historias que oiga

10.5 Anexo 5: Encuesta de Capital Social en DOSA Chile

1. El proyecto común de DOSA Chile está claramente definido: *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

2. El proyecto común de DOSA Chile es compartido por sus trabajadores: *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

3. EL grado de alineamiento de los que trabajan en DOSA Chile con el proyecto común es: *

	1	2	3	4	5	
Muy bajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy alto

4. El nivel promedio de confianza en los demás al interior de DOSA Chile es: *

	1	2	3	4	5	
Muy bajo	<input type="radio"/>	Muy alto				

5. El grado promedio de colaboración entre los que trabajan en DOSA Chile es: *

	1	2	3	4	5	
Muy bajo	<input type="radio"/>	Muy alto				

6. El nivel promedio de transparencia al interior de DOSA Chile es: *

	1	2	3	4	5	
Muy bajo	<input type="radio"/>	Muy alto				

7. El nivel de respeto hacia los demás al interior de DOSA Chile es: *

	1	2	3	4	5	
Muy bajo	<input type="radio"/>	Muy alto				

8. El nivel de aceptación de la diversidad al interior de DOSA Chile es: *

	1	2	3	4	5	
Muy bajo	<input type="radio"/>	Muy alto				

9. La calidad de las comunicaciones al interior de DOSA Chile es: *

	1	2	3	4	5	
Muy baja	<input type="radio"/>	Muy alta				

10. En DOSA Chile se conversan los temas relevantes: *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

11. En DOSA Chile participan en las conversaciones los que tienen que hacerlo, dependiendo de los temas: *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

12. En DOSA Chile las conversaciones son eficientes y focalizadas: *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

13. En DOSA Chile se da seguimiento a las conversaciones relevantes: *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

14. En DOSA Chile los responsables de liderar las conversaciones relevantes están claramente identificados y rinden cuenta de sus resultados: *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

15. Los espacios de interacción que existen en DOSA Chile (grupos de trabajo, comités, asociaciones, sindicatos, clubes, agrupaciones, etc.), son adecuados: *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

16. Los recursos que soportan los espacios de interacción en DOSA Chile (salas de reunión, sedes, medios digitales, etc.) son adecuados: *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

Totalmente en desacuerdo

<input type="radio"/>				
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

 Totalmente de acuerdo

17. En DOSA Chile están las personas que debieran estar, desde el punto de vista de los conocimientos y habilidades necesarios: *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

 Totalmente de acuerdo

18. En DOSA Chile los jefes saben gestionar bien sus temas y áreas de responsabilidad: *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

 Totalmente de acuerdo

19. En DOSA Chile los jefes se coordinan bien entre ellos: *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

 Totalmente de acuerdo

20. El estado de ánimo prevaleciente al interior de DOSA Chile es: *

Muy negativo

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

 Muy positivo

La clasificación de las preguntas para la elaboración de los indicadores de capital social es la siguiente:

Figura 43. Clasificación de preguntas para construcción de indicadores de capital social.

N°	Atributo	Tipo de Capital
1	Proyecto común definido	CD
2	Proyecto común compartido	CD
3	Alineamiento	CD
4	Confianza	CR1
5	Colaboración	CR1
6	Transparencia	CR1
7	Respeto	CR1
8	Aceptación	CR1
9	Comunicaciones de calidad	CR2
10	Conversación de temas relevantes	CR2
11	Participación en conversaciones	CR2
12	Conversaciones eficientes y focalizadas	CR2
13	Seguimiento a conversaciones relevantes	CR2
14	Responsables de conversaciones identificados	CR2
15	Espacios de interacción adecuados	CA
16	Recursos para interacción adecuados	CA
17	Están las Personas que deberían estar	CH
18	Jefes saben gestionar	CH
19	Jefes se coordinan entre ellos	CH
20	Estado de ánimo organizacional	CA