

Propuesta de un Sistema de Control de Gestión para PF Alimentos

Jonathan Bustos

Proyecto para optar al grado de Magíster en Control de Gestión

Profesor Guía: Christian Cancino

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1	INTRODUCCIÓN	12
1.1	Objetivos del Proyecto.....	13
1.2	Justificación del proyecto.....	15
1.3	Metodología.....	19
1.4	Alcances y Limitaciones	22
1.5	Organización del documento	23
2	CONTEXTO EMPRESA, NEGOCIO Y UEN.....	25
2.1	Descripción de la Organización	25
2.2	Descripción de la UEN.....	28
2.3	Caracterización del Negocio.....	30
2.4	Composición del Contexto.....	35
3	DECLARACIONES ESTRATÉGICAS.....	39
3.1	Análisis y definición misión de la UEN.....	39
3.2	Análisis y definición visión de la UEN.....	41
3.3	Definición de Valores.....	43
4	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	46
4.1	Análisis Externo.....	46
4.1.1	Análisis PESTEL.....	46
4.1.2	Fuerzas de Porter.....	53
4.2	Análisis Interno	58
4.3	Análisis FODA	67
4.4	Análisis FODA Cuantitativo	68
4.4.1	Análisis Fortalezas vs Oportunidades.....	69

4.4.2	Análisis Fortalezas v/s Amenazas	69
4.4.3	Análisis Debilidades vs Oportunidades.....	70
4.4.4	Análisis Debilidades vs Amenazas	70
5	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	72
5.1	Análisis de la curva de valor y selección de atributos clave	72
5.2	Selección de atributos clave	77
5.3	Declaración de la Propuesta de Valor	80
5.4	Descripción de la estrategia de la empresa.....	81
6	MODELO DE NEGOCIO.....	85
6.1	Descripción del modelo de negocios en PF Alimentos	86
6.2	Análisis del Modelo de Negocios	88
6.3	Análisis de Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio	94
6.3.1	Recursos Claves.....	94
6.3.2	Actividades Claves	96
6.3.3	Alianzas Claves	96
7	MAPA ESTRATÉGICO	98
7.1	Temas Estratégicos.....	99
7.1.1	Tema Estratégico: Satisfacción de Clientes.....	99
7.1.2	Tema Estratégico: Productividad	102
7.1.3	Tema Estratégico: Crecimiento e Innovación	105
7.2	Perspectivas del Mapa Estratégico para PF Alimentos	107
7.2.1	Perspectiva Financiera	108

7.2.2	Perspectiva de Clientes: Valoración y Propuesta de Valor	109
7.2.3	Perspectiva de Procesos Internos	111
7.2.4	Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo	113
7.3	Justificación del Mapa Estratégico	116
8	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	120
8.1	Presentación del CMI por Perspectivas.....	121
8.1.1	Perspectiva Financiera	121
8.1.2	Perspectiva de Clientes	123
8.1.3	Perspectiva de Procesos Internos	125
8.1.4	Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo	129
8.2	Iniciativas Estratégicas	133
8.3	Justificación del CMI.....	140
9	DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA	146
9.1	Explicaciones de las funciones de la UEN.....	147
9.2	Flujo de Actividades.....	149
9.3	Selección de las funciones a analizar.....	165
10	DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DE LAS UNIDADES.....	177
10.1	Diagrama IPO y Tablero de Control	177
10.2	Acuerdos de Niveles de Servicio (SLA).....	188
11	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESQUEMAS DE INCENTIVOS	192
11.1	Identificación de los Desempeños Claves a Recompensar	194
11.2	Descripción de los Esquemas de Incentivos Actuales.....	195
11.3	Propuesta de Esquemas de Incentivos	200

11.4	Justificación del Esquema de Incentivos	206
12	ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO	208
12.1	Modelo de Análisis de Desempeño	209
12.2	Reporte del Desempeño.....	212
12.3	Proceso de Análisis y Revisión del Desempeño.....	219
13	CONCLUSIONES	223
14	BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	228
14.1	Bibliografía.....	228

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Bibliografía de la Propuesta de SCG	19
Tabla 2: Participación de Mercado Empresas de Cecinas	26
Tabla 3: Segmentos de Marcas	29
Tabla 4: Rentabilidad por Familia de Cecinas y Segmento de Clientes	30
Tabla 5: Crecimiento Industria Cecinas y Crecimiento IMACEC	54
Tabla 6: Resumen FODA	67
Tabla 7: Matriz FODA Cuantitativa	68
Tabla 8: CMI Perspectiva Financiera	121
Tabla 9: CMI Perspectiva de Cliente	123
Tabla 10: CMI Perspectiva de Procesos Internos	127
Tabla 11: CMI Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo	129
Tabla 12: Sistemas de Información de PF Alimentos	132
Tabla 13: Cuadro Resumen de Iniciativas Estratégicas	134
Tabla 14: CMI Corporativo PF Alimentos	142
Tabla 15: CMI Corporativo PF Alimentos (Continuación)	143
Tabla 16: CMI Corporativo PF Alimentos (Continuación)	144
Tabla 17: Funciones Gerencia Comercial – Canal Supermercado	151
Tabla 18: Funciones Gerencia Comercial - Canal Tradicional	152
Tabla 19: Funciones Gerencia Comercial - Canal <i>Food Service</i>	153
Tabla 20: Funciones Gerencia Comercial - Actividades Centrales	154
Tabla 21: <i>Mix</i> Cecinas Producción 2019	156
Tabla 22: Funciones Gerencia Producción Industrial - Gerencia Producción	158

Tabla 23: Gerencia de Producción Industrial - Gerencia de Mantenimiento e Ingeniería.....	158
Tabla 24: Gerencia de Producción Industrial - Planificación y Optimización de la Producción.....	159
Tabla 25: Gerencia de Distribución - Sub Gerencia de Operaciones Logística CDC	161
Tabla 26: Gerencia de Distribución - Sub Gerencia de Transporte.....	161
Tabla 27: Gerencia de Distribución - Jefe Operaciones Logísticas OR	162
Tabla 28: Gerencia de Distribución - Jefe Planificación y Optimización de la Producción.....	162
Tabla 29: Funciones Gerencia de TI - Sub Gerencia de Proyectos	164
Tabla 30: Funciones Gerencia TI - Sub Gerencia de Soporte y Seguridad	164
Tabla 31: Matriz de Contribución de las Funciones Producción, Distribución y Comercial en los Objetivos Corporativos.....	168
Tabla 32: Matriz de Contribución de las Funciones Producción, Distribución y Comercial en los Objetivos Corporativos (Continuación)	169
Tabla 33: Tablero de Control Producción.....	180
Tabla 34: Tablero de Control Área Distribución	183
Tabla 35: Tablero de Control Área Comercial	187
Tabla 36: Tablero SLA Producción	190
Tabla 37: Tablero SLA Distribución.....	190
Tabla 38: Tablero SLA Comercial	191
Tabla 39: Esquema de Incentivos Gerencia Producción Industrial	196
Tabla 40: Esquema Incentivos Gerencia Distribución Logística.....	197

Tabla 41: Esquema Incentivos Gerencia Comercial	198
Tabla 42:Esquema de Incentivos Propuesto - Gerencia Producción	203
Tabla 43: Esquema de Incentivos Propuesto - Gerencia Distribución y Logística	204
Tabla 44: Esquema de Incentivo Propuesto - Área Comercial.....	205

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Sistema de Gestión Integrado de calidad	31
Ilustración 2: Número de Fábricas de Cecinas.....	36
Ilustración 3: Marcas Agrupadas según Precio-Calidad.....	37
Ilustración 4: Evolución Anual Móvil Tipo de Cambio Dólar	48
Ilustración 5: Evolución Segmentos de Clientes	49
Ilustración 6: Evolución Consumo Per Cápita de Cecinas en Kilos Anuales.....	54
Ilustración 7: Volumen y <i>Mix</i> de Venta de Vienesas	55
Ilustración 8: Resumen Cinco Fuerzas de Porter en la Industria de Cecinas	57
Ilustración 9: Cadena de Valor PF Alimentos.....	58
Ilustración 10: Curva de Valor Industria de Cecinas	77
Ilustración 11: Atributos de la Propuesta de Valor	78
Ilustración 12: Diagrama Estratégico	83
Ilustración 13: Modelo de Negocios PF Alimentos	86
Ilustración 14: Clientes Distribuidores y Consumidores Finales.....	88
Ilustración 15: Programación de la Demanda en PF Alimentos	90
Ilustración 16: Tema Estratégico de Satisfacción de Clientes.....	101
Ilustración 17: Estrategias de Productividad y Crecimiento	103
Ilustración 18: Tema Estratégico de Productividad	104
Ilustración 19: Tema Estratégico de Crecimiento e Innovación	107
Ilustración 20: Perspectiva Financiera	109
Ilustración 21: Perspectiva de Clientes	111
Ilustración 22: Perspectiva de Procesos Internos	113
Ilustración 23: Activos Intangibles por Categorías	114

Ilustración 24: Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo	115
Ilustración 25: Mapa Estratégico PF Alimentos	118
Ilustración 26: Modelo de Encuesta de Satisfacción al Cliente	124
Ilustración 27: Cadena de Valor y CMI en Procesos Internos	126
Ilustración 28: Encuesta a Empleados de PF Alimentos	130
Ilustración 29: Jerarquía Directorio y Gerencia General	147
Ilustración 30: Organigrama Administración PF Alimentos	148
Ilustración 31: Organigrama Gerencia Comercial	150
Ilustración 32: Organigrama Gerencia Producción Industrial	155
Ilustración 33: Evolutivo Anual Producción y <i>Mix</i> de Jamones	157
Ilustración 34: Organigrama Área Distribución y Logística	160
Ilustración 35: Organigrama Gerencia TI	163
Ilustración 36: Diagrama IPO Producción	179
Ilustración 37: Diagrama IPO Área Distribución	182
Ilustración 38: Diagrama IPO Área Comercial	185
Ilustración 39: Esquema de SLA	189
Ilustración 40: Modelo de Socialización	193
Ilustración 41: Esquema Modelo de Análisis de Desempeño	209
Ilustración 42: Esquema Apertura KPI Participación de Mercado	211
Ilustración 43: Reporte MAD – Inicio	212
Ilustración 44: Reporte MAD - MAD Predictivo	213
Ilustración 45: Reporte MAD – Entorno Industria	214
Ilustración 46: Reporte MAD – Entorno y Tendencias	215
Ilustración 47: Reporte MAD - Proyectos Detalle de Costos	216

Ilustración 48: Reporte MAD - Proyectos Avance	216
Ilustración 49: Reporte MAD - Tablero de Control Área Distribución y Logística	217
Ilustración 50: Reporte MAD - Apertura (Intra KPI)	218
Ilustración 51: Reporte MAD – Riesgos	219

1 INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo expone una propuesta de sistema de control de gestión (en adelante SCG) para una empresa de alimentos especializada en el rubro de las cecinas. PF Alimentos (Productos Fernández) es una empresa familiar y regional con matriz en la ciudad de Talca fundada en 1903. A lo largo de los años, la empresa no ha abandonado sus fuertes raíces regionales promoviendo la descentralización de la capital fomentando la economía regional. Además, la empresa es promotora de la industria nacional manufacturando alimentos en sus cinco plantas de producción con tecnología de vanguardia y cumpliendo la normativa ambiental, de seguridad y calidad alimenticia.

En sus inicios, Productos Fernández era una pequeña empresa artesanal de cecinas maduradas que tenía la identidad y cultura de su fundador, el emigrante español Manuel Segundo Fernández, elaborando productos para un pequeño nicho de mercado en la región del Maule (VII región de Chile), con trabajadores, en su mayoría de la familia Fernández, comprometidos con la empresa y la ciudad.

A pesar de su temprana fundación a principios del siglo XX, no fue sino hasta fines de la década de los 70' cuando la empresa alcanza una escala industrial al iniciar su Presidencia el nieto del fundador, Manuel Arturo Fernández Godoy (actual presidente del Directorio).

En los años 90', la empresa se modernizó alcanzando una escala de distribución nacional a lo largo del país con oficinas zonales ubicadas en cada región.

En la actualidad, la empresa diversificó su matriz de oferta incorporando otros productos como elaborados cárnicos, pizzas, platos preparados, entre otras líneas.

A pesar de los grandes logros y éxitos, la empresa enfrenta grandes desafíos de índole de gestión como consecuencia del crecimiento acelerado de sus operaciones en la búsqueda de mayor cuota de mercado y como respuesta a los cambios de la industria. Brechas como monitorear las oportunidades de mercado, responder a los rápidos cambios del entorno, definir e integrar la estrategia corporativa, transmitir la estrategia a las operaciones, mejorar la comunicación entre las áreas, medir el desempeño y recompensar adecuadamente, promover una cultura de colaboración y motivar a los colaboradores, son parte de los retos que la empresa ha debido enfrentar sobre la marcha, sin tener un plan escalonado de cambios a nivel administrativo y digital. Así, la propuesta de un SCG busca contribuir al logro de los objetivos empresariales en el contexto actual.

1.1 Objetivos del Proyecto

El objetivo del proyecto es proponer un SCG para una empresa de alimentos especializada en la fabricación, distribución y comercialización de cecinas comprendiendo los siguientes objetivos específicos:

- Definir la Unidad Estratégica de Negocios (en adelante UEN) de la empresa revisando los detalles del negocio y composición del contexto.
- Revisar las declaraciones estratégicas de la empresa (misión, visión y valores) para que en caso de que sea necesario, proponer nuevas declaraciones estratégicas que apunten a establecer la posición actual y ambiciones futuras de la UEN.

- Identificar la propuesta de valor para los clientes agrupando atributos higiénicos y diferenciador.
- Formular estrategias a partir de las herramientas de análisis estratégico que permiten establecer la posición de la empresa y la forma en que compite en el mercado a través de sus ventajas competitivas y oportunidades de mejora.
- Realizar el modelo de negocios de la empresa tomando como eje central los atributos de la propuesta de valor.
- Ilustrar de forma visual la estrategia de la empresa, así como sus ejes (grupo de objetivos) a través de un mapa estratégico que incluya relaciones causa-efecto entre los objetivos que cumplan con la propuesta de valor.
- Diseñar un sistema de medición del desempeño a nivel corporativo, que permita la comunicación efectiva y la medición de los objetivos estratégicos con al menos un indicador por objetivo revelando su cumplimiento respecto de una meta establecida.
- Integrar la estrategia a las operaciones de la empresa a través de tableros de control para aquellas áreas que sean factor crítico de éxito de la organización revelando indicadores e iniciativas que corrijan eventuales desviaciones.

- Promover la integración y comunicación de las áreas a través de acuerdos que establezcan el cumplimiento para llevar a cabo un trabajo coordinado y efectivo alcanzando tanto los objetivos operativos como estratégicos originando el camino hacia una cultura organizacional más flexible y cercana, que tenga menos resistencia al cambio tecnológico y aceptación de nuevas ideas.
- Proponer un sistema de compensación o esquema de incentivos con articuladores que promuevan el comportamiento que se desea.
- Proponer un ejemplo de modelo de análisis de desempeño (MAD) basado en un indicador clave con aperturas tanto axiomáticas (matemáticas) como predictivas ayudando a orientar los esfuerzos para mejorar el indicador crítico en el largo plazo.

1.2 Justificación del proyecto

La propuesta del SCG se justifica basada en responder a los principales desafíos de las empresas a causa del crecimiento que ha tenido en particular en los últimos diez años. En resumen:

- Establecer la propuesta de valor para los clientes: Definir con claridad lo qué es realmente importante y qué es lo que valoran los clientes entre los muchos atributos que pueden satisfacer las empresas del rubro de cecinas. Si bien, estas son preguntas recurrentes dentro de la empresa, no hay un consenso o al menos una forma de medir lo que les importa a los clientes.

En consecuencia, la propuesta de un SCG se basa como pilar fundamental en atributos de la propuesta de valor que con posterioridad son llevados a indicadores concretos y mediciones que evalúan su cumplimiento.

- Integrar la estrategia corporativa hacia las unidades funcionales: La empresa realiza el proceso de planificación estratégico cada cinco años donde se establecen los objetivos a alcanzar en términos financieros y participación de mercado. Sin embargo, este proceso carece de una bajada hacia la labor que deben cumplir las áreas a nivel de procesos sin dar una dirección de la contribución.

Así, la propuesta de SCG busca integrar y desplegar la estrategia a las unidades funcionales para asegurar la congruencia de objetivos hacia las áreas traducida en indicadores e iniciativas concretas a implementar.

- Problema de articulación y comunicación entre las unidades: En la actualidad, existe una falta de comunicación y/o coordinación entre las áreas. Un caso frecuente son los problemas de comunicación entre la Gerencia de Distribución y Comercial para la entrega oportuna de los productos teniendo como consecuencia un aumento en el costo de distribución por la incorrecta entrega de pedidos y/o entregas fuera de plazo que puede ser una de las causas de una menor venta futura o incluso en la pérdida del cliente. Un hecho similar ocurre entre la Gerencia Comercial y Producción en relación a la adecuada planificación de la demanda provocando ineficiencias en la línea de producción como turnos extras o sobre stock. En resumen, las causas que ocasionan estos problemas son múltiples, pero con un común denominador; el funcionamiento de las áreas como islas donde prevalece la optimización de resultados local sin importar. Adicionalmente, la

ausencia de protocolos y manuales de procedimientos o un control informal que impide asignar responsabilidades.

Por lo tanto, la propuesta de un SCG busca remediar esta situación tratando de aislar en lo posible las optimizaciones locales de áreas prevaleciendo el óptimo global como empresa, y en el mejor de los casos alinear desempeños para el logro de objetivos tanto globales como locales.

- Sistema de incentivos basados en resultados financieros: El sistema de recompensa se basa en indicadores financieros que bonifica por cumplimiento de metas trimestrales como margen bruto o resultado operacional (dependiendo del cargo). En consecuencia, ocurren dos problemas: Por un lado, el resultado financiero en algunos cargos no depende del desempeño del cargo. Por ejemplo, el desempeño del Gerente Comercial tiene injerencia en las ventas y fijación de precio (ingresos), sin embargo, no tiene injerencia directa en las decisiones del costo del producto. Así se podrían generar desmotivación.

En consecuencia, la propuesta de SGC busca relacionar el desempeño esperado con la meta que depende del desempeño grupal y/o del individuo articulando el esfuerzo en la dirección adecuada. Adicionalmente, el SCG tendrá un equilibrio de indicadores de corto plazo (indicadores financieros) con indicadores de largo plazo que premien la sostenibilidad del negocio articulando el cumplimiento de los desempeños con la propuesta de valor elaborada para el cliente que sean consecuencia de los procesos e indicadores de los tableros de control.

- Cultura organizacional rígida y familiar: La empresa, al ser familiar, tiene una gran influencia del Directorio que promueve una cultura fuerte y rígida que valora y premia comportamientos que en la actualidad no son vistos necesariamente como positivos. Como, por ejemplo, galardones por años de servicios. Esto se explica porque hay Gerentes y trabajadores que tiene muchos años de antigüedad (la mayoría de los Gerentes tienen más de 20 años en la empresa). Esta cultura tiene consecuencias como la familiarización y amistad dentro de la empresa en cargos de Gerencias, Sub Gerencias y Jefaturas que no permite el juicio independiente. Esto tiene como consecuencia dificultad en los ascensos, omisión de opiniones divergentes a los familiares y la capacidad de gestión y liderazgo que puedan tener los altos cargos. Al contrario de la política adoptada por su competidor directo, CIAL profesionalizo la empresa y dejó en el Directorio a los miembros de la familia. Dicho lo anterior, no está en el alcance del trabajo renovar la cultura de PF Alimentos, pero sí a contribuir al cambio gradual a través de acuerdos para el cumplimiento de objetivos.

Por lo tanto, el SCG busca promover la comunicación y alineamiento a través de indicadores de gestión. Así mismo, se busca promover el cambio hacia una cultura más flexible y que se adapte a los cambios del entorno.

1.3 Metodología

La metodología de este documento sigue la pauta de contenidos entregados por el Magíster de Control de Gestión de la Universidad de Chile, que es consistente con la literatura moderna para el diseño de un SCG. Además, incorpora el juicio práctico de ejercer la profesión. La Tabla 1 muestra la bibliografía usada en este documento.

Tabla 1: Bibliografía de la Propuesta de SCG

Etapa Documento	Contenido	Bibliografía
E2: Contexto Empresa, Negocio y UEN	Contexto Empresa	Administración Estratégica (Thompson et al, 2012)
E3: Declaraciones Estratégicas	Misión, visión y valores Valores y sistema de creencias	Administración Estratégica (Thompson et al, 2012) <i>How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal</i> (Simons, 1995)
E4: Análisis Estratégico	Análisis Interno: Cadena de Valor Análisis Externo: PESTEL Análisis Externo: Fuerzas de Porter Matriz Foda Cuantitativa	Administración Estratégica (Thompson et al, 2012) <i>The Execution Premium</i> (Kaplan y Norton, 2008) Administración Estratégica (Thompson et al, 2012) Foda Cuantitativo (Cancino, 2012)
E5: Formulación Estratégica	Curva de valor Propuesta de Valor	La Estrategia de Oceanos Azules (Kim y Mauborgne, 2005) <i>The Execution Premium</i> (Kaplan y Norton, 2008)
E6: Modelo Negocios	Modelo de negocio Canvas	Generación de Modelo de Negocios (Osterwalder y Pigneur, 2011)
E7 y 8: Objetivos Estratégicos y Medición del Desempeño	Mapa Estratégico Cuadro de Mando Integral (BSC)	Mapas Estartégicos (Kaplan y Norton, 2004) El Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1996) Indicadores Clave de Desempeño (KPI): Buenas Prácticas para su Diseño (Caprile, 2017).
E9 y 10: Despliegue estratégico y medición de unidades	Despliegue Estrategia Análisis de desempeño Tableros de Control Acuerdos de Niveles de servicio (SLA)	<i>The Execution Premium</i> (Kaplan y Norton, 2008) Sistemas de Control de Gestión (Anthony y Govindarajan, 2008) <i>The Execution Premium</i> (Kaplan y Norton, 2008) Gestión de los acuerdos de nivel de servicio: El eslabón perdido hacia el alineamiento total (Caprile, 2010)
E11: Incentivos	Sistema de Incentivos	Sistemas de Control de Gestión (Anthony y Govindarajan, 2008) Comportamiento Organizacional (Robbins y Judge, 2012)

Fuente: Elaboración propia

En términos prácticos, para la revisión del contexto, fue necesario la revisión de estudios de la industria en las que compite PF Alimentos abordado en bases de datos del mercado de cecinas proporcionada por empresas dedicadas a la recolección de datos de *retail* tanto de Supermercado como Almacenes. Adicionalmente, se revisó estudios ocasionales acerca de patrones de consumo en el mercado de cecinas con el objetivo de contrastarlo con la información semanal y mensual de participación de mercado en volumen de los distintos productos. Así, se pudo distinguir tendencias de mercado y comportamiento de consumidores en el mercado dando un importante *feedback* para este documento acerca de las principales oportunidades, así como también amenazas, provenientes por ejemplo de una regulación más estricta en la industria de alimentos hacia una dieta más sana.

Para las declaraciones estratégicas, se extrajeron de la memoria de PF Alimentos 2018 junto con la información disponible en la página de la empresa la que fue contrastada con la teoría al respecto como lo muestra la tabla 1 en el apartado E3. Como consecuencia, se obtuvo nuevas declaraciones ya testada y que cumplieran con los requisitos para que formaran parte del SCG.

En el análisis estratégico, para el análisis interno hubo entrevistas con las principales áreas para detectar debilidades y fortalezas. Las principales áreas que aportaron a este trabajo fueron Distribución, Producción Industrial y Comercial. Además, fueron importantes las bases disponibles de agroindustria del INE donde se expone la información de producción de cecinas semestralmente. Además de la información utilizada en el contexto de la empresa, pero bajo la forma que exige la teoría y bibliografía del capítulo E4.

Para la construcción de la curva de valor, también como parte de la entrevista con las principales áreas, Distribución, Producción Industrial y Comercial, que identificaron los principales atributos separados por aquellos que son estándares y otros diferenciadores. En una escala de uno a cinco bajo la votación se promediaron las opiniones tanto de PF como de los principales competidores obteniendo los atributos que quedan clasificados dentro de la propuesta de valor, que es el centro del modelo de negocio que agrupa además los otros análisis en los distintos cuadros del lienzo del modelo Canvas que fue el utilizado en este documento.

El mapa estratégico abordó los objetivos agrupados en ejes estratégicos verticales como parte de temas importantes y trascendentales para la empresa dentro del contexto industrial y representan objetivos que, de ser cumplidos, acarrearía relaciones causa-efecto hacia el cumplimiento desde indicadores no financieros (perspectivas de aprendizaje y desarrollo, procesos internos y clientes) hacia los resultados o indicadores financieros (perspectiva financiera). Así, el Cuadro de Mando Integral busca representar los objetivos en indicadores bajo las prácticas deseables para el diseño de indicadores que sugiera la literatura de este documento.

El despliegue estratégico buscó abarcar las principales áreas que tiene injerencia en el Mapa Estratégico entendidos como macroproceso, es decir, procesos que anidan a un subconjunto de procesos atingentes a las áreas en las que se hace la bajada de estrategia. Por cierto, los procesos tienen relacionado objetivos e indicadores que forman parte de los tableros de control. Así mismo, como el SCG se concibe como integral, cierra este sistema los incentivos que están asociado a los indicadores de los tableros de control de cada área donde se hizo el despliegue estratégico.

1.4 Alcances y Limitaciones

El desarrollo de este trabajo tiene dos alcances:

Primero, ser una propuesta de SCG para una empresa de alimentos enfocada la mayor parte de su venta en cecinas, que en el caso de PF alimentos alcanza al 75% de la venta en volumen medida en kilos. En el caso de las empresas de la industria las ventas van en un rango entre 70% a 95%. Además, dicha propuesta podría ser implementada en PF Alimentos con las salvedades que tengan relación con algunos cambios que se puedan producir desde la fecha de elaboración de la propuesta.

Segundo, si bien, la metodología considera bibliografía que aportan al diseño del SCG, tiene el alcance de que no se consideran todas las herramientas (capítulos de los libros) que en la práctica sí se podrían ser consideradas. Por ejemplo, en el caso del problema de alineamiento horizontal hay herramientas de control de gestión financiero como son el establecimiento y mediciones a los centros de responsabilidad y presupuestos por áreas que no serán incorporados en este documento (Anthony y Govindajaran, 2008). Por lo tanto, el alcance se basa en la estructura que brinda el taller, sin perjuicio que el trabajo se pueda expandir en otros aspectos interesantes como presupuestos, centros de responsabilidad o evaluación de estrategias emergentes.

En términos de información, hay un par de limitaciones a considerar:

Por un lado, hay restricciones de acceso a información sensible que sólo se manejan a nivel de Directorio debido a decisiones que se toman en la actualidad.

Por otro lado, hay información que esté a disposición, sin embargo, por temas de confidencialidad estratégica se alteran los datos, pero manteniendo el sentido e interpretación de las cifras. Cuando ocurra esta situación se hace una advertencia en la fuente de la ilustración o tabla respectiva.

1.5 Organización del documento

En la primera parte de este trabajo se define la Unidad Estratégica de Negocio (UEN) de la empresa y el o los clientes para lo que apuntan sus productos. Posteriormente, se revisan de manera crítica las declaraciones estratégicas (misión, visión y valores) para que en caso de ser necesario proponer nuevas declaraciones estratégicas que guíen el rumbo de la UEN.

A continuación, se expone el análisis estratégico. Comenzando con el análisis del macroentorno a través del análisis PESTEL y el análisis del microentorno con las 5 fuerzas de Porter para determinar las oportunidades y amenazas del entorno. En una segunda etapa se trata el análisis interno basado en la cadena de valor y factores críticos de éxito (FCE) para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa. El resultado de los análisis anteriores converge en la matriz FODA con lo cual se obtendrá el análisis estratégico para formular una estrategia que consiste en detectar los recursos y capacidades de la empresa para apuntar a las ventajas competitivas que llevará al logro de los objetivos estratégicos.

Posteriormente, se revisa los principales atributos de la propuesta de valor, dado el perfil del cliente a través de los canales de ventas. La propuesta de valor se realiza basada en el modelo de la curva de valor ponderando con puntajes los atributos tanto de PF Alimentos como de sus principales competidores desprendiendo la propuesta de valor aquellos atributos que sean los claves (atributos estándares) así como el atributo diferenciador en la industria. Luego, en el modelo de negocios, el eje principal son los atributos, así como la metodología que tiene la empresa para implementar acciones que cumplan con la propuesta de valor.

En la siguiente sección convergen los análisis anteriores en objetivos estratégicos llevados a un mapa que ilustre visualmente la estrategia de la empresa de una manera amigable y que los colaboradores puedan entender. El mapa estratégico estará acompañado de indicadores que midan los objetivos a nivel corporativo (CMI o BSC por su sigla en inglés), así como también genere iniciativas para aquellos objetivos que se determinan y que tengan un presupuesto asociado.

Una vez desarrollado los objetivos estratégicos a nivel empresa deben ser entendidos por las áreas con sus propios objetivos. Por cierto, debe haber alineación entre objetivos estratégicos y operaciones de las áreas con su correspondiente sistema de medición. Adicionalmente, se vela por la coordinación entre las áreas para que cumplan con la promesa que se le hace a la cliente estipulada en la propuesta de valor.

En las últimas secciones se aborda el problema de articulación entre áreas y sistema de recompensas que tenga en cuenta la relación causa-efecto con la propuesta de valor. La medición del desempeño en las áreas y la articulación con el comportamiento para cerrar el ciclo del SCG siendo congruente entre los que se mida y lo que se premia.

Por último, se aborda el modelo de análisis del desempeño desde una perspectiva práctica para analiza indicadores que sean claves encontrando las causas de la desviación de los desempeños.

El trabajo concluye con la recopilación de anotaciones resúmenes de la propuesta del SCG para PF Alimentos.

2 CONTEXTO EMPRESA, NEGOCIO Y UEN

En este apartado se revisa la descripción de la organización, descripción de la UEN, caracterización del negocio y composición del contexto que enfrenta PF Alimentos en el mercado de las empresas proveedoras de cecinas.

2.1 Descripción de la Organización

PF alimentos es una empresa familiar fundada en 1903 dedicada a la producción de Alimentos, en particular a la fabricación, distribución y comercialización de Cecinas (75% del volumen total en kilos comercializados por la empresa).

Sus orígenes radican en la ciudad de Talca a principios del siglo XIX cuando el inmigrante español Manuel Segundo Fernández Álvarez inicia las actividades con un pequeño local de cecinas maduradas. A pesar de su temprana fundación, no fue sino hasta la década de los 70' cuando se industrializó la empresa cambiando su escala de producción.

En la década de los 90', la empresa se modernizó aceleradamente reflejado en la apertura de oficinas de venta a nivel nacional bajo el liderazgo de su actual presidente del Directorio Manuel Arturo Fernández Godoy.

A principios de la década de 2010, el directorio de Productos Fernández decidió pasar de ser una empresa de cecinas a ser una empresa de alimentos diversificando su matriz de productos que por ese entonces incluyó la importación de Pizzas y Hortalizas. Además, aumentó la fabricación y comercialización de Elaborados Cárnicos como Hamburguesas y Empanizados siendo de gran impacto en el mercado como *nuggets* y empanizados de pescado.

En la actualidad, la empresa tiene presencia nacional con 15 oficinas regionales, donde operan centros de distribución y comercialización, contando con grandes desafíos en la profesionalización y mantención de ventas en una industria madura con 3 competidores grades: CIAL (Consortio Industrial de Alimentos que tiene marcas como La Preferida, San Jorge y Winter), Agrosuper (Sopraval, Super y King) y Llanquihue. PF Alimentos a nivel nacional tienen una participación de un 30%. La Tabla 2 resume la participación de mercado entre los distintos actores de la industria.

Tabla 2: Participación de Mercado Empresas de Cecinas

	Canales de Venta		Participación de Mercado
	Supercorriente	Tradicional + <i>Food Service</i>	
PF Alimentos	28,5%	31,0%	30%
CIAL	45,0%	42,0%	43%
Agrosuper	13,0%	27,0%	27%
Llanquihue	3,8%		
Otras Marcas	9,7%		

Fuente: Elaboración propia basada en informe nacional de cecinas INE e informe Nielsen de Supermercados 2018.

La empresa segmenta sus clientes en 3 canales de ventas: Supermercado o canal moderno con alrededor de un 28,5% de participación de mercado; canal tradicional que corresponde a los almacenes y *minimarkets*; y por último el canal *Food Service* que corresponde a cadenas y pequeños locales de hoteles, restaurantes y casinos. Entre Tradicional y *Food Service* tienen un 31% de participación de mercado.

Canal Tradicional: Canal enfocado en almacenes de barrio, *minimarkets* y mayoristas de los mercados como terminales Agrarios. Se caracteriza por una relación cercana entre el vendedor y el cliente, facilidades de pago mediante crédito y despacho en tiempo y calidad de los productos. La Gerencia tiene una fuerza de venta de más de 400 empleados divididos entre Jefes de Venta, Supervisores, Vendedores y Analistas Comerciales. El canal representa alrededor del 43% de las ventas de Cecinas y ofrece una atractiva rentabilidad (Resultado Operacional) en un rango entre 7% a 9%.

Canal Food Service: Es la unidad de negocio más nueva en PF Alimentos creada el año 2014. Se enfoca en Cadenas *Fast Food*, Restoranes, Casinos y Hoteles. Estos clientes valoran precios competitivos, formatos hechos a la medida y buenas relaciones comerciales. En la actualidad el canal cuenta con 25 Trabajadores entre KAM, Supervisores y Vendedores. En las regiones se apoyan en los Jefes de Venta de la Gerencia Tradicional.

Canal Supermercado: Enfocado a grandes cadenas de Supermercado y cadenas regionales. Se caracteriza por ser un canal altamente competitivo en precio, con altos estándares en la medición de la distribución de productos en tiempo y calidad, una atractiva oferta de productos adaptando a las necesidades y tendencias de los consumidores; y precio competitivo. En el canal trabajan alrededor de 70 personas entre Sub Gerentes, KAM, Planificadores de demanda (CPFR) y Analistas. Además, se debe sumar cerca de 400 auxiliares de ventas quienes hacen la reposición de los productos en las salas de venta. Este canal representa el 50% de las ventas y el principal desafío es obtener una utilidad positiva. Un objetivo de utilidad satisfactoria sería alrededor de 2%.

Los proveedores claves son empresas internacionales cárnicas que proveen insumos para la fabricación de cecinas. En este contexto, las principales empresas proveedoras son Minerva y JBS. El origen de los insumos viene en gran medida de Brasil, Argentina, Paraguay y Estados Unidos.

A pesar de tener ventas por US\$ 450 millones de dólares anuales, la empresa sigue siendo una sociedad anónima cerrada con un Directorio y Gerencia familiar, similar al resto de las empresas de la competencia como es el caso de CIAL y Llanquihue, pero en menor medida, en particular por la profesionalización de la Gerencia de Agrosuper.

2.2 Descripción de la UEN

La UEN es la empresa como un todo, enfocada en los indicadores de cecinas. Cabe señalar, que la organización pudo haberse separado en 3 Unidades Estratégicas de Negocio representados en los canales de ventas (Supermercado, Tradicional y *Food Service*). Sin embargo, esta separación no pasa más allá de ser unidades comerciales, debido a que la producción es transversal, con matices menores en cuanto a los formatos de los productos en particular de acuerdo con las solicitudes del canal *Food Service*.

La industria se segmenta en 3 grupos de marcas: Premium, que son las marcas de mayor valor, mejor calidad y precios más altos. Luego están las marcas masivas que tiene un precio menor que el premium, así como también una menor calidad evidenciada en el porcentaje de grasa y aditivos que tiene el producto. Finalmente, están las marcas de 1° precio o económicas que son las más baratas y de menor calidad nutricional.

PF Alimentos tiene marcas para cada uno de los segmentos de clientes: Receta del abuelo abarca el mercado premium donde compite con marcas como La Preferida (CIAL),

Llanquihue y Sopraval (Agrosuper). El segmento masivo está representado por la marca PF que compite con San Jorge (CIAL) y en general con las marcas propias de los Supermercados. Por último, están las marcas económicas que en el caso de PF Alimentos está representada por la marca La Española (ex marca Til) que compite con Winter (CIAL) y Super Cerdo y/o Super pollo (Agrosuper). La Tabla 3 muestra la segmentación de las marcas de los distintos actores de la industria.

Tabla 3: Segmentos de Marcas

Empresas/Marcas	Premium	Masivo	Económica
PF Alimentos			
CIAL			
Agrosuper			
Llanquihue			

Fuente: Elaboración Propia.

La marca Llanquihue, empresa de los hermanos Mödinger, es sólo premium, pues estratégicamente han decidido sólo abarcar este segmento. Así mismo Sopraval no tiene una marca masiva (ambas empresas con recuadro gris en los cruces con marcas mostrada en la Tabla 3).

2.3 Caracterización del Negocio

Esta sección se desarrolla en base a preguntas que buscan responder la caracterización del negocio como una manera de hacer más dinámico el informe al lector.

¿Cómo se gana dinero en este negocio?

La unidad de medida en esta industria son la venta en kilos de cecinas (unidades). En tanto que el precio depende de 2 variables: i) la familia de cecinas, siendo la más cara los madurados y la más económica las vienasas. Y ii) La marca del producto pudiendo ser esta económica, masiva o premium como se detalló en la sección 2.2. En consecuencia, el margen bruto de venta depende de la familia de cecinas y la marca, considerando costos fabricación más o menos estables. La Tabla 4 muestra la relación de rentabilidad operacional estimada entre las familias de cecinas y las marcas.

Tabla 4: Rentabilidad por Familia de Cecinas y Segmento de Clientes

Familia Cecina/Marcas	Premium	Masivo	Económica
Madurados	15,0%	13,0%	10,0%
Jamones	13,0%	10,0%	7,0%
Arrollados	10,0%	8,0%	5,0%
Longanizas	9,0%	7,0%	3,0%
Mortadelas	7,0%	2,0%	1,0%
Patés	3,0%	1,0%	0,0%
Vienasas	1,0%	0,0%	-2,0%

Fuente: Elaboración propia. (Información ficticia por temas de confidencialidad).

¿Qué valor o beneficio entrega el negocio para que tenga sentido su existencia?

La empresa entrega productos de buen sabor y variedad a precios competitivos con cobertura a lo largo del país llegando a lugares recónditos de difícil acceso a través del canal tradicional (almacenes de barrio). Además, las cecinas son una buena alternativa alimenticia en el desayuno, merienda e incluso como compañía en ensaladas u otra preparación de platos.

Todos los productos tienen una gran calidad bajo normas de inocuidad e higiene basado en estándares como ISO 9001 de calidad; OHSAS 18001 de seguridad y salud ocupacional; FSSC 22000 de Inocuidad; e ISO 14001 de ambiente con el objetivo de asegurar una experiencia alimenticia para los clientes. A este sistema integrado de cumplimiento de normas se le llama Sistema de Gestión Integrado. La Ilustración 1 muestra el sistema de gestión integrado del área de calidad de PF Alimentos.

Ilustración 1: Sistema de Gestión Integrado de calidad



Fuente: Intranet Gerencia de Calidad de PF Alimentos.

¿Qué restricciones son relevantes en este negocio?

Esta industria es intensiva en inversión de plantas de producción que tiene un máximo de capacidad productiva por familia de cecinas. PF Alimentos debe afrontar una gran decisión en el mediano plazo porque la producción de la planta de Vienesas está alcanzando su umbral máximo cercado a las 2.500 toneladas mensuales que está casi en línea con la demanda. Esto significa una decisión inversión en capacidad productiva para una familia que deja poca rentabilidad (incluso casi nulo o negativa dependiendo de la marca que se venda (ver Tabla 4: Rentabilidad por Familia de Cecinas y Segmento de Clientes).

Otra restricción relevante es la formulación de grados máximo de sodio en las recetas como consecuencia de la ley de etiquetado que entró en vigor el año 2016. Este es un tema muy controversial, en particular con la etiqueta de sodio, debido a que este ingrediente permite la mantención del producto postergando su vencimiento. Sin embargo, hay restricción por cada kilo (o fracción) de alimentos por sodio.

¿Cuáles son los recursos claves y factores críticos de éxito en este negocio?

Los recursos claves en este negocio son dos, y que su vez resultan en altas barreras para nuevos competidores: La capacidad de planta instalada y la tecnología en plantas de producción y estudios comerciales.

La capacidad de plantas de producción e infraestructura resulta ser una gran barrera para nuevos competidores. Sin duda, la infraestructura y plantas requieren una alta inversión, que una vez realizada, tiene beneficios como la generación de economías de escala que hacen que los productos de la empresa compitan con precios atractivos en el mercado.

En tanto que la tecnología también es una gran barrera para nuevos competidores tanto en la tecnología que se usa en las plantas productivas como los sistemas que se utilizan en otras áreas como finanzas y contabilidad (ERP) y el área comercial para inducir en estudios que revelen información acerca del monitoreo de precios y/o tendencias de los consumidores.

Por otro lado, están los factores críticos que deben tener las empresas que compiten en esta industria. En este contexto es clave la cadena de distribución y el vínculo con los clientes.

Todas las empresas que compiten en esta industria tienen una cadena de distribución y logística que se trabaja internamente. Esto puede parecer distinto a otros negocios, pero en este tipo de empresas es muy común debido a que han logrado una curva de aprendizaje que les permite ser eficientes. Adicionalmente, como se verá más adelante, la entrega oportuna del producto es un atributo muy importante para los clientes, independiente del canal, ya sea Supermercado, Tradicional o *Food Service*).

Con respecto al vínculo con los clientes, también es parte de un atributo importante. Generar relaciones de confianza con entregas oportunas y precios competitivos es sin duda un factor crítico lo que se basa en la satisfacción del cliente a través de la propuesta de valor. Esto ha instaurado un gran desafío para las áreas comerciales pues las personas que hacen los vínculos deben ser retenidos en las empresas cuestión que no siempre es fácil de lograr, en parte porque no siempre existe un plan de desarrollo de carrera u otros incentivos que permite el desarrollo profesional.

¿Cuáles son los atributos valorados por la industria?

Los atributos valorados por esta industria son: Entrega oportuna, disponibilidad de productos en vitrina, precio competitivo e innovación en desarrollo de productos. Adicionalmente se mencionan otros atributos pero que depende del canal de venta y no constituyen una generalidad en la industria, lo que también se aborda en la sección de curva de valor.

La entrega oportuna se basa en la confianza que entrega el proveedor al cliente. En el pasado este era un atributo diferenciador dado que no existían tecnología de GPS y sistemas que pudieran hacer más eficiente este proceso. Sin embargo, en la actualidad este atributo es estándar para estar en la industria y el incumplimiento implica una disminución de venta e incluso en un caso la fuga del cliente.

La disponibilidad de productos en vitrina es la secuencia luego de la entrega oportuna y consiste en la reposición de los productos de productos para que queden a disposición de los consumidores. En este contexto es importante la labor de reposición de mercadería evitando el quiebre de stock.

Una combinación entre un producto sano y sabroso, que este basado en normas de calidad (sistema integral de gestión de la calidad) a un precio competitivo parecen requisitos difíciles de lograr al unísono, pero que son necesarios para participar en esta industria.

El precio competitivo tiene impacto en las ofertas que se pueden ofrecer a los clientes. Esto implica ser eficiente no sólo en la producción, sino que en toda la cadena de valor de la empresa.

La innovación en desarrollo de productos consiste en el innovar en recetas y formatos nuevos que no existen en el mercado incluyendo las mejoras de productos.

Ajustar los desarrollos e innovaciones a las tendencias del mercado con productos más saludables y sabrosos con clientes que cada día más derivan en el segmento premium parecen ser claves en esta industria y uno de los grandes desafíos para las empresas del sector.

Por último, hay atributos que son valorados por algunos canales de venta, pero no necesariamente por la industria como un todo. En el caso del canal tradicional es muy valorado por los dueños de almacenes el financiamiento de mercadería (crédito) haciendo que ellos puedan obtener flujo de caja de venta de mercadería para luego pagar el crédito. Por otro lado, en el canal *Food Service* es muy valorado que los Proveedores hagan formatos a la medida (es más allá de la diversidad de formato), es decir, formatos que no están en el mercado y que sean exclusivos para responder a las necesidades, aun cuando este tema está incluido en el atributo de desarrollo de productos e innovación.

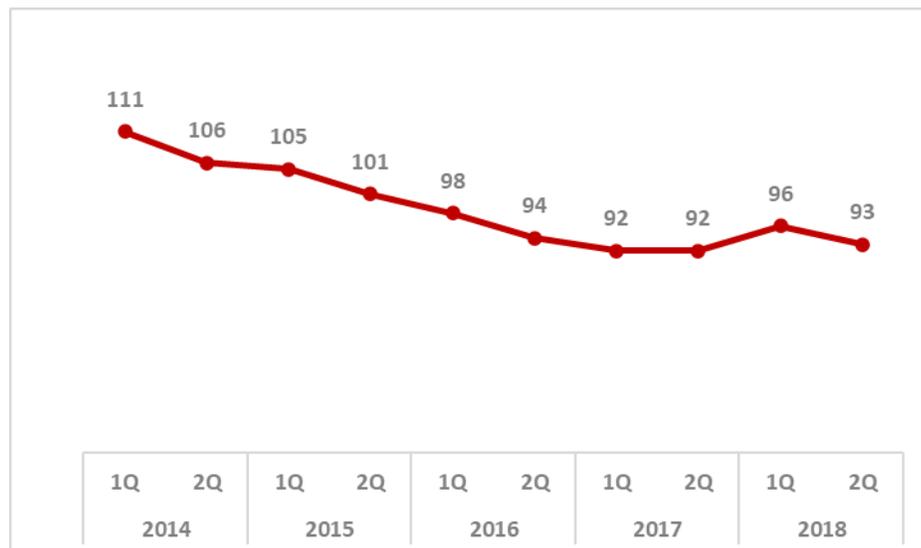
2.4 Composición del Contexto

La industria de Cecinas es madura con bajos crecimientos en los últimos años que alcanzan el 1,4% promedio anual de los últimos 5 años (inferior al 2,3% del crecimiento del PIB). En los últimos años ha disminuido el número de competidores lo que ha aumentado la concentración de la industria. Como se ha mencionado anteriormente los grandes competidores de PF Alimentos son CIAL (que tiene la mayor participación de mercado), Agrosuper y Cecinas Llanquihue especializado en el segmento premium.

El número de establecimientos fabricantes de cecinas (una empresa puede tener más de un establecimiento de producción) también ha disminuido como indicador de la mayor concentración de la industria. El siguiente gráfico muestra que a inicios de 2014

las fábricas de cecinas superaban las 100. En la actualidad son cerca de 93. Esto como consecuencia de adquisiciones de grandes empresas sobre empresas artesanales o de menor tamaño. La Ilustración 2 muestra la caída en el número de fabricantes desde 2014 a 2018.

Ilustración 2: Número de Fábricas de Cecinas

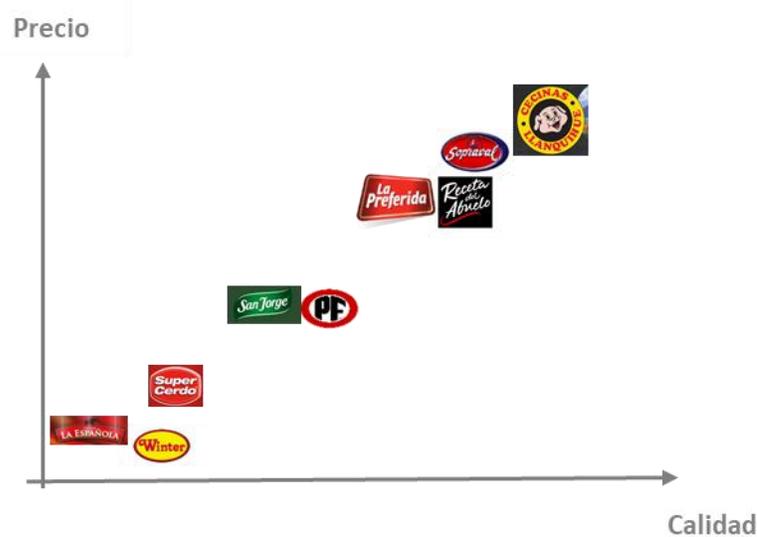


Fuente: INE Nacional Cecinas.

Dentro de las marcas masivas, el grupo de competidores se dividió sólo en dos, que son los principales actores de la producción, distribución y comercialización de cecinas. PF y San Jorge tiene una competencia apretada por el mercado masivo a través de los canales de venta. El principal atributo de esta competencia es el precio. Sin embargo, como se verá más adelante, el segmento masivo ha decrecido, como evidencia de que los clientes no están privilegiando el precio como el principal atributo. En último caso, si los consumidores prefieren el precio, se van directamente a las marcas más económicas.

En tanto que, en el segmento premium, la competencia entre PF Alimentos y CIAL continúa a través de las marcas Receta del Abuelo y La Preferida respectivamente siendo ambas las más económicas dentro del segmento. Agrosuper con su marca Sopraval tiene precios un poco más caros siendo Llanquihue la marca más cara dentro del segmento. La Ilustración 3 muestra la relación entre precio-calidad.

Ilustración 3: Marcas Agrupadas según Precio-Calidad



Fuente: Basado en base de datos Nielsen.

Al ser el precio uno de los atributos importantes, independiente del segmento en el que se está compitiendo, la eficiencia interna es clave. Sin embargo, el control de costo se puede ver afectado por otra variable del entorno como es el caso del precio del dólar, que en último tiempo ha sido fundamental en las negociaciones con los proveedores.

En términos regulatorios, las leyes de etiquetado han tenido un impacto en un inicio, pero posteriormente el efecto ha sido menor. Una tesis acerca de esto es que las

personas se dan libertad y entienden que las cecinas, en particular la familia de Longanizas (incluye Parrilleros) son altas en grasa y sodio.

Por último, los cambios e inversión en tecnología son claves para mantenerse en la industria en términos de eficiencia e innovación en la creación de nuevos productos acorde a las tendencias de un mercado que privilegia productos premium y sanos.

Sin duda, el contexto en el que participa la empresa tiene un impacto en los objetivos futuros que se trace, así como las declaraciones de misión y valores que le dan el sentido de pertenencia a los colaboradores haciendo propio el “alma” de la empresa. En el próximo capítulo se abordan las declaraciones que dan cabida a la empresa en el contexto en el que se desenvuelve,

3 DECLARACIONES ESTRATÉGICAS

En este apartado se revisan las declaraciones estratégicas. Comenzando con la misión de la UEN, para continuar con la revisión de la visión y los valores. Por último, en cada uno de estos apartados se hará un análisis crítico de las definiciones llegando incluso a hacer una nueva propuesta de declaraciones estratégicas.

3.1 Análisis y definición misión de la UEN

La misión representa el sentido de existencia de la empresa (Thompson et al, 2012). Para grandes emprendedores del mundo como es el caso de Jack Ma, fundador y presidente ejecutivo de *Alibaba Group*, lo más importante en un negocio es cual es rol que juega esa empresa en la sociedad, siendo la misión el factor más importante más allá de la rentabilidad. Esta declaración inspiradora se revisa para PF Alimentos.

“La misión corporativa de Productos Fernández S.A. es desarrollar y ofrecer productos alimenticios sabrosos, de alta calidad y que generen un gran nivel de satisfacción para todos los consumidores. Para ello debemos anticiparnos en forma coherente a las expectativas del mercado, potenciando como ventaja competitiva la calidad de nuestros productos y el desarrollo de una marca valorada por sus clientes. A partir de lo anterior nuestra tarea es generar valor agregado y ser factor de crecimiento y desarrollo para la comunidad, colaboradores y accionistas.”

El análisis crítico de la misión se realizará evaluando algunas preguntas extraídas del libro “Administración Estratégica” (Thompson et al, 2012):

¿Qué hacemos?

La misión expresa que es una empresa que desarrollo y ofrece productos alimenticios. Quizá la única crítica en este punto es tratar de especificar que al ofrecer productos tiene distintos medios. Algunos productos la empresa desarrolla y produce, es decir, tienen plantas que hacen los productos para luego ofrecerlos a través de los 3 canales de venta. Sin embargo, en otros casos la empresa sólo importa producto y los ofrece, en este caso es un comercializador, cuestión que ocurre con las líneas complementarias de la empresa (lácteos, hortalizas, carnes y platos preparados).

¿Cuáles son nuestros productos?

No hay una declaración clara de los productos que se entregan más que una reseña que se trata de alimentos, pero no se aclara qué tipo de alimentos ofrece. En consecuencia, esto podría aplicar a una empresa de lácteos, arroz, pastas etc.

¿Quiénes son nuestros clientes?

No se explica quiénes son los clientes con exactitud. Sólo se explica de manera general quienes son los grupos de interés: "... *la comunidad, colaboradores y accionistas.*"

¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?

No se señala la cobertura geográfica. Si bien sabemos que PF Alimentos tiene oficinas a lo largo de todo el país esto no se expresa en la declaración.

Dado el análisis anterior, la propuesta para mejorar la declaración de misión sería la siguiente:

“Somos una empresa desarrolladora, productora y comercializadora de alimentos como cecinas, elaborados cárnicos y pizzas enfocada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes Almaceneros, Supermercados y Cadenas Alimenticias. Nuestro propósito es entregar nuestra oferta de productos a lo largo de todo el país”.

La declaración anterior responde las preguntas y da un sentido de lo que realmente hace PF Alimentos y cómo justifica su existencia en la sociedad.

3.2 Análisis y definición visión de la UEN

La visión de una empresa se enuncia como el gran objetivo de largo plazo o a dónde quiere llegar la empresa en un plazo determinado (Thompson et al, 2012). Si bien suena como un sueño a lograr, forma parte del macro objetivo de la empresa, por lo cual debe ser conciso y ambicioso.

En el caso de PF Alimentos, la visión extraída desde su página web es la siguiente:

“Ser el proveedor de productos alimenticios preferido por los clientes y consumidores por la calidad e innovación tecnológica de sus productos y por la imagen diferenciada de sus marcas. Nos visualizamos como una compañía moderna, rentable y líder en el mercado nacional y participando activamente en los mercados externos, desarrollando nuestros talentos y habilidades en un ambiente laboral excepcional, motivados por buscar y satisfacer continuamente las necesidades de clientes, consumidores y desarrollando relaciones con mutua colaboración con nuestros proveedores.”

El análisis crítico se realizará contestando las siguientes extraídas del libro “Administración Estratégica” (Thompson et al, 2012).

¿Es medible?

La declaración no explica un horizonte de tiempo específico en el cual cumplirían con el objetivo de “Ser el proveedor... preferido por los clientes”.

¿Se direcciona al futuro?

Si bien se direcciona al futuro, la declaración debería especificar donde geográficamente esperamos ser el proveedor preferido.

¿Es viable?

Es viable considerando que se plantea ser líder en la industria de Cecinas entendiendo que en la actualidad es la segunda empresa de cecinas más grande a nivel nacional.

¿Es fácil de recordar?

Es una declaración muy larga lo que hace que sea difícil de recordar.

¿Es ambigua o incompleta?

Si bien expresa que busca ser el líder es ambigua e incompleta porque no indica en que industria o línea de producto.

¿Su lenguaje es demasiado general?

Si, porque esta declaración puede aplicar a cualquier tipo de empresa de la industria de alimentos.

¿Es sosa o poco inspiradora?

Si, porque al ser ambigua y extensa ocurren que es difícil de recordar por los trabajadores. De hecho, al consultar a trabajadores relacionados con el ámbito estratégico de la empresa nadie recordaba ni sabía en términos generales la declaración de visión.

¿Es genérica?

Dado lo mismo que he mencionado anteriormente, la visión es muy genérica, no especifica claramente el macro objetivo de la organización.

Dado el análisis anterior, la propuesta para mejorar la visión en la siguiente:

“Al año 2023 aspiramos a ser líderes en la industria de Cecinas como empresa reconocida por nuestros sabrosos alimentos, desarrollando e innovando en nuestra oferta de productos para responder a las expectativas de nuestros clientes”.

Cabe señalar que al año 2023 la empresa cumplirá sus 120 años con los cual es una fecha simbólica.

3.3 Definición de Valores

En el libro de palancas de control se puede extraer “Las creencias de una organización usados para inspirar en la búsqueda de nuevas oportunidades conjugan los valores centrales bajo los cuales fluctúa la conducta de los colaboradores”. (Simons, 1995). En consecuencia, si la misión justifica la existencia del negocio y la visión direcciona a la organización en un plazo determinado de tiempo, los valores son las

herramientas que rigen la conducta para que en base a lo que es hoy la empresa puede llegar hacer lo que espera es su macro objetivo futuro.

En el caso de PF Alimentos, la empresa declara seis valores sin explicarlos en profundidad: i) Responsabilidad, ii) Consecuencia, iii) Perseverancia, iv) Seriedad, v) Respeto a las Personas y, vi) Cooperación y Trabajo en Equipo

Estos valores son genéricos y no corresponde a la relación entre misión y visión propuesta. En consecuencia, se proponen nuevos valores que tengan congruencias con las declaraciones propuestas siendo la forma en que se lleva a cabo la visión. Adicionalmente, los valores deben estar en un rango de 3 a 5 valores que expliquen la forma de actuar de las personas que trabajan en la organización.

Por lo tanto, se proponen nuevos valores explicados en detalle:

Responsabilidad: Cumplir con lo que se promete es el sello de excelencia ante los clientes y colaboradores. En adelante, objetivos como la entrega oportuna, demanda el cumplimiento responsable de los objetivos. Más aún, el valor de responsabilidad incluye otros valores deseables que están relacionados. Siguiendo con el ejemplo, falla con la responsabilidad de la entrega oportuna con el cliente implica disminuir la confianza que puedan tener en la empresa mermando en consecuencia las ventas.

Excelencia: Inspiran cada uno de los detalles respecto al cuidado con la higiene de los productos asegurándonos de cumplir los estándares de seguridad y normas de calidad. Así mismo, incluye la excelencia operacional para llegar a nuestros clientes con precios que sean asequibles. Este valor, involucra objetivos de calidad y eficiencia que son el eje central de PF Alimentos.

Cooperación: Cuida de las personas y se brinda herramientas para que puedan trabajar en un ambiente grato, promocionando los desempeños excepcionales y promoviendo la interacción entre las distintas áreas de la empresa para el logro de objetivos organizacionales, a veces incluso de las conveniencias tanto individuales como de área. Sin duda, un importante valor que impulsa el trabajo colaborativo entre las áreas, necesario para la coordinación y cumplimiento de los objetivos macro. Además, es probable que sea el valor más difícil de implementar debido a como es el estado actual de la empresa.

En consecuencia, estas declaraciones son las que acompañan a la empresa en el contexto y entorno. Por cierto, se debe analizar cómo se pueden llevar a cabo estas declaraciones y hacer una bajada a nivel estratégico y funcional identificando las ventajas competitivas (fortalezas) que tiene la empresa para abordar sus declaraciones. Así mismo, las oportunidades de mejorar con el objetivo que estas declaraciones no se queden en el papel o en una buena intención, sino más bien que sea una forma en que la empresa se mueve y actúa para el logro de sus objetivos.

4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El Análisis estratégico, busca identificar la posición competitiva de la empresa para ver la factibilidad de llevar a cabo las declaraciones propuesta en el capítulo anterior, así como también los aspectos a mejorar a través de acciones concretas identificando estrategias tanto genéricas como funcionales. El análisis estratégico se divide en dos partes. Comenzando con análisis externo a través del análisis PESTEL (Macro entorno) y Fuerzas de Porter (micro entorno o análisis de la industria). En la segunda parte se revisa el análisis interno donde se indaga en la Cadena de Valor. Por último, el resultado es el cruce de los análisis anteriores que convergen en la matriz FODA teniendo como consecuencia el análisis estratégico que es relevante para determinar las estrategias, es decir, la forma en que compite la empresa en el mercado.

4.1 Análisis Externo

El Análisis Externo es dividido entre el análisis del macroentorno, a través del PESTEL como análisis de distintas variables ambientales y de contexto en las que se incluyen los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, entre otros. Además de un análisis externo del microentorno a través del análisis de la industria, donde se utiliza el análisis de las Fuerzas de Porter. El resultado de estos análisis es identificar oportunidades y amenazas del contexto y la industria.

4.1.1 Análisis PESTEL

Las variables que tienen un impacto significativo sobre la industria de Cecinas y PF Alimentos son la Social y Legal las que se explican en detalle a continuación.

Análisis Político: Si bien en la última década, Chile ha tenido un entorno político estable, a partir del 18 de octubre de 2019 el contexto ha cambiado drásticamente, aun cuando se han logrado importantes acuerdos políticos a favor de resolver las demandas sociales como por ejemplo el plebiscito para una nueva constitución, la incertidumbre respecto a la demanda social como un todo se mantiene y hace que se mantenga la incertidumbre institucional. En el foco de revisión están todas aquellas empresas que hayan tenido colusiones en el pasado (farmacias, papel higiénico, pollos, entre otras) o las que son sujeto de posibles colusiones como consecuencia de ser parte de industrias altamente concentradas, donde el Regulador estará monitoreando estas situaciones por la presión social que han ejercido las recientes demandas ciudadanas. En este contexto, PF Alimentos podría tener una amenaza débil explicado porque los precios de cecinas son bajos, y además se han mantenido en el tiempo. Es posible que el grupo de interés (*Stakeholders*) tome más relevancia, pero lejos de ser una amenaza es una opción para mejorar en respuesta a los grupos de interés. Otro hecho relevante a partir de las movilizaciones sociales es el aumento del ingreso mínimo garantizado y por lo tanto el encarecimiento de la mano de obra. Sin embargo, esta amenaza tampoco afecta a PF Alimentos donde todos sus trabajadores gana por sobre este salario. Aun cuando, no deja ser un hecho relevante que se debe estar monitoreando. La brecha salarial es otro tema importante con lo que PF Alimentos debería revisar su política entre sueldos mínimos internos y los sueldos más altos. En el último mes varias empresas han asumido el desafío de reducir la brecha salarial a través de desafíos como 10X donde el empleado con el mayor salario no debe exceder de 10 veces al empleado que gana el sueldo menor.

Análisis Económico: Independiente de la evolución económica, expansión o contracción, el consumo de cecinas se ha mantenido estable en términos de volumen. Una variable importante en el contexto internacional es el dólar debido a que bajo esta divisa se negocian los precios de las materias primas en particular el precio de la carne. En el último año se ha evidenciado un alza estructural del dólar lo que impactó en el alza de costo para la adquisición de materias primas, tal como se muestra en la Ilustración 4.

Ilustración 4: Evolución Anual Móvil Tipo de Cambio Dólar

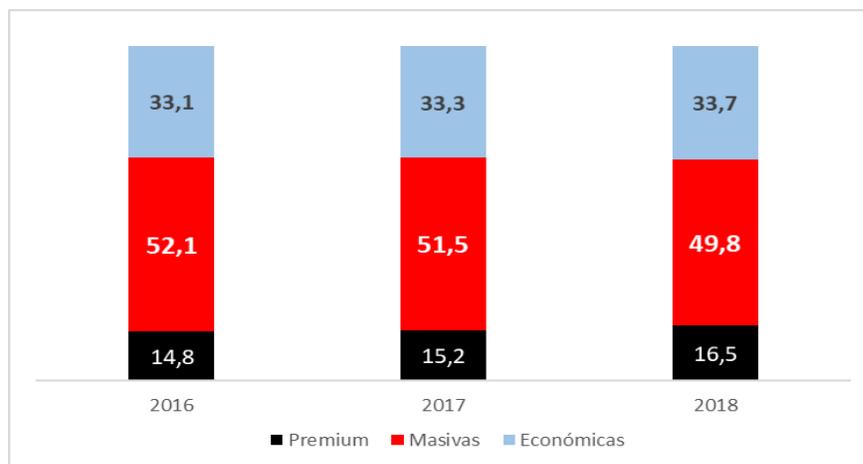


Fuente: BTG Capital dólar spot último año móvil.

Una amenaza que tiene un menor impacto es el acuerdo entre China y Brasil en relación a la exportación de carne, lo que podría incrementar los costos por aumento de la demanda. Sin embargo, a este respecto hay que hacer dos acotaciones: i) El origen de los insumos de carne se han diversificado siendo más importante que el origen, las empresas cárnicas. Por otro lado, el insumo de carne para fabricar cecinas es carne de segunda selección, y no es lo que se negoció en el acuerdo con China.

Análisis Social: En la actualidad se observan dos tendencias: i) un mercado más sofisticado, es decir, los consumidores prefieren marcas de mayor valor. Como fue mencionado, la industria de Cecinas se segmenta por marcas: Económicas (La Española de PF Alimentos, Winter de CIAL y King/Super Cerdo de Agrosuper), Masivas (PF de PF alimentos, San Jorge de CIAL) y Premium (Receta del Abuelo de PF Alimentos, La Preferida de CIAL y Sopraval de Agrosuper). La Ilustración 5 muestra la tendencia de los consumidores hacia marcas más Premium.

Ilustración 5: Evolución Segmentos de Clientes



Fuente: Nielsen Scantrack Index (Grandes cadenas: Walmart, Cencosud, SMU y Tottus)

El *mix* total de mercado muestra el aumento del segmento de productos Premium alcanzando un 16,5%. En tanto, que las marcas económicas suben gradualmente. Toda la caída impacta en el segmento de marcas masivas que en 2018 marcó menos del 50% del *mix* total de ventas del mercado.

El segundo factor social que impacta en la industria de Cecinas es la tendencia de los consumidores hacia productos más saludables y con menos productos químicos. Este

punto se relaciona mucho con la ley de etiquetados que se verá en el apartado Legal de este análisis. Los consumidores están cada vez más preocupados de que los productos sean saludables, y que sean en lo más natural posible.

Ambas tendencias mencionadas resultan en un mercado más exigente que está dispuesto a pagar más a cambio de productos de mayor valor en base a la calidad y que sean en general más saludables (excepto para algunas familias de Cecinas como es el caso de Parrilleros y Salames).

Por otro lado, hay factores sociales relacionados con el reciente estallido social en Chile que llevan a replantear un par de posibles amenazas. Primero, las manifestaciones han llevado a la suspensión del tránsito en carreteras lo que implica un retraso en las entregas afectando uno de los atributos de la propuesta de valor: “Entrega Oportuna”.

Segundo, los mismos camiones que transportan las mercaderías tienen grandes logos alusivos a publicidad de las marcas de Productos Fernández como una forma que tiene el departamento de Marketing de difundir la marca. Sin embargo, en el contexto actual, algunas empresas ya han tapado todo lo relacionado con publicidad para que los manifestantes no saqueen camiones como una medida de seguridad. Esto implica un cambio de paradigma, lo que antes se hacía para difundir la marca, ahora se busca no exponer la marca por la seguridad de los trabajadores del área Transporte.

Análisis Ambiental: La última gran crisis ambiental que involucró a una empresa de alimentos de la competencia (Agrosuper) por la emisión excesiva de carbono y gases nocivos para la salud de la comunidad, tuvo como consecuencia el cierre de su planta en la comuna de Freirina por parte del regulador.

Sin duda factor ambiental es para considerar dado la posible nueva normativa que puede aumentar por la cumbre COP 25 a realizarse en Madrid (con Chile como país

organizador). En estas reuniones, los países firman acuerdos y compromisos con el objetivo de disminuir los efectos que provocan el cambio climático. En este contexto es que podrían aumentar las exigencias en las normativas de emisiones de gases de efecto invernadero. No obstante, un factor que puede influir en el cambio de foco de esta discusión disminuyendo esta amenaza es que ahora la agenda social es la prioridad que ha tenido que impulsar el Gobierno como consecuencia de las manifestaciones ciudadanas, con lo que podría (sólo como posibilidad) restar importancia la agenda medio ambiental, de hecho, una de las consecuencias fue que la COP 25 no se pudo realizar en Chile.

En el caso de PF Alimentos, las plantas de producción cumplen con toda la normativa con lo cual el tema medio ambiental sería una amenaza débil.

Análisis Tecnológico: Si bien el entorno exige que las empresas industriales adopten las últimas tecnologías particularmente en robótica, no es un aspecto que impacte significativa pues la tecnología es estándar en las plantas de producción de empresas de alimentos.

Otro aspecto importante es la transformación digital transversal en las empresas, lo que lleva a adoptar tecnología en relación con la gestión de los negocios.

Análisis Legal: La Ley de Etiquetados que rige en Chile desde 2016 y que se intensificó en julio de 2018 busca informar a los consumidores respecto a las características no saludables en 4 dimensiones que son informadas por sellos: Alto en calorías, alto en grasas saturadas, alto en azúcares y alto en sodio. Sumado a una tendencia social de preocupación por la salud. En consecuencia, las empresas de alimentos en general han visto mermadas sus ventas en particular de aquellos productos que supuestamente eran

saludables, pero que en realidad no lo eran como se esperaba. Este fue el caso de las galletas de soda que tenían el sello de alto en sodio.

En el caso de la industria de Cecinas esto ha tenido un efecto dispar. En la familia de Jamones de pavo, que se esperan que sean sanos, los consumidores esperan que tengan uno o casi ningún sello. Sin embargo, vemos que en la familia de Parrilleros los consumidores no son sensibles a los sellos, puesto que no hay una expectativa de cuidarse. Además, el sabor de estos productos disminuye en la medida que se busca que sean más saludables con lo que *trade-off* hace que las empresas en un inicio hayan buscado reformular sus recetas, en la actualidad volvieron a las recetas originales sin importar el número de sellos. Finalmente, un hecho relevante a considerar es que la sal hace que los alimentos duren más en el tiempo postergando su vencimiento.

Dado el análisis PESTEL se desprenden las siguientes oportunidades y amenazas:

O1: Crecimiento de marcas Premium

O2: Tendencia hacia productos más saludables

A1: Ley de etiquetado

Adicionalmente hay amenazas que se observan dado el reciente estallido social que por ahora no se consideran dentro del análisis. Dentro de estas amenazas la que tiene un peso medio es el valor del dólar por el efecto en la compra de insumos pero que sin embargo por ahora no tienen un efecto drástico producto de los contratos forward. En tanto que la amenaza de la normativa ambiental se ve más bien débil en el mediano plazo

explicado por que el gobierno se focalizará en el siguiente año en resolver la agenda social.

A: Volatilidad del dólar (Observada en el corto plazo)

A: Normativa medio ambiental

4.1.2 Fuerzas de Porter

El análisis de las Fuerzas de Porter permite revisar las principales variables que afectan a la industria de Cecinas. Primero, se realiza una explicación de cómo las principales fuerzas afectan a PF Alimentos dentro de las cuales están las Barreras de Entrada, Rivalidad entre Competidores y Poder de Negociación de los Clientes. Al final del apartado se resume el impacto de las fuerzas en la empresa.

Barreras de Entrada: ALTA

La industria de Cecinas se encuentra en su etapa de madurez con actores que se mantienen estables en el tiempo como es el caso de PF Alimentos, CIAL, Agrosuper y Llanquihue. Esto se ve reflejado en los bajos crecimientos que ha mostrado la industria en los últimos siete años donde alcanzó en promedio un 1,4% anual en comparación con el 2,3% alcanzado por la economía nacional. En general, en los últimos siete años la industria de cecinas ha crecido menos que el crecimiento económico de Chile con una importante excepción del año 2016 explicado por la baja base de comparación de 2015 debido a un caso de listeria que afectó a Agrosuper bajando la venta de toda la industria. La Tabla 5 muestra la evolución en crecimiento de los últimos siete años de la industria de cecinas y el crecimiento económico de Chile.

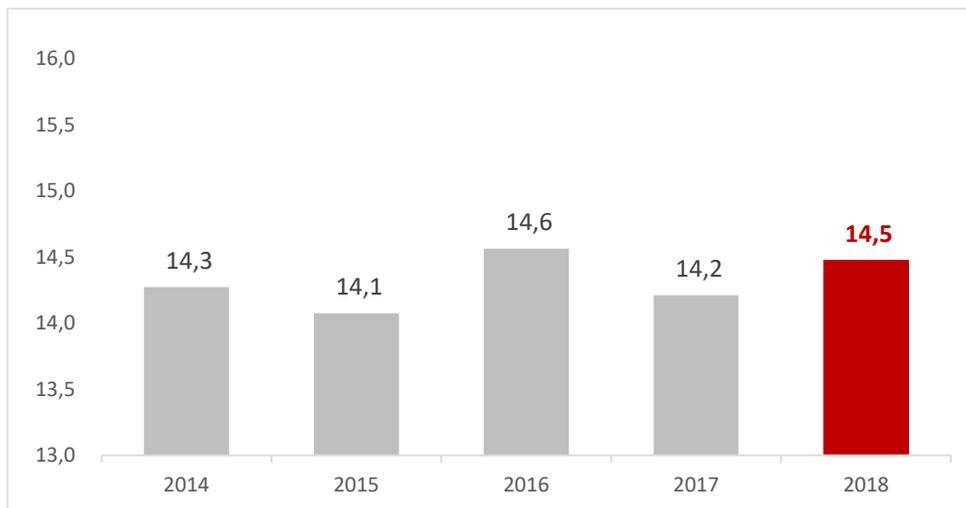
Tabla 5: Crecimiento Industria Cecinas y Crecimiento IMACEC

	Crecimientos Anuales							7Y
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Industria cecinas	2,3%	0,9%	-0,4%	4,6%	-1,1%	3,7%	-0,2%	1,4%
Imacec	4,0%	1,8%	2,3%	1,7%	1,2%	3,9%	1,1%	2,3%

Fuente: INE Informe Cecinas y Banco Central Estadísticas IMACEC

Adicionalmente, en términos de consumo per cápita nacional tampoco ha habido un gran incremento. El consumo anual por persona de cecinas se ha mantenido en torno a los 14,5 kilos anuales (sin considerar hamburguesas). La Ilustración 6 muestra la evolución del consumo per cápita de cecinas anuales en kilos desde 2014 a 2018 donde hay una estabilidad sólo afectado por el hecho de listeria de 2015 que tuvo impacto en una caída en 2015 y un rebote en consumo el 2016.

Ilustración 6: Evolución Consumo Per Cápita de Cecinas en Kilos Anuales

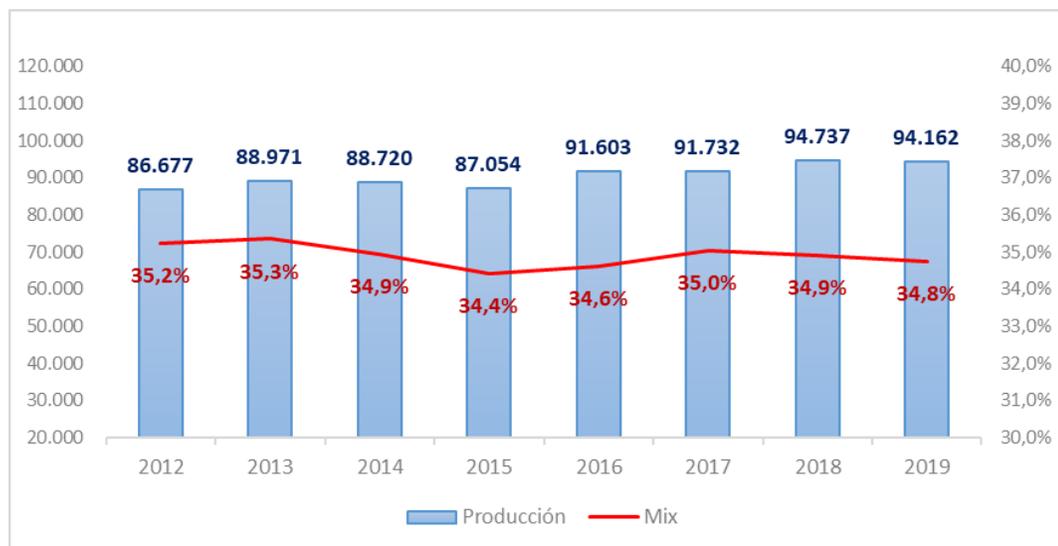


Fuente: Nacional Cecinas INE. INE censo poblacional 2017 versión corregida.

Por lo tanto, la industria de Cecinas se encuentra en un ciclo maduro, que en el caso del ingreso de nuevos competidores estos deben incurrir en altos costos de capital con inversión en plantas productivas (para alcanzar precios competitivos) con alta inversión en tecnología para lograr economías de escala de producción que requieren de un largo plazo para recuperar la inversión.

Finalmente, un hecho no menor, es que dentro de la familia de Cecinas el producto más vendido es Vienesas que alcanza cerca de un 35% del *mix* total de venta en volumen. Sin embargo, esta familia de producción es la de menor rentabilidad. La Ilustración 7 muestra la evolución desde 2012 a 2019 de la venta en volumen de vienasas y su representación en el *mix* de cecinas. La venta en volumen crece a una tasa anual promedio de un 1,2% lo que implica un gran desafío en la capacidad de producción de las empresas del rubro.

Ilustración 7: Volumen y *Mix* de Venta de Vienesas



Fuente: Nacional Cecinas INE

Rivalidad entre Competidores: ALTA

Si bien la industria de Cecinas es madura esto no implica que la competitividad dentro de la industria sea baja entre los actores, los márgenes de contribución y operación son muy acotados, explicado por la alta competitividad en precios. A lo largo de los años ha habido varias adquisiciones por parte de las grandes empresas sobre empresas regionales artesanales fusionando muchas veces la producción. Como fue mostrado en la Ilustración 2, el número de fabricantes ha disminuido desde 2014 a 2018 como consecuencia de cierre y fusiones de pequeñas fabricas artesanales compradas por las grandes del sector en búsqueda de mayor participación de mercado.

Poder de Negociación de Clientes: ALTA

El poder de negociación de los clientes, en particular de los segmentos Supermercado y *Food Service* es alto dada la concentración de estas industrias. En el caso del canal Tradicional el poder es medio.

Los clientes Supermercados concentran el 98% de la compra de Cecinas de este canal en las 4 grandes cadenas: Walmart, Cencosud, SMU y Tottus. Por lo tanto, los Proveedores tienen un gran poder de negociación, reflejado en los cobros por concepto de arriendo de espacios y cumplimiento por venta, conocido en la industria del *retail* como Rapel. El Rapel es un cobro que hace la cadena de Supermercado por permitir que el producto esté disponible en la vitrina de la cadena. Este cobro representa un porcentaje de la venta del producto. El porcentaje resulta de la negociación de la Cadena de Supermercado con el Proveedor. El rapel impacta directamente en la rentabilidad de la línea Cecinas. Por temas de confidencialidad no se puede revelar el porcentaje de cobro de las cadenas, pero los rangos van entre 13% al 25%.

En tanto que en el canal *Food Service* también las cadenas de comida rápida tienen un gran poder porque negocian sus precios de forma centralizada. Así, una de las formas de marcas la diferencia es hacer los formatos que exigen estas cadenas a un precio competitivo debido a las economías de escala que pueden generar las empresas de cecinas. La ilustración 8 muestra un resumen del análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Ilustración 8: Resumen Cinco Fuerzas de Porter en la Industria de Cecinas



Fuente: Elaboración propia basada en esquema de las cinco fuerzas de Porter

Del análisis de cinco fuerzas se desprenden las siguientes oportunidades y amenazas:

O3: Mercado estable sin sustitutos relevantes.

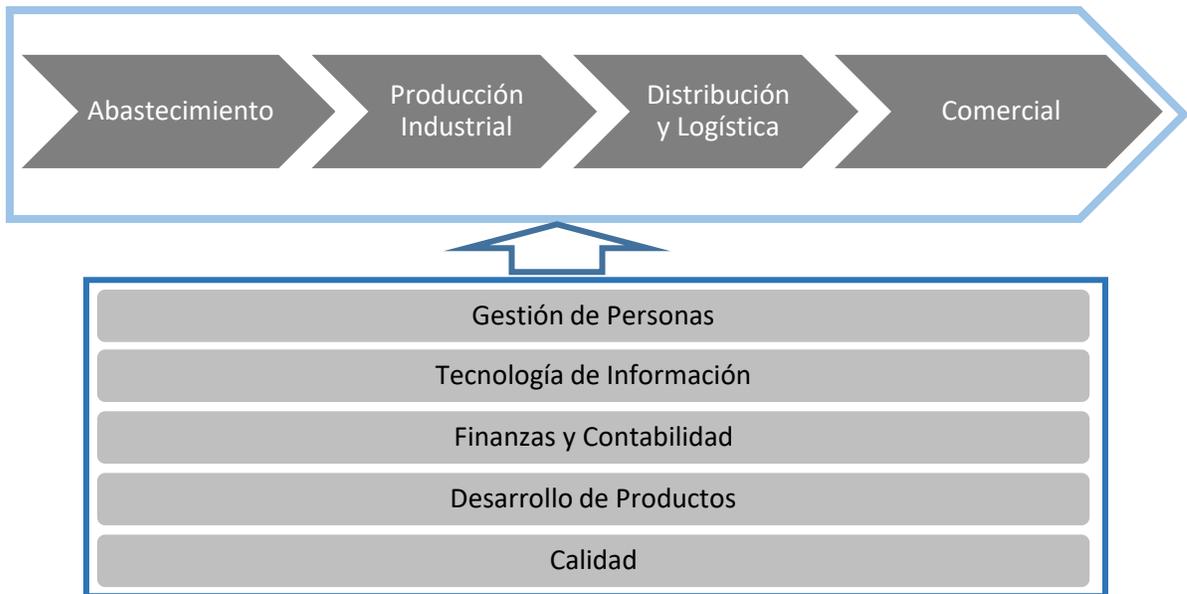
A2: Alta competencia en precios.

A3: Alto Poder de Negociación de los Clientes.

4.2 Análisis Interno

Como fue mencionado anteriormente, el análisis interno se basa en la cadena de Valor (Thompson et al, 2012) representada en la Ilustración 9.

Ilustración 9: Cadena de Valor PF Alimentos



Fuente: Elaboración Propia.

En las *actividades primarias*, que tienen relación directa con la generación y comercialización de las Cecinas, se describen a continuación.

Abastecimiento: Los procesos de Abastecimiento consisten en comprar insumos y materias primas en particular carnes de cerdo, pollo, pavo y vacuno. Además, de la adquisición de todos los ingredientes necesarios para fabricar las Cecinas. Abastecimiento trabaja muy en conjunto y coordinación con los procesos de Producción dando las pautas de las compras a través de la solicitud de insumos. De igual forma, Abastecimiento también hace procesos en conjunto con el área de Finanzas en relación al análisis y contratos de forward para la compra de materias primas estableciendo el tipo de cambio (dólar) anticipadamente.

Producción Industrial: Los procesos se inician con la recepción de materias prima. Luego se procese a la fabricación de cecinas mediante la combinación de recetas a través de sistemas que programan los insumos y trabajo de empleados de planta quienes son medidos en base a la eficiencia en la producción. Para poner en contexto, actualmente PF Alimentos cuenta con 5 plantas de producción, de las cuales 3 son para la fabricación de Cecinas: Planta 1 de emulsiones, que es la más antigua, donde se fabrican Vienesas, Patés y Parrilleros (longanizas y choricillos); Planta 3 que corresponde a la producción de Jamones, Mortadelas y Arrollados; y por último la Planta 4 donde se fabrican los productos Madurados como los salames, secos y salamines. En tanto que las Plantas 2 y 5 (esta última es la más nueva inaugurada en 2017) se fabrican Elaborados Cárnicos (Hamburguesas, Empanizados y Churrascos) y Pizzas respectivamente.

Siguiendo con el proceso, durante la producción puede haber fallas en el proceso provocando reprocesos que si bien rehacen los productos hacen disminuir la eficiencia. Una vez terminado los productos estos son empacados y acarreados para despacho a los procesos de Distribución Logística.

La producción de Cecinas debe estar de acuerdo con la estimación de la demanda realizada dentro de los procesos Comerciales que retroalimenta el sistema de programación de la demanda con el objetivo de disminuir inventarios y desperdicios. Los encargados de esta labor son los Planificadores de la Demanda (CPFR) de cada cadena (Supermercado o *Food Service*) o Jefe Comercial Zonal (canal Tradicional). Los datos son consolidados por el Jefe de Producción en conjunto con el Jefe de Planta. A pesar de lo anterior, algunos problemas de alineación horizontal provocan ineficiencias por malas estimaciones de la demanda que están significativamente desviadas respecto a la realidad, lo que implica aumento en los costos por la asignación de turnos extra, operación extra de la maquinaria, entre otros. Si bien, parte de esta ineficiencia puede ser cubierta por inventarios la capacidad de bodega es limitada. La planificación o pronóstica de la demanda es un input para los procesos de Producción y se relacionan con una adecuada programación de la producción.

Estos procesos generan ventajas competitivas como la fabricación eficiente sumada a que PF Alimentos cuenta con la infraestructura de plantas y activos fijos de equipos que crean otras eficiencias como las economías de escalas.

Distribución y Logística: los procesos de distribución se inician con el acarreo de los productos terminados desde las plantas de producción hacia el centro de distribución central (CDC) ubicado en Talca. Luego, pasan por un proceso de organización de productos hacia los camiones de acuerdo a las solicitudes de pedidos realizada por Comercial. Posteriormente, se distribuyen los productos a los locales de acuerdo con las especificaciones de entrega en tiempo y calidad realizadas por la Gerencia Comercial a través de sus canales de venta. En consecuencia, los procesos de Distribución y Logística

deben trabajar muy coordinadamente con los procesos Comerciales para cumplir con la entrega oportuna al cliente. Cualquier inconveniente se traduce en devoluciones o mermas que debe costear la UEN. Un inconveniente es que la tasa de devolución ha aumentado en el último tiempo explicado por las descoordinaciones (cifras reservada por temas estratégicos).

Los procesos de Distribución y Logística son rápidos en general, lo que impacta en los tiempos de empaque, acarreo a los camiones y distribución a los clientes permitiendo cumplir con la entrega oportuna sumada a los centros de distribución regionales permite llegar a zonas extremas de las ciudades de Arica, Iquique, y Calama en el Norte; y Puerto Montt, Coyhaique y Punta Arenas por el Sur. Esta es sin duda una gran barrera para otras empresas artesanales de cecinas o de menor envergadura.

Comercial: Los procesos comerciales tienen dos grandes puntos: por un lado, está los procesos asociados a la gestión del punto de venta. Y, por otro lado, están los procesos relacionados con las estrategias de precios.

Los procesos asociados a la gestión del punto de venta incluyen las relaciones y negociaciones con las cadenas de Supermercados, Horeca y Almacenes en relación con los espacios de muestra, promociones e incorporación de nuevos productos. En resumen, deben velar por mantener un vínculo estratégico con el cliente, así como la coordinación para tener, siempre que se requiera, disponibilidad de los productos. Algunos problemas de alineamiento horizontal que tienen estos procesos comerciales con otras áreas son la descoordinación en la entrega de productos, cuestión que no es tan frecuente pero cuando ocurre tiene un gran impacto con el negocio. Otro problema interno, ocurren con Producción en relación con la demanda de productos en particular

en fechas críticas como septiembre (fiestas patrias sube las ventas de las familias Parrilleros y Arrollados) y diciembre (aumento generalizado de la demanda).

En tanto que los procesos relacionados con mejorar la cobertura de la estrategia de precios incluyen el monitoreo del mercado en relación con la revisión de cifras de ventas, precios, distribución de mercadería en locales, participación de mercado, entre otra información relevante para el negocio con apertura de los segmentos de clientes, familia de cecinas y de producción hasta el detalle por producto. Luego se analiza que los anchos de banda de los precios que varía el mercado tratando de ubicarse cerca de los competidores (idealmente más barato). Quedar con un precio alto respecto a los competidores implica perder participación de mercado. Además, la inferencia de los datos de mercado a través de estos estudios permite al área comercial brindar ideas de nuevos desarrollos en busca de la mejora de productos o la creación de nuevos con el objetivo de dar inicio al proceso de innovación que se revisa en el comité de desarrollo que se lleva a cabo en la ciudad de Talca (matriz de PF Alimentos). Más detalle de este comité se ve cuando se analice la unidad de Desarrollo de Productos en las áreas de apoyo de la cadena de valor.

Finalmente, y quizás con un impacto no considerado como foco estratégico, aun cuando es muy importante, son los procesos de Marketing en difundir las marcas a través de la publicidad en los locales de los clientes invirtiendo en la promoción de los productos de PF Alimentos sumado a la organización de eventos. Además, Marketing promociona la marca con grandes cartografías en carreteras visibles por todas las familias que hacen viajes en las principales carretas rurales del país. Cabe destacar, que Productos Fernández es auspiciador oficial del campeonato nacional y del comité olímpico chileno

sumado a que el año 2018 fue auspiciador del festival de viña. En consecuencia, la empresa ha logrado una difusión y posición de marca alta en los últimos años.

A continuación, se describen las *Actividades de Apoyo* que dan soporte a las actividades principales.

Gestión de Personas: Soporta las actividades administrativas de todos los colaboradores a través de los procesos de pago de nóminas pagos de sueldos, leyes sociales, finiquitos, así como la gestión de los feriados legales.

Existen también procesos de Desarrollo Organizacional que está encargada de la capacitación y el desarrollo de carreras. Sin duda esta es una de las falencias actuales de la empresa, a pesar de los recientes esfuerzos como la instauración de esta Sub Área dentro de la Gerencia de Personas, la alta rotación de la fuerza laboral joven (*millenials*) sigue siendo un problema que impacta en la retención del talento y desarrollo de nuevas ideas. Los profesionales jóvenes se caracterizan por tener altas expectativas y esperan grandes desafíos, situación que la empresa no ha sabido acoger entrando en conflicto con una cultura fuerte y tradicional apegado a antiguas ideas de administración como por ejemplo los empleados de mayor antigüedad son los dueños de la verdad en cuanto a cómo se hacen las cosas. Como consecuencia de lo anterior, hay una baja permanencia de este segmento etario teniendo como consecuencia baja retención del talento en un entorno que se hace más dinámico y con clientes que tienen distintos comportamientos de compra.

Tecnología de Información: Incluye los procesos de administración de los sistemas de información. PF Alimentos cuenta con un ERP de Oracle que coordina las actividades entre las áreas de la empresa. También cuenta con un CRM con el que trabajan las áreas Comercial y Calidad en la gestión de pedidos especiales y en la solución de problemas con clientes (postventa). Otro sistema que tiene la empresa es el Tableau BI (inteligencia de negocios) implementado a principios de 2017, que a casi 3 años de su implementación se utiliza más como un sistema de reportería amigable, que es una de sus funciones, pero en menor medida para la inferencia comerciales o inteligencia de negocios con el objetivo de descubrir nuevas oportunidades. Finalmente, el área tiene a cargo desarrollos tecnológicos en programas de TI buscando mejorar a los ERP, CRM o BI sumado a un nuevo proyecto de desarrollo de un software de demanda más moderno que busque una mejor coordinación y estimación entre las áreas de producción y comercial.

Por otro lado, se incluyen los procesos de soportes de sistema en caso de fallas en las redes, asignación de insumos computacionales y ticket de soporte de sistema y su correspondiente solución.

TI también tiene a cargo la aplicación de ventas móviles que utilizan los vendedores para hacer la solicitud de pedidos que se conecta con el área de transporte.

En consecuencia, el problema que enfrenta el área de TI es la distribución de las horas hombre (HH) para cubrir la carga laboral entre los distintos proyectos.

Finanzas y Contabilidad: Incluye los procesos de contabilidad haciendo los registros contables de todas actividades de la empresa siguiendo las normas IFRS, atendiendo las supervisiones de Auditores y enviado información a los entes reguladores. En tanto que los procesos de Finanzas incluyen el pago de proveedores y viáticos de trabajadores

(gastos de representación), además de gestionar el flujo de caja. Una labor importante que hace en conjunto con procesos de abastecimiento es la ejecución de contratos forward para la compra de materias primas en los mercados internacionales de la carne.

Desarrollo de Productos: el principal proceso es el desarrollo de nuevas recetas para la creación de productos y/o mejorar productos existentes. Tienen como inputs procesos comerciales en la búsqueda de las tendencias de consumo de los clientes. Los nuevos desarrollos, así como también las mejoras en las recetas de productos existentes se exponen en el “Comité de Desarrollo” en las que participa Gerencia General, Gerente Comercial, Gerente de Calidad y la Gerencia de Producción. En consecuencia, todos los actores pueden opinar acerca de las novedades que busca implementar la empresa testeando los productos y evaluando los posibles lanzamientos al mercado. Es este contexto, el trabajo de Investigación de mercado (Gerencia Comercial) juega un rol clave para ayudar en las ideas que se buscan desarrollar. Este es un atributo que la empresa busca destacar por los retornos que pueden tener las innovaciones exitosas de los productos.

Calidad: incluye procesos de supervisar el cumplimiento de las normas de higiene, inocuidad y calidad por las que se rige la empresa (Sistema de Gestión Integrado de Calidad). Además, cumple una gestión de postventa en conjunto con el área Comercial en el seguimiento de reclamos por productos en mal estado y devoluciones de calidad siendo un área activa en la postventa.

Dado el análisis de las actividades de la cadena de valor, se pueden extraer las fortalezas y debilidades:

F1: Infraestructura y eficiencia en producción con tecnología de vanguardia.

F2: Activa gestión del punto de venta y cobertura de la estrategia de precios.

F3: Innovación de productos.

F4: Oportuna distribución de productos hacia los clientes.

F5: Personal comprometido.

D1: Coordinación entre áreas.

D2: Falta de un plan de formación para nuevos profesionales.

D3: Escasos recursos en el área de TI.

Así, una vez identificadas las variables, se obtiene la posición de la empresa en la industria y se hace un resumen de las variables que se traduce en el análisis FODA visto en la próxima sesión de este capítulo.

4.3 Análisis FODA

A partir de los análisis anteriores, se puede resumir la información de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tienen mayor impacto en PF Alimentos. El análisis estratégico final que resume las variables es fruto del consenso de ejecutivos consultados en PF Alimentos de las áreas de Producción y Comercial: KAMs de Supermercado y *Food Service*, Jefes de Ventas (canal tradicional), *Demand Planner* Supermercados, Programadores de Producción, jefe de optimización de la Producción y Gerente de Producción Industrial. La Tabla 6 resume las variables más relevantes.

Tabla 6: Resumen FODA

Fortalezas		Debilidades	
F1	Infraestructura y eficiencia en producción con tecnología de vanguardia	D1	Coordinación entre Áreas
F2	Activa gestión del punto de venta y cobertura de la estrategia de precios	D2	Falta de un plan de formación para nuevos profesionales
F3	Innovación de productos	D3	Escasos recursos en el área de TI
F4	Oportuna distribución de productos hacia los clientes		
F5	Personal comprometido		
Oportunidades		Amenazas	
O1	Crecimiento de marcas Premium	A1	Ley de etiquetado
O2	Tendencia hacia productos más saludables	A2	Alta competencia en precios
O3	Mercado estable sin sustitutos relevantes	A3	Alto Poder de Negociación de los Clientes

Fuente: Elaboración propia

4.4 Análisis FODA Cuantitativo

Una vez determinada el FODA junto con los miembros de PF Alimentos, el siguiente proceso es un cruce de los ambientes evaluando los impactos que pueden tener en la empresa basado en notas o FODA cuantitativo (Cancino, 2012).

La Tabla 7 muestra el Análisis FODA Cuantitativo cruzando el análisis externo (oportunidades y amenazas) con el análisis interno evaluándolos en escala de 1 a 7 donde 1 es peor nota y 7 es la mejor nota.

Tabla 7: Matriz FODA Cuantitativa

		Oportunidades			Promedio	Amenazas			Promedio
		O1	O2	O3		A1	A2	A3	
		Crecimiento de marcas Premium	Tendencia de productos más saludables	Mercado estable sin sustitutos relevantes		Ley de etiquetado	Alta competencia en precios	Alto Poder de Negociación de los Clientes	
Fortalezas	F1 Infraestructura y eficiencia en producción con tecnología de vanguardia	6	5	5	5,3	5	7	5	5,7
	F2 Activa gestión del punto de venta y cobertura de la estrategia de precios	7	7	6	6,7	5	5	6	5,3
	F3 Innovación de productos	7	7	7	7,0	7	5	6	6,0
	F4 Oportuna distribución de productos hacia los clientes	6	5	5	5,3	5	5	6	5,3
	F5 Personal comprometido	5	5	5	5,0	1	5	5	3,7
Promedio		6,2	5,8	5,6		4,6	5,4	5,6	
Debilidades	D1 Descoordinación entre las Áreas	3	3	4	3,3	4	6	6	5,3
	D2 Ausencia plan para nuevos profesionales	3	2	2	2,3	1	3	3	2,3
	D3 Escasos recursos en el área de TI	1	1	1	1	1	4	4	3
Promedio		3,6	3,4	3,5		2,3	4,7	4,7	

Fuente: Elaboración propia basada en apunte FODA Cuantitativo (Cancino, 2012)

4.4.1 Análisis Fortalezas vs Oportunidades

La Fortaleza que más impacto tiene en las oportunidades es F3 Innovación de productos relacionado con el desarrollo y/o mejora de nuevos productos. Si bien se consume en promedio el mismo volumen de cecinas (14,5 kilos por persona anual) en los últimos 5 años, el *mix* de productos es distinto. La tendencia de productos más premium y productos saludables hacen que la fortaleza de ser innovador, es un atributo muy valorado por el mercado. Adicionalmente esto coincide con el atributo diferenciador de la propuesta de valor vista más adelante en la formulación estratégica. Por cierto, que el mercado necesita que los productos estén disponibles en forma oportuna y a precios asequibles que pueden provenir de las ventajas competitivas de Distribución y Logística sumada a la producción eficiente.

4.4.2 Análisis Fortalezas v/s Amenazas

Nuevamente se destaca la Fortaleza F3 básicamente porque con mejores desarrollos se puede mejorar las recetas de forma que queden con un sabor equivalente y con menos sellos. Adicionalmente la F3 también tiene un impacto significativo en ganar poder de negociación porque quien logra ingresar con un producto innovador y permanecer en las cadenas, en general es la empresa que se queda con todas las ventas en el mediano plazo. Por otro lado, contar con la infraestructura, producción eficiente y cobertura de la estrategia de precio permite llegar con un precio competitivo a clientes que tienen un gran poder de negociación. Además, contar con centros de distribución a nivel nacional permite tener satisfechos a estos clientes.

4.4.3 Análisis Debilidades vs Oportunidades

Las debilidades no afectan significativamente las oportunidades, quizá la más relevante y que si impacta internamente es la Debilidad D1 “Descoordinación entre las Áreas” en ocasiones por conflictos que resultan en soluciones burocráticas que debe tomar Gerencia General. Sin duda este es un aspecto para mejorar el cual será uno de los objetivos para que PF Alimentos mejore su desempeño.

4.4.4 Análisis Debilidades vs Amenazas

Como se revisó en el análisis anterior, la principal debilidad D1 “Descoordinación entre las Áreas” nos puede dejar en una posición de inferioridad ante las Amenazas en particular respecto de la A2 y A3. Primero, la D1 impacta significativamente en un mercado que con alta competencia en precios debido a que las Descoordinaciones puede provocar ineficiencias y gastos adicionales lo que repercute en la disminución del margen o lo que es peor, no ser competitivo en precio que es un aspecto esencial para estar en el mercado. Si bien esta debilidad aún no tiene un efecto en PF Alimentos no se puede desconocer que en ocasiones se falla en solucionar los pedidos y problemática a las cadenas y se quedan con la burocracia de culpar a otra área lo que evidentemente no le interesa a las Cadenas de Supermercados. También esta debilidad afecta en un mercado donde los clientes tienen un alto poder de negociación explicado porque los clientes al detectar estas descoordinaciones pueden aprovechar la situación.

Por lo tanto, dado el análisis y cruce de cuadrantes del análisis FODA cuantitativo se pueden desprender una estrategia genérica como liderazgo en costo explicado por la escala masiva que alcanza la empresa tanto en cobertura nacional como infraestructura

de plantas de producción. Además, las estrategias funcionales que se desprenden son las siguientes: Estrategia de precios, manufactura eficiente, distribución oportuna e innovación. En los siguientes capítulos de este documento se profundiza y argumenta aún más acerca de estas estrategias.

5 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

En este apartado se revisa la curva y propuesta de valor para determinar la formulación de la estrategia integrando el análisis estratégico tratado en la sección cuatro con el objetivo de formular la estrategia genérica y estrategias funcionales. Si bien, en el capítulo anterior ya hubo una noción de las estrategias de PF Alimentos, en este capítulo se busca reafirmar o cambiar la idea dando argumentos adicionales y estableciendo el modelo de negocio que resume y se apoya en variables del análisis estratégico.

5.1 Análisis de la curva de valor y selección de atributos clave

La curva de valor (*Strategic Canvas*) es una herramienta que nos servirá para agrupar los atributos según categoría de importancia dada la industria en la que se encuentra PF Alimentos de forma de dar un puntaje a cada atributo buscando siempre el océano azul o atributo que haga la diferencia (Osterwalder y Pigneur, 2011).

La curva de valor se elaboró con los principales competidores de la industria abarcando el 95% del mercado: PF Alimentos, CIAL, Agrosuper y Llanquihue. En cuanto a la puntuación de la curva de valor, se contempla una escala de 0 a 5, donde 0 es la menor nota del atributo (menos valorado) y 5 es la mejor nota del atributo (más valorado).

El modelo de curva de valor está basado en la metodología de *Strategic Canvas* donde clasifica conjunto de atributos en: Eliminar, reducir, incrementar y crear. En el presente trabajo se usará una pequeña variación al modelo suprimiendo la clasificación de los atributos en 3: “Mantener” (suprimiendo el cuadrante de eliminar y reducir), incrementar y crear. De esta forma, los atributos que estén en la parte de incrementar son considerados como estándar en la industria, es decir, de alguna forma todas las

empresas deben tener un grado de buen cumplimiento. En tanto que, la clasificación de “crear” queda el atributo diferenciador.

Se consideraron 11 atributos en la curva de valor como importantes en la industria luego del consenso con algunos colegas de PF Alimentos del área Comercial: *Product Manager*, *Category Manager* y *KAM* de los canales Supermercados y *Food Service* (Horeca):

Cobertura nacional: Las empresas de cecinas cuentan con logística de salida propia lo que significa que pueden llegar a lugares apartados geográficamente, lo que es muy valorado por los clientes en particular los del canal tradicional. De las 4 empresas, quizá Llanquihue es la que tiene menor rendimiento en cobertura nacional debido a que es una empresa de menor tamaño lo que explica que tenga menos difusión y cobertura de sus productos en la Zona Norte del país.

Variedad de productos: La diversidad de productos permite al cliente tener un espectro amplio en su elección lo que termina con un ticket efectivo de compra. Así, las empresas que tiene amplia oferta de producto a través de las 7 familias de cecinas podrían tener más posibilidad de concretar la venta. Sin embargo, se debe mantener un equilibrio entre amplia oferta y costo, debido que ampliar la variedad de productos también requiere ampliar el número de recetas y cambios en las planificaciones de producción.

Variedad de formatos: En respuesta a los cambios demográficos de conformación de familias en particular el aumento de personas que viven solas o familias que tienen entre 2 a 1 hijos, incluso parejas que no desean tener hijos, es que los formatos de cecinas

también han tenido que ampliar su oferta. Actualmente, se ven formatos de 125 gm e incluso en supermercado de conveniencia formatos de 75 gms. Esto es valorado por los clientes y las empresas de cecinas han dado rápida respuesta a esta tendencia.

Servicio Postventa: Las empresas de cecinas tienen áreas de calidad que trabajan en conjunto con el área comercial para dar respuesta al servicio postventa en caso de que los productos hayan salido defectuosos como es un mal sabor y/o textura que puede ser desagradable para el cliente final. La empresa cuenta con un sistema CRM para hacer la devolución del producto, así como también alguna compensación en caso de que corresponda.

Financiamiento: Atributo muy valorado por el canal Tradicional. Al otorgar crédito a los almaceneros tienen mayor disponibilidad de flujo caja pues ocurre primero la venta de mercadería, y posteriormente el pago al Proveedor (PF Alimentos).

Formatos a medida: Atributo muy valorado por el canal Food Service. Las cadenas de comida y hoteles en general quieren formatos a la medida. Por ejemplo, las grandes cadenas de completos tienen distintos formatos para sus productos. Algo similar ocurre con las cadenas de hamburguesas.

Sabor: Las cecinas se identifican por un buen sabor. El desafío es mayor en el segmento premium pues se debe conjugar el buen sabor con un producto sano. Los desarrolladores de productos que forman parte de la innovación y desarrollo de las empresas de Cecinas deben buscar recetas que combinen esta difícil mezcla. En el resto de los segmentos es

más flexible el tema de lo sano que sea el producto asociado a los sellos que advierten lo dañino que puede ser un alimento. Sin embargo, en estos segmentos se asume que los productos serán un poco más dañinos para la salud, pero se privilegia el sabor en particular para los productos parrilleros que se utilizan en asados.

Estos son los atributos clasificados como “Mantener”, es decir, son características que las empresas de la industria deben seguir haciendo bien pues son atributos básicos para participar en la industria.

Precio Competitivo: Mediante la sinergia y coordinación de las áreas de puede llegar a ofrecer precios bajos mediante la eficiencia en los procesos a través de mejorar procesos de disminuir desperdicios y adecuada programación de recetas (combinación de insumos). La adecuada coordinación entre las áreas afecta como, por ejemplo: El área comercial debe dar estimaciones confiables de demanda para que Producción pueda hacer una adecuada programación. Así mismo, Comercial puede dar una propuesta de calendario de rutas para que Transporte pueda adelantar y estimar rutas óptimas de distribución.

Entrega oportuna: Consiste en llegar a tiempo con el pedido solicitado por el cliente. Por cierto, para la entrega oportuna se barajan rangos de tiempos bajo los cuales el producto debe estar en la sucursal del cliente. Este atributo es estándar para esta industria, pero siempre está sujeto a mejoras, por ello se ubica en el cuadrante de “incrementar” dentro de la curva de valor, pues es la forma de que el cliente sienta confianza por la marca y la

empresa, además de no afectar el vínculo estratégico o confianza que hace la fuerza comercial con el cliente.

Disponibilidad: El trabajo de los auxiliares de venta, que depende del área Comercial, es clave para el cumplimiento de tener disponibilidad en vitrina de los productos. Cabe señalar una sutil diferencia entre los atributos Entrega Oportuna y Disponibilidad. Entrega oportuna es que el producto llegue al cliente, pero no necesariamente este significa que esté disponible para el cliente final. Por ejemplo, el producto pudo haber llegado hasta la cadena de supermercado, pero si no se ejecuta el proceso siguiente el producto puede quedar en bodega. La disponibilidad del producto ejecuta el proceso de ordenar y llenar los espacios asignados por la cadena, los que son pagadas a través de rapel (cobro por arriendo de espacio).

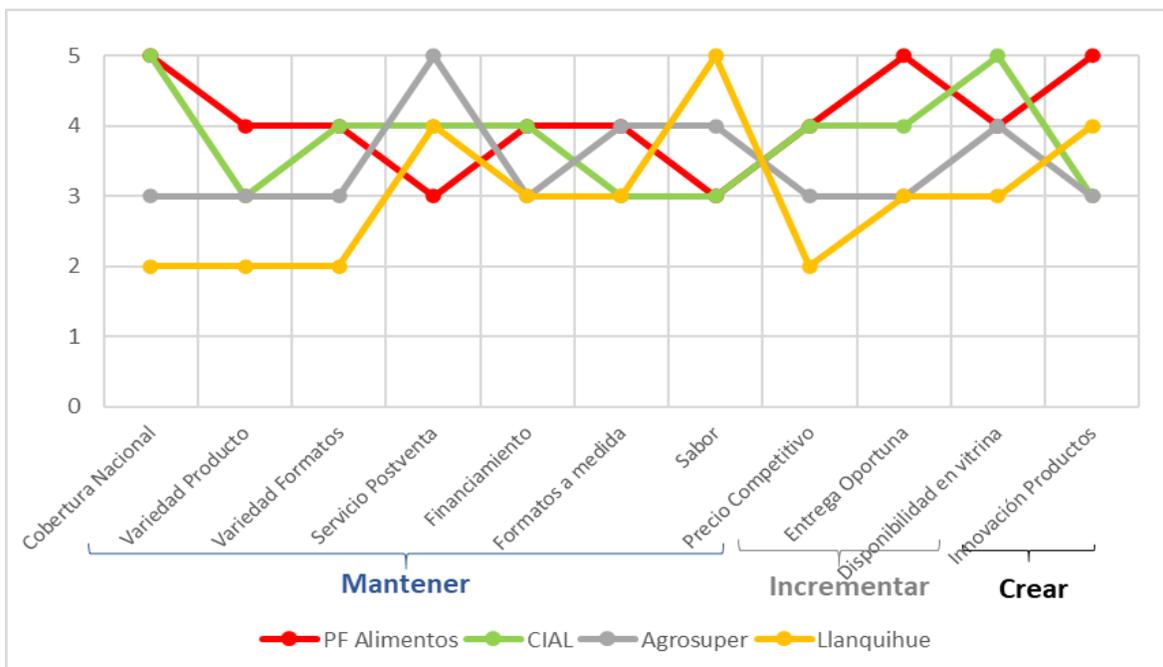
Estos son los atributos clasificados como “Incrementar”, es decir, son características que las empresas de la industria deben explotar para ganar participación de mercado. Estos atributos fueron considerados como estándar.

Innovación de productos: Productos es quizás es punto donde se coordinan más estratégicas. Si bien existe un área a cargo de esta función, la retroalimentación del área Comercial es vital, lo que se lleva a cabo en reuniones 2 veces al mes. Es importante considerar que la idea de mejora o propuesta de nuevos productos puede provenir de cualquier colaborador. Por lo tanto, canales como convenciones semestrales, lluvia de idea en producción y captar las tendencias de consumo del área de Marketing serán esenciales para cumplir con este objetivo.

Por último, **este atributo fue clasificado como “Crear”**, es decir, es la característica distintiva en el mercado con la cual la empresa que logra un desarrollo o un nuevo producto que tiene aceptación por los clientes implica un aumento significativo de los ingresos en el mediano plazo.

La Ilustración 10 muestra la curva de valor para la industria de cecinas calificando a los atributos en una escala de 0 a 5.

Ilustración 10: Curva de Valor Industria de Cecinas



Fuente: Elaboración propia basado en la estrategia de océanos azules (Osterwalder y Pigneur, 2011).

5.2 Selección de atributos clave

La selección de atributos claves queda reflejada en la Ilustración 11 de propuesta de valor. Cabe recordar, que los dos grandes actores en base a la participación de mercado son: CIAL y PF Alimentos, pero en términos de rentabilidad PF Alimentos es

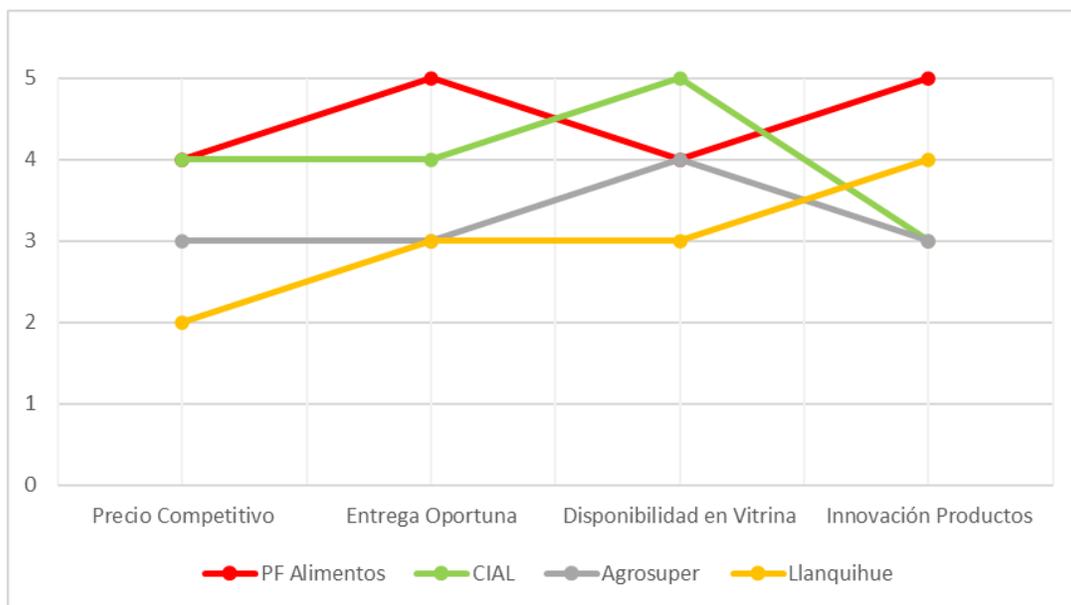
superior evidenciado por una mayor puntuación en los atributos de entrega oportuna, pero más particularmente en el atributo de Innovación de Productos.

En tanto que en precio está igual que su principal competidor. La empresa lleva un seguimiento de precios semanal que hace la Gerencia de *Pricing* con el soporte de de Control de Gestión Comercial a través de la inteligencia de mercado con las bases de proveedores como Nielsen y *Up The trade* (Base de datos externas) y *BI Tableau* (Data interna) con el cual se puede cruzar información para hacer la estrategia de precios.

Finalmente, Productos Fernández debe mejorar en el atributo de disponibilidad en vitrina trabajando la coordinación de las áreas de Distribución Logística y Comercial.

La Ilustración 11 muestra los cuatro atributos de la propuesta de valor lo que será trabajo en el resto del documento como un eje importante en el desarrollo del SCG.

Ilustración 11: Atributos de la Propuesta de Valor



Fuente: Elaboración propia

Los atributos claves seleccionados se basan a partir de la curva de valor de los cuadrantes Incrementar (Precio competitivo, entrega oportuna, disponibilidad) y Crear (Innovación productos). Los atributos del cuadrante “mantener” si bien son importantes y las empresas de la industria deben “mantener”, son básicos para participar del negocio, pero no marcan ninguna diferencia.

En tanto que los atributos del cuadrante “Incrementar” si tiene una importancia en la elección por parte de los segmentos de clientes. Además, los atributos de este cuadrante son transversales a los canales de ventas no como por ejemplo Financiamiento que sólo impacta en Tradicional o Formatos a la medida que sólo lo demanda el canal *Food Service*.

Por último, el cuadrante “Innovar” corresponde al atributo diferenciador en la industria, es decir, la innovación de productos puede llevar a las empresas a tener rentabilidades más altas y mejorar su prestigio de marca. Por su puesto, que el cumplimiento de este atributo no es una tarea fácil, pues requiere de la integración y comunicación efectiva entre diversas áreas sumada a la buena decisión de realizar desarrollos innovadores que en definitiva son una apuesta pues nada asegura el éxito, sólo se puede acercar con información de tendencias de mercado que auguren un promisorio éxito. En el pasado, las empresas que han desarrollado productos en este contexto han tenido grandes utilidades y participación de mercado en el mediano plazo. A los ya mencionados ejemplos de PF Alimentos con la Vienesita Sureña en 2009 y la Hamburguesa de Soya a principios de la década, se podría mencionar el éxito que tuvo Agrosuper con el Jamón Pechuga de Pavo que ha tenido una muy buena recepción pues no sólo mezcló buen sabor, sino que también fue y es una alternativa muy sana y de mercado premium. Las empresas de la competencia demoran en responder, en este caso

imitar receta del producto, por lo que Agrosuper tuvo importantes ganancias en el mediano plazo. Incluso cuando en la actualidad ya hay productos que compiten con la Pechuga de Pavo Sopraval mantiene el liderazgo con una participación de mercado sobre el 50%.

5.3 Declaración de la Propuesta de Valor

La propuesta de valor del cliente es el eje central del modelo de negocios que se revisa en el siguiente apartado de modelo de negocios. Es una declaración que tiene como referencia la selección de los atributos desde la curva de valor de acuerdo con los cuadrantes “incrementar” y “crear”. En el caso de PF Alimentos la propuesta de valor sería la siguiente:

“Nos comprometemos con nuestros clientes a entregar nuestros productos de manera oportuna con un precio asequible y competitivo contando siempre con la disponibilidad en vitrina de nuestros productos. PF Alimentos siempre buscará estar a la vanguardia en la innovación de productos enfocando sus esfuerzos en el desarrollo de mejores recetas”.

Una vez realizada la declaración de propuesta de valor, los esfuerzos del SCG se enfocan en cumplir con los atributos que la conformen a través de diferentes estrategias y herramientas de control de gestión.

5.4 Descripción de la estrategia de la empresa

En este apartado, primero se define la estrategia genérica de PF Alimentos, para continuar con distintas estrategias funcionales, aun cuando hay relacionamiento entre las áreas, con la idea de afrontar el entrono industrial y macroentorno (provenientes del análisis externo), dadas las ventas competitivas de la empresa. Por cierto, la estrategia también debe estar orientada al cumplimiento de la propuesta de valor.

Estrategia Genérica: Liderazgo en costo. Uno de los atributos estándares de PF Alimentos es el liderazgo en precio o precio competitivo para alcanzar un cliente masivo al largo del país.

Por otro lado, las estrategias funcionales son:

Estrategia de Crecimiento e Innovación: Demorar lo menos posible en la confección de los informes de mercado a través de tabulación en *BI Tableau*, para inferir tendencias de consumo. Luego, el área de Desarrollo debe ejecutar las nuevas recetas siguiendo los acuerdos llegados en el comité de desarrollo llegando rápidamente con propuestas y posibles lanzamientos al mercado. De esta forma, se estaría cumpliendo el atributo diferenciador de Innovación de Productos.

Estrategia de Productividad y Precios: Mejorar el sistema de estimación de demanda actual, de modo que se conecte a los B2B de las cadenas (para el caso de los canales Supermercado y *Food Service*) y aplicación de capturadores de venta de almacenes (graba pedidos de los almaceneros en el caso del canal tradicional) teniendo la demanda online con proyecciones más depuradas del área comercial, para que se pueden

disminuir los desperdicios e ineficiencias en el uso de horas extras y maquinaria. Así la empresa podría cumplir el atributo de ofrecer un precio competitivo en el mercado.

Estrategia de Distribución: Reuniones semanales entre las áreas de Distribución y Comercial para poder tener un calendario de distribución de demanda a las cadenas y almacenes. En particular, la Gerencia Comercial debe fortalecer los vínculos con los clientes para poder adelantar la planificación de pedidos, así las áreas de Producción cumplen con los plazos de fabricación y Distribución cumple con la entrega oportuna de los pedidos de Comercia. El incentivo para el área comercial es que se mida parte de su gestión con indicadores de demanda y gestión comercial. En tanto que el incentivo para Distribución es la medición de entrega oportuna no sólo en tiempo, sino que, en calidad del pedido, es decir, que haya llegado el número de mercadería en buena calidad y el tiempo solicitado.

Estrategia de Reposición: La Gerencia Comercial debe cambiar los horarios y pagos por horas de reponedores para llenar las góndolas de productos cuando tengan un bajo stock. Como se mencionó anteriormente, los reponedores tienen horarios de lunes a viernes, sin embargo, la gran venta de cadenas de Supermercado y Horeca ocurre el fin de semana. Esto se puede analizar a través del estudio de mercado de salas y cadenas (Estudios Nielsen por sucursales). Así, los clientes finales puedan siempre tener la opción de llevar un producto de PF Alimentos dando cumplimiento al atributo de disponibilidad.

Por último, la descripción y formulación de estrategia se resumen en la Ilustración 12 de diagrama estratégico.

Ilustración 12: Diagrama Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

Los canales de ventas serán los nichos en los que la empresa buscará competir. Para estos clientes, la empresa tiene una propuesta de valor de cuatro atributos muy valorados en la industria donde la innovación de los productos ya sea como mejora de un producto existente o como un nuevo lanzamiento, es el que diferencia a los competidores.

Para cumplir con la propuesta de valor se necesitan procesos críticos. La producción eficiente (estrategia de fabricación) busca disminuir los costos a través de otros sub procesos como la disminución de los desperdicios. Así, indirectamente aporta con el atributo de precio competitivo pues la estrategia de precios tiene mayores

márgenes de manejo, así como también impacta indirectamente en la entrega oportuna a través del cumplimiento de los plazos de entrega con el área de Distribución. En tanto que, la logística externa (estrategia de distribución) busca aportar con los atributos de entrega oportuna cumpliendo los plazos estipulados. Por cierto, que se necesita de la retroalimentación y el trabajo conjunto del área Comercial. La reposición, busca aportar con el atributo de disponibilidad de productos (estrategia de reposición) a través de una adecuada gestión comercial que incluye procesos como optimización de turnos y vínculo con el cliente. Finalmente, el comité de desarrollo busca la innovación de los productos. En este comité participan las áreas Comercial, Desarrollo, Calidad y Producción donde se requiere cumplir con los plazos pactados establecidos en las minutas de modo de hacer un rápido impacto en el mercado (Estrategia de Innovación de Productos).

Para apoyar los procesos se tienen capacidades, recursos y facilitadores tecnológicos. Las capacidades como personal comprometido y competente; y la coordinación de las áreas son base del manejo de la empresa. La infraestructura es necesaria como base para implementar los procesos. Los facilitadores tecnológicos también son parte del enfoque de esfuerzos hacia una empresa más moderna con sistema de estimación de demanda, así como también potenciar el actual sistema de inteligencia de mercado. Y quizá más importante para la operación de la empresa de las distintas áreas es la disponibilidad de los sistemas de información que es necesario para llevar a cabo de forma adecuada los procesos y la ejecución de las estrategias.

6 MODELO DE NEGOCIO

En las secciones anteriores se abordaron distintos modelos para explicar las estrategias elegidas con el objetivo de describir cómo compete la empresa dado un contexto externo compuesto por la industria (Fuerzas de Porter) y macroentorno (PESTEL) sumado a las ventajas competitivas y capacidades internas que posee la empresa en la actualidad (cadena de valor).

A partir de esta sección, se revisa cómo la empresa desarrolla su modelo de negocio.

Primero algunas definiciones de modelo de negocio: “Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica” (Osterwalder y Pigneur, 2011). Por lo tanto, de esta definición se deduce que el modelo de negocio se debe expresar de una manera sencilla buscando que las personas que vean el modelo lo entiendan fácilmente.

Osterwalder y Pigneur (2011) entregan una nueva definición: “El modelo de negocio es un guion de la estrategia de la empresa y su implementación, en el cual se recogen los siguientes elementos: selección de sus clientes, definición y diferenciación de sus productos y/o servicios, creación de utilidad para sus clientes, conseguir y conservar a los clientes, cómo mostrarse ante el mercado, definición de las tareas que se llevarán a cabo, cómo conseguirá el beneficio y cómo lo distribuirá. Por tanto, el modelo de negocio de una empresa determina la forma por la cual un negocio crea, proporciona y captura valor”.

Basados en esta última definición, se centra el trabajo para graficar el negocio de PF Alimentos.

6.1 Descripción del modelo de negocios en PF Alimentos

El modelo de negocios de PF Alimento se hace con el Modelo Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2011) dado su sencillez visual lo que es mostrado en la Ilustración 13.

Ilustración 13: Modelo de Negocios PF Alimentos

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmento de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Alianzas con "Influencers" que promocionan los productos en redes sociales - Proveedores mundiales de carnes - Evaluadores externos (ejemplo CADEM) que hacen estudios de la industria 	<p>Consumidores Finales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo de estudios de mercado para el desarrollo de innovación de productos <p>Cientes Distribuidores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación de la demanda en Comercial que impulsa la fabricación eficiente de cecinas - Supplain Chain Management (logística externa) - Gestión de reponedores para la disponibilidad de productos en vitrina 	<p>PF Alimentos se compromete con los clientes a entregar oportunamente los productos a un precio competitivo contando siempre con disponibilidad en vitrina. PF Alimentos buscará estar a la vanguardia en la innovación de productos enfocando sus esfuerzos en el desarrollo de mejores recetas o en la generación de nuevos productos</p>	<p>Consumidores Finales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Postventa de calidad en caso de productos defectuosos. <p>Cientes Distribuidores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vinculo con el cliente (KAM Supermercado) - Financiamiento (Tradicional) - Formatos a medida (Food Service) 	<p>i) Consumidores Finales de Productos de Cecinas</p> <p>ii) Cientes Distribuidores:</p> <p>Supermercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Walmart (Hiper Líder, Express Líder, Acuenta y Ekono) - Cencosud (Jumbo y Santa Isabel) - SMU (Unimarc, Alvi y Mayorista 10) - Tottus - Cadenas Regionales <p>Canedas Food Service</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoteles - Restoranes - Casinos - Otras cadenas <p>Tradicional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Almacenes de barrio y minimarkets
	<p>Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plataformas de sistemas que soportan ERP Oracle, CRM, BI Tableau y Sistema de planificación de demanda - Capacidad de Infraestructura y gestión de stock ciclos de demanda - Empleados competentes y comprometidos - Cultura colaborativa 		<p>Canales</p> <p>Consumidores Finales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pagina Web corporativa. - Redes sociales - Publicidad en medios de comunicación y eventos deportivos <p>Cientes Distribuidores:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sistemas B2B para manejar inventarios con las cadenas. - CRM para la gestión de devoluciones 	
	<p>Estructura de Costos y Gastos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adquisición de materias primas - Mantenión de las plantas productivas - Administración de plataformas tecnológicas de soporte productivo - Logística de productos hacia el cliente - Remuneración área comercial y de apoyo - Publicidad y Marketing 		<p>Fuente de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos por venta de productos de alta rentabilidad - Ingresos por venta de productos de normal rentabilidad - Ingresos por venta de productos de negativa rentabilidad (acceso a distribuidores y cross selling) 	

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2011)

Primero, la declaración de propuesta de valor definida en la sección 5.3. la cual es el centro del modelo de negocio buscando satisfacer a los clientes distribuidores con atributos estándares (entrega oportuna, disponibilidad en vitrina y precio competitivo) sumada con el atributo diferenciador de innovación de productos. Se evalúa la relación con clientes y los canales a través de los cuales se hace esa comunicación (lado derecho del lienzo).

Posteriormente, la empresa necesita recursos y actividades claves para llevar a cabo la propuesta de valor, incluso si es necesario establecer alianzas (lado izquierdo del lienzo). En esta parte se procura ser consistente con la información de diagnóstico de las secciones anteriores. Así, las actividades claves son aquellos procesos críticos que se mencionan en la cadena de valor donde la empresa no puede fallar, de otra manera, estaría incumpliendo con la promesa que les hizo a sus clientes. Análogamente, las capacidades claves son aquellas que se necesitan para que el negocio se lleve a cabo de la mejor manera posible entendiendo que muchas de estas capacidades deben ser potenciadas y no necesariamente son parte del inventario de fortaleza de la empresa, pero que esta propuesta de SCG busca desarrollar. En el caso de las alianzas, la empresa necesita socios claves ya sea como parte de mejor eficiencia en la producción y/o para llevar el mensaje de sus productos a los clientes.

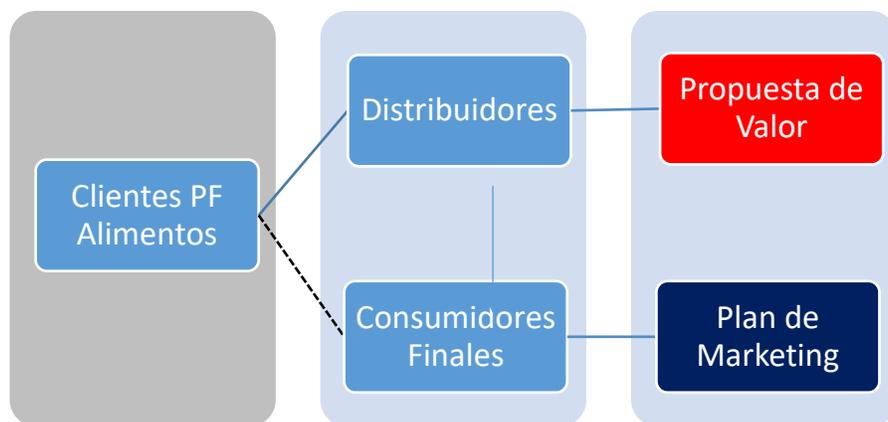
Finalmente, el modelo considera la sustentabilidad del negocio relacionando ambos lados del lienzo con la estructura de costos e ingresos (beneficios). Con ello el modelo busca generar valor y la sustentabilidad al negocio.

6.2 Análisis del Modelo de Negocios

El modelo de negocios se centra en la **propuesta de valor** la cual se basa en el precio competitivo, entrega oportuna, disponibilidad de productos en vitrina e innovación de productos como consecuencia del análisis de curva de valor del apartado 5.1 de este informe.

Esta propuesta de valor se hace para que **los clientes** prefieran los productos de PF Alimentos. En esta parte del modelo definimos a los clientes para todos aquellos que va dirigida la propuesta de calor: Supermercado, *Food Service* y Tradicional; a los que llamaremos clientes distribuidores. Sin embargo, en el apartado de clientes también se incluyen los consumidores finales quienes utilizan los canales de venta (clientes distribuidores) para abastecerse con los Productos de PF Alimentos. Sin embargo, la propuesta de valor no está centrado en ellos, así como también PF Alimentos no cuenta con canales significativos de venta directo. No obstante, hay elementos del modelo de negocio que sí se enfocan en los consumidores en particular el plan de marketing. La Ilustración 14 muestra la separación entre los clientes y consumidores.

Ilustración 14: Clientes Distribuidores y Consumidores Finales



Fuente: Elaboración Propia

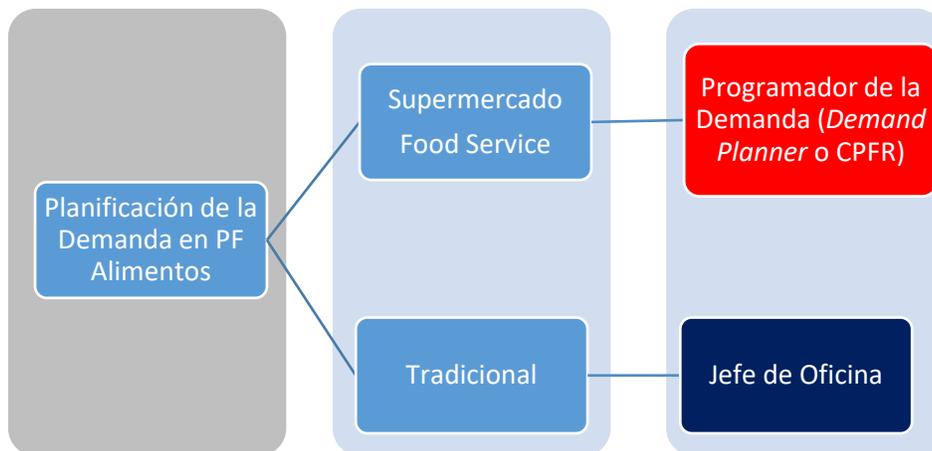
Si bien los clientes distribuidores comparten la propuesta de valor tiene matices en su **relación con clientes** que se explican en este Modelo Canvas. En el caso de las cadenas de Supermercado es clave la relación que tiene el KAM con el encargado de abastecimiento (vínculo estratégico). Para el canal *Food Service* mantener una buena relación se traduce en brindarle a los clientes formatos a medida para que puedan destacar en sus ventas a los clientes finales dando un sello de diferenciación. Finalmente, en el canal tradicional una buena relación con clientes es sinónimo de tener un buen vínculo y otorgar financiamiento para que los almacenes tengan rotación de inventario.

PF Alimentos mantiene **canales** de comunicación para estar al tanto de los requerimientos de los clientes. En consecuencia, hay sistemas B2B donde las cadenas hacen sus pedidos. Los vendedores toman pedidos en el caso de los otros canales de venta a través de capturadores que es una aplicación que tiene en sus celulares. Así mismo, en caso de productos defectuosos existen sistemas CRM para el seguimiento de la postventa gestionando devoluciones y sugerencias de los clientes. Por último, todas los eventos sociales y deportivos, página web y redes sociales que permiten la difusión de la marca cuyas actividades también se centra en la visibilidad que pueda tener la empresa hacia los consumidores finales.

En el lado izquierdo de la propuesta de valor de la ilustración 12 están las actividades, recursos y socios claves. Por el lado de las actividades son claves una adecuada planificación de la demanda que repercuten en la producción eficiente y en consecuencia precios competitivos. La planificación de la demanda parte en el área comercial a través de los *Demand Planner* (o también conocidos como CPFR por su sigla en inglés de *Collaborative Planning Forecasting and Replenishment*) quienes hacen las

estimaciones de demanda a través de las cadenas (Supermercado y *Food Service*) con horizontes de tiempo de hasta 4 semanas. En tanto que los Jefes de Oficina son claves en la estimación de la demanda de su zona para el canal tradicional también con una anticipación de hasta 4 semanas. La planificación de la demanda es clave para cumplir con los atributos de entrega oportuna y precio competitivo (a través de la producción eficiente). La Ilustración 15 aclara la división de funciones entre los canales de venta en conjunto con los clientes distribuidores. Además, grafica quien es el encargado de llevar a cabo esta importante tarea que parte en el área comercial.

Ilustración 15: Programación de la Demanda en PF Alimentos



Fuente: Elaboración Propia

La gestión de la reposición también es una actividad clave para cumplir con la disponibilidad en vitrina de los productos. Por último, el monitoreo del mercado para sacar ideas que se discuten en el comité de desarrollo y que terminen el desarrollo de nuevas recetas ya sea como mejora a productos o como un producto nuevo. En ocasiones el monitoreo de mercado cuando se trata de comportamientos de los consumidores incluye

al consumidor final, pues los clientes distribuidores toman en cuenta estos estudios que se hacen a través de encuestas o pruebas. Algunos de estos son socios como es el caso de CADEM.

Para desarrollar las actividades claves mencionadas anteriormente, son necesarios **recursos claves**. Las plataformas que soportan los sistemas de información de la empresa son claves donde se incluye el sistema de demanda en otros como ERP Oracle, *BI Tableau*, CRM, etc. La infraestructura para la gestión logística y de ciclos de demanda también son recursos claves los que van desde la flota de camiones con el adecuado equipamiento para transportar los productos, así como también los centros de distribución que permiten la entrega oportuna de los productos. Contar con un personal capacitado y comprometidos es otro recurso importante y quizás el que conlleva el gran desafío, pues el compromiso en la empresa es muy alto reflejado en las encuestas de clima laboral. Sin embargo, no siempre el personal cuenta con capacidades para el desarrollo de las funciones. Esto se cruza con otro recurso muy importante que es la cultura de colaboración. Como se vió en el apartado de Justificación del Sistema de Control de gestión, uno de los grandes problemas de la empresa es el alineamiento horizontal en parte porque las áreas funcionan como islas o feudos. El gran desafío es converger hacia una cultura de colaboración entre las áreas y desarrollar personal competente que puede ir escalando en la empresa. PF Alimentos es una empresa familiar donde los méritos no siempre hacen que las posiciones sean llenadas por lo más idóneos. En este contexto el diseño del sistema de control de gestión enfrentará un gran desafío.

Para finalizar esta parte del Modelo Canvas se encuentran los **socios claves** que son los proveedores internacionales de materias primas de carne con quienes se fijan contratos de forward para el precio de las carnes. Las empresas de estudios de mercado

y comportamiento de consumo también son socios importantes pues ayudan a la investigación de patrones de consumos y nuevas ideas para el desarrollo de productos. Finalmente, las influencias que puedan ejercer figuras conocidas (*influencers*) en la promoción de la marca hacia los consumidores.

El Modelo Canvas finaliza con el análisis del beneficio que da el negocio separado entre la estructura de costos que son necesarios para realizar la actividad de producción, distribución y venta de cecinas, así como el flujo de ingresos. Cabe señalar que por el lado de la **estructura de costos** hay muchos que son costos hundidos, es decir, costos que fueron incurridos por la empresa en el pasado como es el caso de la inversión de fábricas e instalación de equipos de las plantas de cecinas. Por lo tanto, en la actualidad la mayor parte de los costos son: i) Adquisición de materias primas, que es determinante para la continuar con la cadena de fabricación de cecinas. En este punto es clave la fijación de un tipo de cambio conveniente a través de los contratos de forward que hacen con las grandes empresas multinacionales de carnes (Minerva, JBS entre otras). ii) La mantención de las plantas de productivas también es muy importante en especial que estén todas las maquinarias operando correctamente de forma de disminuir los errores y desperdicios y por lo tanto hacer una producción más eficiente. iii) La administración de plataformas tecnológicas de soporte productivo debido a la robotización con la cuentan las plantas. iv) Logística de productos hacia el cliente no sólo contempla el combustible y mantención de la flota, sino que también tecnología de rutas eficientes cumpliendo así con el atributo de entrega oportuna. v) La remuneración de empleados del área comercial y áreas de apoyo representa un ítem importante dentro de los costos. Y finalmente vi), PF Alimentos maneja un presupuesto para la difusión de la marca a través de los canales de comunicación mencionados en el modelo de negocio.

Por otro lado, las **fuentes de ingresos** vienen asociados a la venta de productos a través de sus distintas marcas y familia de cecinas. Los Ingresos de alta rentabilidad provienen de las marcas premium. Los ingresos de mediana rentabilidad provienen de las marcas masivas y 1° precio exceptuando las familias de vienasas y patés. En tanto que, los ingresos con rentabilidad negativa son en general las familias de Vienesas para su marca masiva (PF) y 1° precio (La Española) sumada a la familia de Patés para la marca La Española. Vienesas es un producto clave, a pesar de no dar rentabilidad positiva para la mayor parte de sus líneas, permiten el acceso a los clientes distribuidores y el posicionamiento de la marca. Esto ocurre en general para toda la industria, pero los Proveedores de cecinas entienden que es la familia que tienen en promedio un 35% del *mix* de venta con lo cual se convierte en el acceso para las cadenas. Adicionalmente, los productos con ingresos negativos permiten mostrar la marca y son de acceso fácil, debido a su bajo precio, para los consumidores finales.

6.3 Análisis de Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio

El objetivo principal de realizar un análisis de la rentabilidad y captura de valor en el modelo de negocio ya definido es analizar en detalle los recursos, actividades y alianzas claves propias del negocio (lado izquierdo del lienzo) con el objetivo de ver cómo se puede mejorar la captura de valor.

6.3.1 Recursos Claves

En la actualidad, PF Alimentos no ha desarrollado con la profundidad que sugiere esta propuesta de SCG, el capital humano, organizacional y sistemas de información. Quizá por la baja importancia que les da a los activos intangibles por no figurar en los Estados Financieros tradicionales y por tratarse de una empresa industrial a diferencia de empresas del área de innovación o tecnologías. Así, esto constituye una importante oportunidad en la generación de valor que se puede materializar en el largo plazo.

En detalle, tener un personal competente y comprometido permite una mayor rentabilidad. Tomando en cuenta dos áreas como ejemplo se expondrá como se puede aumentar el valor. En el área de productividad tener un personal competente permite que los empleados ubicarse en el punto alto de curva de experiencia donde el personal es más eficiente disminuyendo los costos de producción. En el caso de Comercial, el vínculo que se establece entre vendedor y cliente es muy importante para generar mayor venta en volumen y/o ticket promedio. En este último caso, la empresa hace esfuerzo por mantener a sus vendedores buenos (que empresa no la haría), pero el punto principal de este argumento es potenciar y generar talento para vendedores, Supervisores o jefes de venta.

En cuanto al capital organización, el desarrollar una cultura de colaboración entre las áreas permite otra forma de generar conductos al interior de la organización que hoy en día no se hace. En concreto, una cultura de colaboración toma un tiempo en generarla, pues requiere de líderes adecuados, incentivos que promuevan el trabajo interáreas, y una forma de socializar que permita asumir riesgo de trabajar en equipos con otras áreas. En este contexto, el área de Recursos Humanos a través de la Sub Gerencia de Desarrollo Organizacional son los responsables por llevar a cabo el ajuste cultural necesario para la cultura de colaboración. ¿Qué se gana con todo esto? La información y comunicación fluye rápidamente reaccionando oportunamente ante cambios del entorno o solicitudes de clientes.

Relacionado a los sistemas de información, en la actualidad se le da la importancia de la disponibilidad que deben tener para los usuarios de la empresa a modo de mantener operativa la organización. Pero más allá de este importante objetivo, también se toma en cuenta la integración de los sistemas para generar ahorros de costos por las sinergias de la integración y que ayude a la interconexión entre las áreas.

Finalmente, en el modelo de negocio también se consideran algunos recursos tangibles para cumplir con la propuesta de valor como es el equipamiento e infraestructura adecuado. Si bien esto aplica a toda la empresa, en esta propuesta se hace énfasis en las áreas de Producción, por el equipamiento de las plantas, y Distribución, por las flotas de camiones y el equipamiento en los centros de distribución.

6.3.2 Actividades Claves

Las actividades, a través de los procesos, también generan un aumento de valor respecto de lo que se hace actualmente en la empresa debido a la focalización que se hace sobre las actividades claves. En detalle estas actividades son planificar la demanda, gestionar área comercial, producción, distribución al cliente y desarrollo de productos. Si bien, estas actividades se hacen actualmente, el énfasis en recursos de estas actividades claves cambia. El área comercial que planifica la demanda y gestiona la reposición en vitrina es clave para llegar al cliente. También el área comercial a través de *Pricing* busca un precio competitivo pero que sea rentable en el tiempo.

Producción es responsable de manufacturar productos eficientemente para disminuir la estructura de costos. Además, con la eficiencia aporta indirectamente para llegar con un precio competitivo y distribución.

Distribución cumple con el atributo de entrega oportuna. El área de Distribución requiere la interacción con Comercial para lograr la entrega a tiempo siendo eficiente en la planificación de las rutas y eficiencia en el reparto de pedidos.

Finalmente, monitorear el mercado es clave para detectar los patrones de consumo de los clientes. En este contexto, la empresa debe tener un plan más agresivo para ser pioneros en el desarrollo y lanzamiento de productos con el objetivo de crecer en ingresos.

6.3.3 Alianzas Claves

PF Alimentos tiene pocas alianzas debido a que casi no externaliza sus actividades con excepción del aseo y la seguridad. Aun así, las alianzas claves van desde el inicio de los procesos con la adquisición de materias primas de grandes volúmenes lo que implica

mejora en los precios de compra. Si bien, son pocas las empresas proveedoras de carne a nivel mundial a precio *commodities*, la adquisición de materias primas a través de hacer alianza con una empresa de carne sumado contratos de *forward* podría mejorar los precios de adquisición.

En cuanto al marketing, PF Alimentos hace alianzas con “*Influencers*” o figuras conocidas que promocionan sus productos en redes sociales lo que podría aumentar las ventas.

Finalmente, las alianzas con empresas proveedores de bases de datos de venta de productos *retail* en cadenas y estudios de mercado provoca mayores posibilidades para el proceso de innovación en el desarrollo de productos lo que hace crecer en ingresos.

En resumen, el lado izquierdo del lienzo es clave en la mejora de la captura de valor y hacer más sustentable el negocio.

Haciendo un resumen de estos primeros seis capítulos, la posición actual de la empresa y estrategia a seguir dando un gran vistazo a las variables que impactan en el negocio resumidas en diagramas como el FODA cuantitativo y el modelo de negocios Canvas. Sin embargo, aún no se muestra la implementación o formas de implementar las declaraciones estratégicas y la estrategia propiamente tal. En los siguientes capítulos se busca la ilustración y tangibilidad de la estrategia a través del uso de las distintas herramientas de control de gestión como mapa estratégico, cuadro de mando integral y tableros de control.

7 MAPA ESTRATÉGICO

El Mapa Estratégico es una herramienta utilizada para el diseño de sistemas de control de gestión debido a la integración que hace entre la estrategia y sus declaraciones unida a objetivos que deben alcanzar transversalmente en las unidades de la empresa. En otras palabras, materializa la estrategia de una manera práctica a diferencia de otros modelos como *Skandia Navigator*, que se basa excesivamente en el uso de los intangibles como el capital intelectual, el modelo de mapas estratégico realizado por los profesores Robert Kaplan y David Norton, si bien toma en cuenta el uso de intangible como responsables indirectos del resultado financiero, también considera la importancia clave de los procesos para cumplir la propuesta de valor y valoración de los clientes.

La herramienta es visual conformada por un conjunto de objetivos que están unidos por relaciones causa-efecto siendo éstas hipótesis para validar la estrategia que se desea implementar. Además, permite comunicar, focalizar y alinear a los colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos y cómo éstos contribuyen a la empresa en su totalidad focalizando los recursos de la empresa hacia lo que es realmente importante a través de las iniciativas.

Para efectos de llevar un hilo conductor, este capítulo se ordena de la siguiente forma: el modelo utiliza la agrupación de objetivos relacionados dentro del mapa a través de los denominados “Temas Estratégicos” (también conocidos como ejes estratégicos) que serán visto la sección 7.1. Posteriormente, se analiza cada una de las perspectivas del mapa estratégico detallando los objetivos que se busca alcanzar la empresa, lo que es visto en la sección 7.2. Finalmente, se muestra el Mapa Estratégico completo de la empresa justificando su resultado en la sección 7.3.

7.1 Temas Estratégicos

Según Kaplan y Norton (2004), los temas estratégicos son generalmente combinaciones verticales de objetivos que se originan en la perspectiva de procesos, que es donde se ejecuta la estrategia.

Otra definición textual de los autores hace referencia a la personalización de la herramienta y cómo esta debe responder a los clientes: “Los temas estratégicos dividen a la estrategia en varios procesos diferentes que crean valor. Por supuesto, es preciso que cada entidad personalice sus temas estratégicos de acuerdo con la propuesta de valor para sus propios clientes, el eje de la estrategia”

Por lo tanto, para la implementación de temas estratégicos en PF Alimentos se han seguido ambas definiciones mencionadas anteriormente relacionando los procesos internos, que es donde nacen los ejes, uniéndola con la propuesta de valor, que es la promesa que se le hace a los clientes. En consecuencia, los tres temas estratégicos son: i) Satisfacción de Clientes (eje de color azul), ii) Productividad (eje de color rojo), y iii) Crecimiento e Innovación (eje de color verde).

7.1.1 Tema Estratégico: Satisfacción de Clientes

La satisfacción de clientes consiste en cumplir con los atributos de entrega oportuna y disponibilidad en vitrina (propuesta de valor) buscando aumentar la confianza de los clientes con la empresa. Lo anterior implica que deban disminuir los reclamos y devoluciones por entregas fuera de plazo, así como también disminuir los reclamos por llenado de vitrinas.

Para tener un buen relacionamiento con clientes se requiere de procesos claves relacionados entre sí: Mejorar los pronósticos de la demanda, mejorar estándares de distribución y cumplir con los estándares de calidad. El proceso de planificación de demanda, como fue visto en el modelo de negocio, se inicia en la Gerencia Comercial con la gestión que hace el Planificador de la Demanda o Jefe de Oficina (dependiendo del canal de venta) con el Jefe de Abastecimiento de la cadena/local. La adecuada coordinación y estimación de la demanda busca disminuir los errores de estimación dentro de un rango aceptable que no afecte significativamente la gestión Comercial de brindar estos datos al área de Distribución en forma oportuna acerca del programa de la futura entrega de pedidos a los clientes. Así, Distribución puede estar preparado con anticipación para planificar las entregas de manera de llegar con los productos de manera oportuna al cliente siempre considerando que se cumplan los estándares de calidad de los productos en relación a la temperatura que necesitan los productos transportados. Cabe señalar, que para tener buenos estándares de distribución es necesario contar con los productos terminados disponibles, sin embargo, en este eje no se ve esta relación pues es indirecta para el área de Producción.

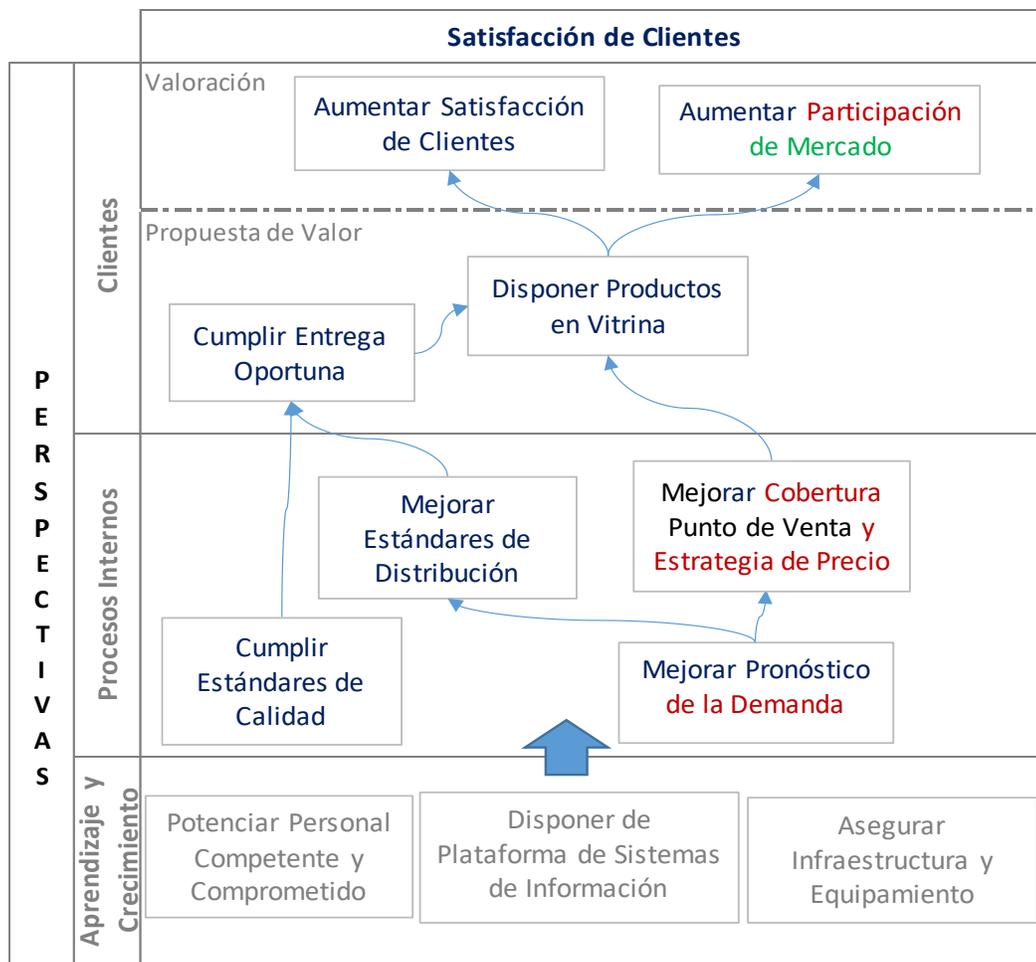
Estos procesos necesitan el soporte de recursos: Disponibilidad de los sistemas de información sumado al aseguramiento de infraestructura y equipamiento, es decir, que siempre que haya capacidad de respuesta en relación con la flota de camiones disponibles y personal que pueda llevar a cabo la distribución para una entrega oportuna. Por último, potenciar al personal competente y comprometido también es clave para la ejecución de los procesos.

En resumen, una adecuada planificación de la demanda y entrega del programa de pedidos por parte del área Comercial permite al área de Distribución disponer de los

recursos como flota de camiones, plan de rutas, sistemas de infraestructura de terminales y personal logístico por adelantado mejorando sus estándares. Esto tiene un impacto en la entrega a tiempo, y la posterior reposición en las vitrinas de la cadena que se lleva a cabo a través del proceso de gestión comercial (gestión del punto de venta). Finalmente, esto hace que la valoración del cliente aumente en los objetivos de satisfacción del cliente, así como también aumentar la participación de mercado.

La secuencia de relaciones causa-efecto del eje de satisfacción de clientes se muestra en la Ilustración 16.

Ilustración 16: Tema Estratégico de Satisfacción de Clientes



Fuente: Elaboración Propia

7.1.2 Tema Estratégico: Productividad

La hipótesis principal de este eje estratégico se basa en que la excelencia en los procesos productivos impacta en los costos, y en forma indirecta en ofrecer un precio competitivo y entrega a tiempo de productos terminados. La lógica detrás de este argumento se inicia con la planificación de la demanda que es un objetivo compartido por dos ejes: Satisfacción de clientes y productividad. Mejorar la planificación de la demanda conlleva a hacer una adecuada estimación de los insumos, horas de mano de obra de producción y disponibilidad de equipamiento por parte del área de Producción quienes de tener una adecuada demanda pueden hacer de forma más eficiente la producción reduciendo costos como por ejemplo eficiencia en el uso de equipamiento (disminución de costos fijos), disminución de horas extras, entre otras. Además, El área comercial también juega un rol en el logro de precio competitivo a través de la gestión de precios (*Pricing*) esto permite entregar el margen necesario para poder entrar en las cadenas debido a que los proveedores deben pagar arriendo de espacio y entrada a la cadena (conocidos como Rapel) para el caso del canal Supermercado.

Una diferencia con el anterior tema estratégico de Satisfacción de Clientes es que el eje de Productividad no necesariamente debe impactar en la valoración del cliente para llegar a la perspectiva financiera, aun cuando en este caso tiene un impacto indirecto. De hecho, en la Ilustración 17 de más abajo se aprecia el objetivo de Disminuir Costos que corresponde a la perspectiva financiera. Esto en el libro de Mapas Estratégicos de Kaplan y Norton (2004) se conoce como estrategia de productividad y se basa en el impacto y eficiencia en los costos a diferencia de la estrategia de crecimiento que sí debe pasar por la perspectiva de los clientes antes de impactar la perspectiva financiera. En consecuencia, la estrategia de productividad se basa en el ajuste operacional que hacen

las empresas para ser eficientes en costos lo cual es útil en el corto plazo. Al contrario, la estrategia de crecimiento se basa en un trabajo de largo plazo por captar mercado y/o satisfacción del cliente impactando en la perspectiva de clientes.

Ilustración 17: Estrategias de Productividad y Crecimiento



Fuente: Mapas Estratégicos (Kaplan y Norton, 2004)

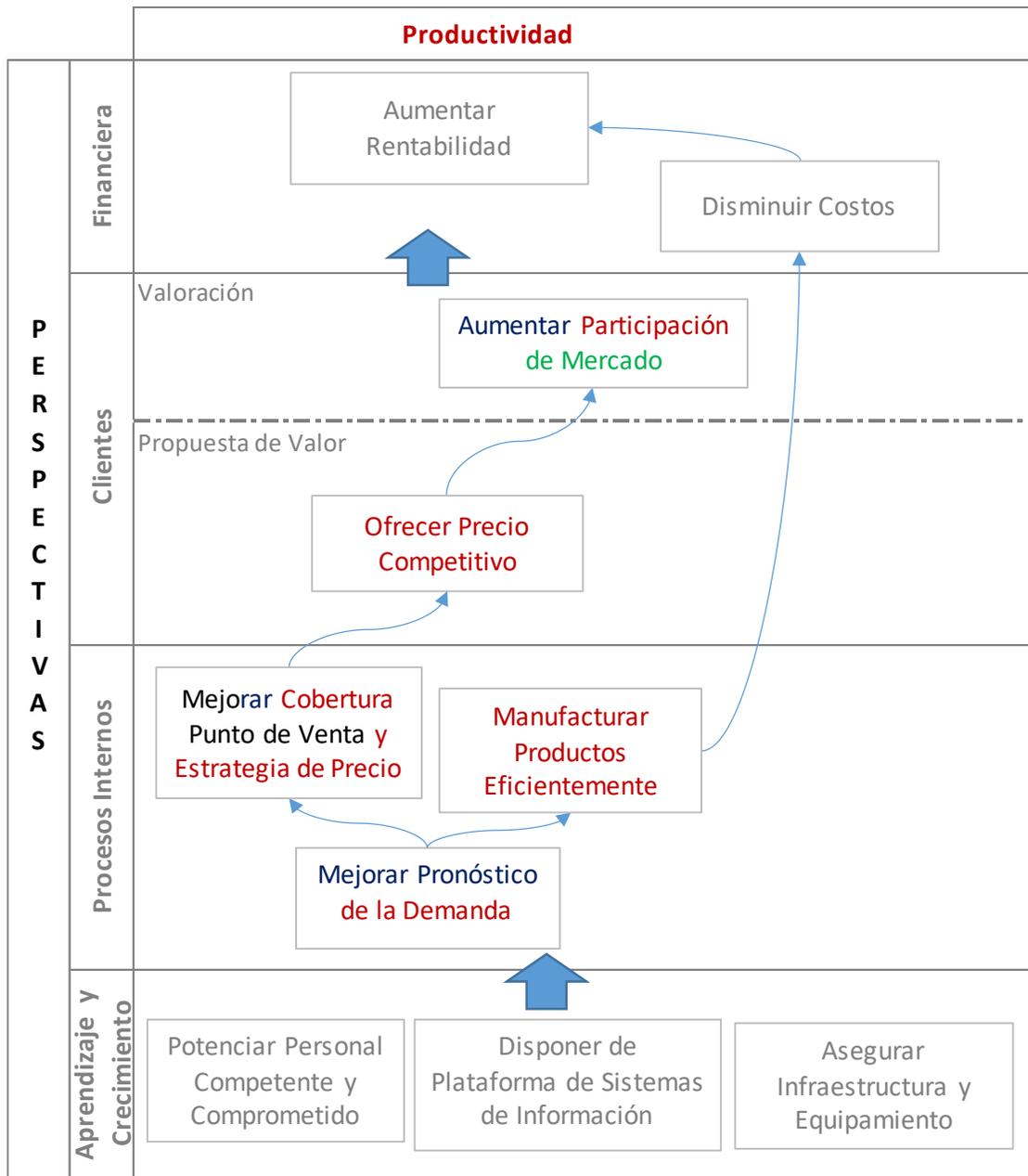
Por el lado de los recursos que soportan más significativamente estas actividades (recordar que todos tienen impacto en procesos) son el personal competente y comprometido para llevar a cabo los procesos de producción. Además de contar con el equipamiento e infraestructura adecuada en particular para el área de Producción sumado a que los sistemas de información estén disponibles para su uso.

En resumen, planificar adecuadamente la demanda provoca una producción más eficiente disminuyendo costos. Cabe recalcar, que la producción eficiente impacta en la propuesta de valor indirectamente, es decir, no se aprecia en el Mapa, pero tiene un impacto en la cadena de valor en precio competitivo, por el margen que le permite a la

gestión comercial en la estrategia de precios; y entrega oportuna por la entrega a tiempo de los productos terminados al área de Distribución.

La Ilustración 18 muestra la relación causa-efecto entre los objetivos del tema estratégico de productividad.

Ilustración 18: Tema Estratégico de Productividad



Fuente: Elaboración Propia

7.1.3 Tema Estratégico: Crecimiento e Innovación

El tema estratégico de innovación se basa en el proceso de desarrollo y/o mejora de productos, en el cual participan varias áreas de la empresa: Comercial, Producción Industrial, Calidad y Desarrollo de Productos sumado a la Gerencia General. Para ello se discuten las mejoras de productos en el Comité de Desarrollo liderado por el Gerente de Desarrollo donde se analizan las propuestas de nuevos productos y mejoras que provienen en general del área Comercial. Además, se analizan las posibles recetas de cecinas por parte de las áreas de Calidad y Desarrollo. También se llevan a cabo los testeos y la opinión de los miembros del comité para hacer los lanzamientos.

El proceso parte con el análisis de la información de mercado que proviene de las bases de datos como Nielsen y *UptheTrade* (UTT) con las ventas de las cadenas de supermercado y algunas grandes cadenas de *Food Service*. Para ello se preparan informes estándares con la participación de mercado con distintas aperturas a nivel de zonas (regiones o comunas), por locales, familia de cecinas; llegando incluso a los productos (SKU o código de producto). Esta información se construye mensualmente.

Adicionalmente, otra fuente de datos son los estudios de mercado respecto a la percepción del consumidor, que en caso de PF Alimentos en general se hacen con la empresa CADEM.

Toda la información mencionada se resume en un informe ejecutivo al Comité de Desarrollo donde se revisan las sugerencias y se toman las decisiones de qué productos se pueden mejorar o crear, dada las tendencias y patrones de consumo.

Posteriormente, se desarrollan las recetas con la supervisión del área de Calidad quienes vigilan que se cumplan los estándares de inocuidad e higiene sumada a toda la

regulación vigente de alimentos. Así, en un subsiguiente comité se prueba el producto y se toma la decisión de sacarlo al mercado en base a análisis de costo-beneficio.

Finalmente, el producto sale al mercado y se hace seguimiento al impacto que tuvo en el mercado medido por participación de mercado.

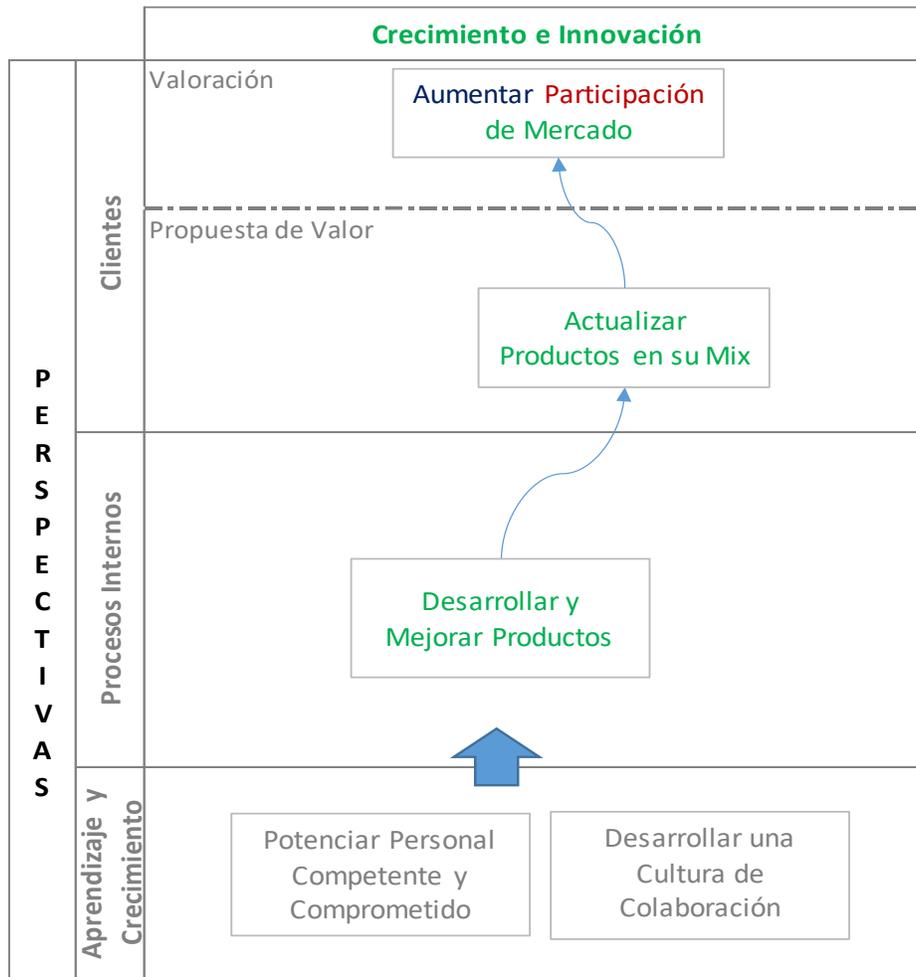
Así como en el caso del eje de productividad (estrategia de productividad) toma en cuenta mejorar la estructura de costos y utilizar al máximo la capacidad instalada (economía de escala y uso de costos fijos), en el caso del eje de innovación está mucho más relacionado con la estrategia de crecimiento debido a que la innovación permite ampliar el rango de productos o subir el valor de los productos existentes en lo que se enmarca dentro de las oportunidades de ampliar la fuente de ingresos de acuerdo a la Ilustración 17.

Los recursos y capacidades que soportan al proceso de innovación es el de desarrollar una cultura colaborativa explicado por la participación de varias áreas. Además, contar con el personal competente y comprometido también marca una gran diferencia en cuanto a que las opiniones sean los más diversamente posibles.

En resumen, este proceso es clave para el crecimiento y sustentabilidad del negocio y necesariamente debe pasar por la valoración de la cliente reflejada en un aumento en la participación de mercado.

La Ilustración 19 muestra la relación causa-efecto entre los objetivos del tema estratégico de crecimiento e innovación.

Ilustración 19: Tema Estratégico de Crecimiento e Innovación



Fuente: Elaboración Propia

7.2 Perspectivas del Mapa Estratégico para PF Alimentos

Siguiendo la metodología que han establecido en sus libros (Mapas estratégicos, Cuadro de Mando Integral y *Execution Premium*) los autores Kaplan y Norton han establecido cuatro perspectivas tradicionalmente conocidas: Financiera, clientes, procesos internos; y aprendizaje y desarrollo. A continuación, se detalla cada perspectiva con sus correspondientes objetivos.

7.2.1 Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera se mantiene como el clásico seguimiento de indicadores financieros que miden hechos pasados de la organización, y que sin embargo es clave y convencional de revisar. “Los indicadores de desempeño financiero indican si la estrategia de la empresa, incluyendo su implementación y ejecución, contribuyen a la mejora de los resultados financieros” Kaplan y Norton (2004). En consecuencia, se pueden hacer grandes procesos y adoptar metodologías tanto antiguas como modernas por ejemplo Justo a Tiempo (JIT por si sigla en inglés), *Six Sigma*, Mejora Continua, *Lean Manufacturing*, Optimización de Rutas, entre otras que de no impactar en la perspectiva financiera nos da un claro mensaje de que las estrategias que creímos como buenas, en realidad en la práctica no lo eran. Después de todo, los resultados mantendrán una importancia significativa en las decisiones.

Los autores de Mapas Estratégicos nos dan la siguiente idea: “Las estrategias financieras son sencillas; las empresas puedan ganar más dinero (1) vendiendo más y (2) gastando menos. Todo lo demás es música de fondo” Kaplan y Norton (2004). Por lo tanto, en la propuesta de Mapa Estratégico sigue la sugerencia de los autores y se consideran dos objetivos que impactan en la rentabilidad: i) Aumentar Ingresos, y ii) Disminuir costos.

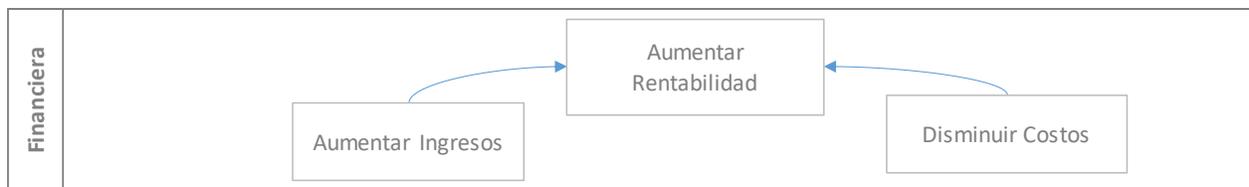
Por un lado, Aumentar Ingresos se asocia a que los clientes prefieran marcas Premium que son de mayor valor y/o familia de cecinas que tienen un precio promedio más alto como es el caso de Madurados (salames, salamines y secos) y Jamones (ver tabla 4). Por lo tanto, mejorar el *mix* de productos hacia las familia y marcas de mayor valor, pero manteniendo el volumen de venta en torno a 6.800 toneladas mensuales promedio de cecinas, tiene como consecuencia un aumento en el *ticket* promedio por

cliente. De igual forma, la empresa puede aumentar el *ticket* de venta ofreciendo a los clientes productos nuevos asociado al eje de innovación buscando explorar en el mercado de nuevas cecinas.

Por otro lado, Disminuir Costos se asocia a la eficiencia en producción reflejado en el tema estratégico de Excelencia Operacional (Productividad) como resultado de por ejemplo aprovechar los costos fijos de producción logrando economías de escala y costos unitarios más bajos.

En consecuencia, el aumento de los ingresos y disminución de los costos aumenta la rentabilidad. La Ilustración 20 muestra la perspectiva financiera propuesta para PF Alimentos.

Ilustración 20: Perspectiva Financiera



Fuente: Elaboración Propia

7.2.2 Perspectiva de Clientes: Valoración y Propuesta de Valor

La perspectiva de cliente se divide en dos partes: i) Valoración y, ii) Propuesta de valor.

Los objetivos de valoración son los que comúnmente se mencionan en el libro de Mapas Estratégicos de Kaplan y Norton (2004). Para el caso de PF Alimentos uno de los objetivos de valoración es aumentar la participación de mercado alineando este objetivo

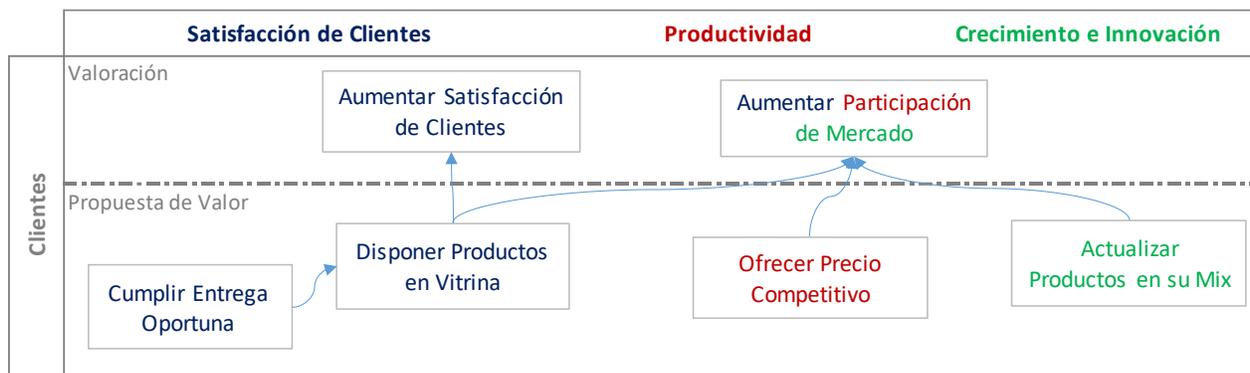
a la visión propuesta en este trabajo que consistía en convertirse en el principal proveedor de cecinas a nivel nacional para el año 2023 donde actualmente PF Alimentos ocupa el segundo lugar. Adicionalmente, la participación de mercado es un indicador muy monitoreado con varias aperturas como locales, comunas, regiones, cadenas, etc. En tanto, que la satisfacción del cliente, distribuidor o consumidor final, también es otro elemento muy importante para la sustentabilidad de largo plazo del negocio. De hecho, este indicado brinda alertas de cuán bien se están haciendo las cosas, el cual mide con encuestas a los clientes.

En cuanto a la propuesta de valor, los cuatro atributos se transformaron en objetivos. Cabe recordar, que los atributos de la propuesta de valor vista en el modelo de negocios son para los clientes distribuidores y no para el consumidor final, sin perjuicio de que algunos atributos puedan beneficiarlo. La propuesta de valor tiene cuatro objetivos agrupados en los tres ejes estratégicos. Los objetivos de Cumplir Entrega Oportuna y Disponer de Productos en Vitrina corresponden al eje de satisfacción de clientes (objetivos en color azul). En tanto que el objetivo de Ofrecer Precio Competitivo corresponde al eje de excelencia Productividad formando parte de la estrategia de productividad y gestión comercial (objetivos en color rojo). Finalmente, el eje que más involucra a clientes distribuidores como consumidores finales es el de crecimiento e innovación donde se busca actualizar los productos frecuentemente (objetivos en color verde).

En resumen, los objetivos de la propuesta de valor tienen un impacto sobre los objetivos de valoración. En consecuencia, si Productos Fernández cumple con la entrega oportuna que a su vez ayuda a la disponibilidad de productos en vitrina, tendrá a sus clientes más satisfechos impactando también en la participación de mercado. De igual

forma, un precio competitivo hace más atractiva la adquisición de los productos de PF Alimentos, aumentando la participación de mercado. Por último, actualizar el catálogo de productos, incluyendo nuevos ingresos de productos en las cadenas, permite la posibilidad de aumentar la oferta de productos con lo cual se puede ganar participación de mercado. La Ilustración 21 muestra la perspectiva de clientes propuesta para PF Alimentos.

Ilustración 21: Perspectiva de Clientes



Fuente: Elaboración Propia

7.2.3 Perspectiva de Procesos Internos

Hasta ahora, en este trabajo se han desarrollado dos perspectivas: La perspectiva financiera que muestra las consecuencias económicas del desempeño pasado a través de los ingresos, y la mejoras en productividad que impactan en los costos; mientras que, la perspectiva de clientes describe la estrategia y propuesta de valor que se le brinda a los clientes. Ambas perspectivas se soportan en la generación de valor y cómo se implementan las estrategias a través de los procesos internos y los recursos y capacidades de la organización.

“Los procesos internos cumplen con dos componentes vitales de la estrategia de una organización: (1) producen y entregan la propuesta de valor a sus clientes, y (2) mejoran los procesos y reducen los costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera” (Kaplan y Norton, 2004). Adicionalmente los autores sugieren cuatro agrupaciones de los procesos internos: i) Gestión de operaciones, ii) Gestión de clientes, iii) Innovación, y por último iv) Regulación y social.

Aplicando la teoría de Mapas Estratégicos, en este trabajo los ejes estratégicos hacen referencia al grupo de procesos internos que propuso Kaplan y Norton. Así, la **Gestión de Operaciones** se le llamó **Productividad**: Mejorar la planificación de la demanda que impacta en Manufacturar Productos Eficientemente, disminuyendo desperdicios y errores, programar adecuadamente los turnos y hacer las compras de materias primas necesarias para responder a tiempo con la demanda de los clientes. Además, Gestionar Área Comercial a través de la estrategia de precios también impactan en Ofrecer Precio Competitivo.

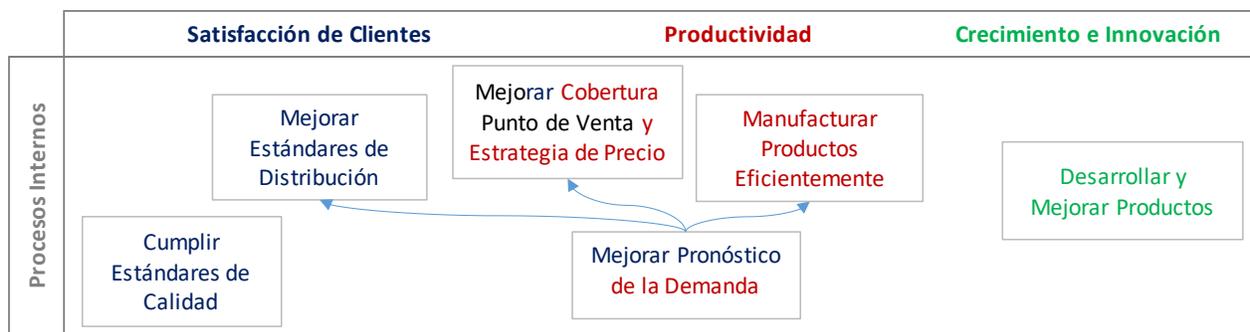
En tanto que, la **Gestión de Clientes** fue llamado como **Satisfacción de Clientes** y tiene relación con la satisfacción del cliente por temas como la entrega oportuna y disponibilidad de productos en vitrina. Para ellos hay procesos que soportan esta estrategia representada en los objetivos de mejorar estándares de distribución, cumplir con estándares de calidad, gestión comercial (gestión del punto de venta para la reposición de productos) y mejorar pronóstico de demanda.

El tema estratégico de **Innovación** fue llamado **Crecimiento e Innovación** se relaciona con la investigación de mercado y técnica para el desarrollo de nuevos productos y/o la mejorar de recetas existente de cecinas.

Por último, los procesos de regulación y sociales si bien son importantes, no son significativas lo cual fue visto en el análisis estratégico en la parte que corresponde al macroentorno.

En resumen, La Ilustración 22 muestra los procesos internos propuestos para PF Alimentos.

Ilustración 22: Perspectiva de Procesos Internos



Fuente: Elaboración Propia

7.2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

En la perspectiva de aprendizaje y desarrollo propuesta en el Mapa Estratégico aplicado a PF Alimentos se consideran recursos y capacidades tanto físicos como intangibles. Si bien, los autores Kaplan y Norton enfocan su análisis en los activos intangibles como fuente de creación de valor sumado a la dificultad de cuantificar su valor en estados financieros tradicionales, en este trabajo también se incorporan recursos físicos explicado por el origen industrial de la empresa.

No obstante, lo anterior, los autores clasifican en tres grupos los activos intangibles:

i) Capital Humano, ii) Capital de Información, y iii) Capital Organizacional, lo cuales

también fueron considerados como elemento clave en este trabajo. La Ilustración 23 muestra la clasificación de intangibles.

Ilustración 23: Activos Intangibles por Categorías



Fuente: Mapas Estratégicos (Kaplan y Norton, 2004)

Siguiendo este lineamiento para los objetivos de la perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo en PF Alimentos, se consideró que en el caso del **Capital Humano** era necesario **Potenciar Personal Competente y Comprometido**. Cuando se justificó el diseño de este sistema de control de gestión uno de los puntos importantes fue la fuga de talentos en particular quienes pertenecen a la generación *milenials* (nacidos entre los años 1982 a 1996). Adicionalmente, a pesar de que Productos Fernández es una empresa grande con facturación anual sobre los US\$425 millones (reporte de ventas anuales 2018) sigue siendo altamente familiar en puestos de Gerencias, Sub Gerencias e incluso Jefaturas, al contrario de su más próximo competidor CIAL que si bien fue una empresa muy familiar (Familia Kassis Sabag), en la actualidad la familia Kassis sólo forma parte del directorio profesionalizando la administración de la empresa. Por lo tanto, tener un personal comprometido es quizás el menor de los males, dado el origen familiar de PF Alimentos, sino que el gran desafío es que sean profesionales independientes que tengan o no relación con la familia asumiendo que este sea parte del estilo de liderazgo.

Para ello se deben cumplir con los filtros de competencias necesarios para las funciones y posteriormente apoyar y desarrollar el talento dentro de la organización.

En relación con el **Capital de Información** el objetivo se asimila es **Disponer de Plataformas de Sistemas de Información**. Esto incluye que los sistemas no tengan interrupciones (o al menos sean mínimos) ayudando al desempeño de los procesos.

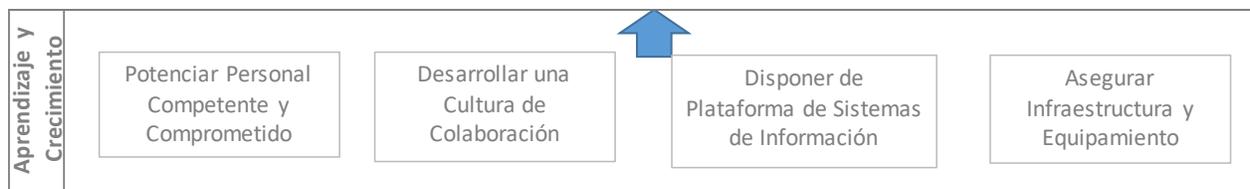
En cuanto al **Capital Organizacional**, se busca lograr a través del objetivo de **Desarrollar Cultura de Colaboración** solucionando los problemas de alineamiento horizontal entre las áreas.

Por el lado de los activos tangibles, se agregó el objetivo de **Asegurar Infraestructura y Equipamiento**, en particular lo que impacta las áreas de Producción y Distribución.

Para sintetizar, los cuatro objetivos de la perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo impactan sobre los procesos internos y sustentan la propuesta de valor y los resultados financieros. Los cuatro objetivos de esta perspectiva se muestran en la

Ilustración 24.

Ilustración 24: Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo



Fuente: Elaboración Propia

7.3 Justificación del Mapa Estratégico

Los beneficios del Mapa Estratégico y por ende lo que justifica emplear este modelo para PF alimentos se sustenta en:

i) Convertir la estrategia en objetivos: Una de las ventajas de implementar mapas estratégicos es que la estrategia, que aparece como algo abstracto, se convierte en objetivos tangibles orientando los esfuerzos corporativos. Además, al ser una herramienta visual es fácil de comprender e involucrar a las áreas que son parte de los procesos del mapa corporativo.

ii) Equilibrio entre objetivos de corto y largo plazo: A través del mapa estratégico, la empresa podrá disponer de un set de objetivos agrupados por ejes que orientan los esfuerzos y objetivos de corto plazo como son los asociados al eje de productividad para la fabricación eficiente equilibrándolos con los objetivos de largo plazo como son los del eje de crecimiento e innovación. El *mix* de objetivos de corto y largo plazo se visualiza en el eje de satisfacción de clientes. Así, se logra un equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo. Posteriormente los objetivos son traducidos en indicadores (será visto en la sección 8 de cuadro de mando integral) con lo cual se podrá verificar el desempeño no solo pasado e histórico (corto plazo) sino que también con indicadores no financieros de largo plazo que permitan tener un análisis predictivo.

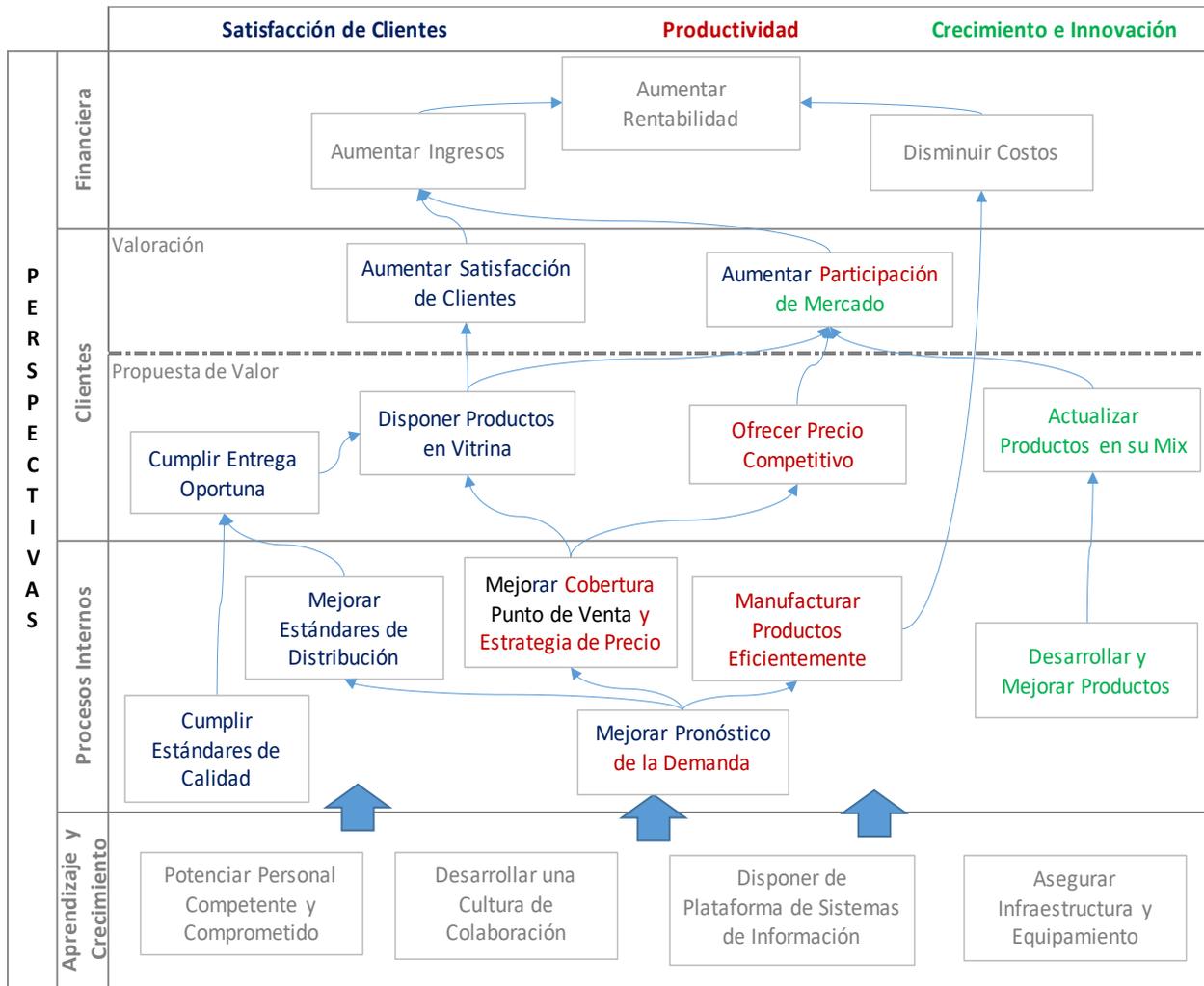
iii) Armonía de recursos tangibles e intangibles: El Mapa Estratégico da la importancia no sólo a los recursos tangibles (físicos) reflejado en el objetivo de asegurar infraestructura y equipamiento, sino que también da relevancia, a objetivos intangibles revisados en la

perspectiva de aprendizaje y desarrollo. Posteriormente con los indicadores del *Balanced Scorecard* permite focalizar la relevancia que tienen estos recursos sobre el resto de las perspectivas.

iv) Potenciar Personal Competente: A través de este objetivo y su consecuencia en el resto de las perspectivas, se busca un consenso entre la rígida cultura de la empresa, pero acompañada de que independiente de que sea familiar o amigo quien desempeñe un cargo, debe cumplir con las competencias que se requieren para el cargo. PF seguirá siendo una empresa familiar, y no es el objetivo de este trabajo hacer un cambio radical en la manera en la que opera la empresa. Sin embargo, a través de este objetivo se busca de alguna forma validar el cargo al que llegan las personas de la empresa.

Para cerrar esta sección, La Ilustración 25 muestra el Mapa Estratégico completo aplicado a PF Alimentos con los temas estratégicos y las cuatro perspectivas que se detallaron en los puntos anteriores de esta sección.

Ilustración 25: Mapa Estratégico PF Alimentos



Fuente: Elaboración Propia

El mapa estratégico es el primer modelo de este documento que muestra la implementación estratégica con objetivos ordenados en ejes o temas estratégicos. Por cierto, también es una forma visual de plasmar la estrategia donde las áreas pueden ver su contribución a la estrategia global de la empresa. Además, une la propuesta de valor en la perspectiva de clientes con procesos críticos y recursos, vistos en el diagrama estratégico de la Ilustración 12. Si se sube en el mapa estratégico hasta la valoración de los clientes se tiene el objetivo de satisfacción y participación de mercado que impactan en los ingresos. La relevancia de medir la valoración con la participación de mercado tiene relación con la visión de la empresa. En tanto que la satisfacción hace relación a la misión cumpliendo con las expectativas de los clientes.

En resumen, el mapa estratégico une todos los modelos hasta el capítulo seis dándole sentido y conexión a la estrategia con las distintas actividades en el contexto en que compete PF Alimentos.

A pesar de lo anterior, aún falta algunos atributos para que el modelo sea integral. Cada objetivo debe ser medido con indicadores para evaluar el cumplimiento dada una meta y frecuencia de la medición. El siguiente capítulo se basa en el modelo de Cuadro de Mando Integral, que hace medible la estrategia y permite el seguimiento e iniciativas que aborden los principales desafíos y brechas de mejora en relación al logro de los objetivos del mapa estratégico.

8 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Siguiendo la metodología de los autores Kaplan y Norton, una vez definido los objetivos estratégicos en el Mapa, es necesario generar indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos a través del Cuadro de Mando Integral (CMI o BSC por sigla en inglés). “El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y; formación y crecimiento. El Cuadro de Mando Integral proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro” (Kaplan y Norton, 2004).

Adicionalmente, una vez establecido los indicadores, que miden desempeño pasado (financieros) y desempeño futuro (no financieros), se debe tener la retroalimentación necesaria para llevar a cabo iniciativas que ayuden a corregir los desempeños. Las iniciativas no son infinitas pues depende de los recursos presupuestarios de la empresa. El lado positivo es que permite focalizar los recursos en aquellas iniciativas que tienen un impacto en la estrategia.

En consecuencia, esta sección tiene el siguiente orden: 8.1 Presentación del CMI donde se ven los indicadores de cada perspectiva. Luego en el apartado 8.2 se revisan las iniciativas posibles dado los recursos presupuestarios (Stratex) para llevar a cabo acciones para lograr los objetivos estratégicos. Finalmente, en el punto 8.3 se hace la justificación del CMI.

8.1 Presentación del CMI por Perspectivas

La presentación del CMI se hace en base al análisis de los indicadores de las cuatro perspectivas. Para mantener un orden, los objetivos de las perspectivas de clientes (en su parte de propuesta de valor) y procesos internos son señalados bajo los colores que se les dieron a los ejes estratégicos en la sección 7, a modo de recordatorio: color azul es satisfacción de clientes, color rojo es productividad y color verde es crecimiento e innovación.

8.1.1 Perspectiva Financiera

Como se ha mencionado anteriormente en la sección de Mapa Estratégico, la perspectiva financiera sigue teniendo mucha importancia pues es la que muestra cómo se han hecho las cosas en la empresa. “El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables, de acciones que ya se han realizado” (Kaplan y Norton, 1996).

En consecuencia, la Tabla 8 muestra los indicadores de la perspectiva financiera.

Tabla 8: CMI Perspectiva Financiera

	Objetivo Estratégico	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Financiera	Aumentar Rentabilidad	Resultado operacional	$(\text{Utilidad operacional} / \text{Ingresos por venta}) * 100$	$\geq 5\%$	Mensual
		Margen bruto	$(\text{Margen bruto} / \text{Ingresos por venta}) * 100$	$\geq 45\%$	Mensual
	Aumentar Ingresos	Variación ticket promedio de venta	$((\text{Ingresos totales} / \text{N}^\circ \text{ de Clientes})_t / (\text{Ingresos totales} / \text{N}^\circ \text{ de Clientes})_{t-1} - 1) * 100$	$\geq 1\%$	Mensual
		Volumen de venta	Suma volumen de venta	$\geq 6.800 \text{ Tn}$	Mensual
	Disminuir Costos	Costo de venta	$(\text{Costo venta} / \text{Ingresos por venta}) * 100$	$\leq 50\%$	Mensual

Fuente: Elaboración Propia

Aumentar Rentabilidad: Actualmente, PF alimentos hace reuniones de rendimientos financiero donde se analizan el resultado operacional por canal y el margen bruto por familia de cecinas. De hecho, gran parte de los bonos de área comercial son en base a estos indicadores. En el caso de los canales, Supermercado se le exige un 2%, tradicional en torno al 7% y *Food Service* sobre el 10% de resultado operacional. Los Gerentes de estos canales son bonificadores de acuerdo con esta meta. El promedio pondera da una meta empresa igual o superior al 5%. En tanto que, el margen bruto se mide en general para las familias de cecinas y se premian al *Product Manager* de Cecinas y *Category Manager* de familia de cecinas. Nuevamente el promedio ponderado de las siete familias de cecinas da como resultado una porcentaje igual o superior al 45%. Adicionalmente, las rentabilidades también son analizadas con aperturas muy detalladas como es zonas (oficinas regionales), locales e incluso productos.

Aumentar Ingresos: Se analiza la variación del ticket promedio comparando con igual mes del año anterior para eliminar los efectos de estacionalidad. Por ejemplo, las ventas en agosto y septiembre son por lejos las más altas del año con lo cual es injusto hacer la comparación con el mes anterior y no serviría para efectos del análisis comparativo. El aumento de ingresos viene dado por un mejor *mix* de venta en relación con marcas y/o familias de mayor valor.

Reducir Costos: El indicador es análogo con lo que se espera como margen, los costos deben ser menor o igual al 50% de lo que genera como ingresos cada familia de productos.

8.1.2 Perspectiva de Clientes

En la perspectiva de clientes, tal como se mencionó anteriormente, se hace la división entre valoración y propuesta de valor. “La propuesta de valor añadido a los clientes representan los atributos que las empresas proveedoras suministran, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción y cuota de mercado” (Kaplan y Norton, 1996).

La Tabla 9 muestra los objetivos e indicadores de la perspectiva de clientes.

Tabla 9: CMI Perspectiva de Cliente

	Objetivo Estratégico	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	
Clientes	Aumentar Participación de Mercado	Participación de mercado	$(\text{Volumen venta PF} / \text{Volumen venta Mercado}) * 100$	$\geq 35\%$	Mensual	
	Aumentar Satisfacción de Clientes	Encuesta de satisfacción al cliente	Promedio nota encuesta de satisfacción al cliente	≥ 4	Semestral	
	Cumplir Entrega Oportuna	N° de reclamos	N° de reclamos por entregas fuera de plazo		≤ 3	Mensual
		Devoluciones por entregas fuera de plazo	$(\text{Volumen devolución} / \text{Volumen venta total}) * 100$		$\leq 1\%$	Mensual
	Disponer de Productos en Vitrina	N° de reclamos por llenado de vitrinas	N° de reclamos		≤ 5	Mensual
	Ofrecer Precio Competitivo	Productos sobre precio promedio de mercado por segmento	$(\text{Número de productos sobre precio de mercado} / \text{Número total de productos mercado}) * 100$		$< 5\%$	Mensual
	Actualizar Productos en su Mix	Venta producto nuevo	Venta volumen producto nuevo		$\geq 12 \text{ tn}$	Anual

Fuente: Elaboración Propia

Aumentar participación de Mercado: basado en la visión propuesta para PF Alimentos, que es convertirse en el principal Proveedor de Cecinas, es que la participación de

mercado tiene una gran ponderación dentro de la valoración de los clientes como un indicador de resultado.

Aumentar satisfacción de clientes: Basada en la encuesta de satisfacción al cliente, que contempla 8 preguntas que pondera nota de 1 (menos satisfecho) a 5 (más satisfecho) teniendo como meta una nota promedio superior o igual a 4. En la actualidad, se hace una encuesta a clientes de cadenas. En el caso del canal tradicional se toma una muestra debido a que los clientes son más atómicos llegando a 42.000 clientes almaceneros según datos de 2018. Dado lo anterior, cada canal debe considerar su nota y no se puede promediar base una métrica simple debido a que los locales de supermercado no superan los 1.200. La

Ilustración 26 muestra el modelo de encuesta de satisfacción de ocho preguntas.

Ilustración 26: Modelo de Encuesta de Satisfacción al Cliente

Encuesta de Satisfacción al Cliente	
Evalúe del 1 al 5 siendo 1 "Estoy completamente en desacuerdo" y 5 "Totalmente de acuerdo"	
Evaluación del cliente	Nota
1 Siempre recibo los productos de PF a una temperatura adecuada	
2 Los productos de PF siempre llegan con un olor y color adecuados	
3 Nunca he encontrado objetos extraños en los productos de PF	
4 Los productos de PF siempre llegan correctamente embalados y etiquetados	
5 La entrega de productos siempre se lleva a cabo según los plazos comprometidos por el vendedor	
6 El vendedor interactúa de manera cordial y respetuosa	
7 El repartidor interactúa de manera cordial y respetuosa	
8 Repetiría la compra de productos de PF Alimentos	

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta de satisfacción al cliente de PF Alimentos

Cumplir entrega oportuna: Medido en base a los reclamos y devoluciones por entrega fuera de plazo.

Disponer de Productos en Vitrina: Se basa en los reclamos que puedan hacer los jefes de tienda de la cadena/local respecto al llenado de las vitrinas.

Ofrecer precio competitivo: Basado en benchmarking de precios de la industria. PF Alimentos como productor masivo de cecinas busca ofrecer los precios más bajos en cada segmento de productos (1°precio, masivo y premium). Por lo tanto, estar sobre el promedio de precio en un determinado producto da la alerta de algún movimiento de mercado ya sea desde algunos temporales como promociones o como movimientos más estructurales y preocupantes como es una baja sostenible de precios en el tiempo para un determinado producto por parte de la competencia.

Actualizar productos en su *mix*: un precedente para el aumento de ingresos es aumentar la oferta de productos nuevos de modo de extender el *mix* y que as u vez sean exitosos medido por las ventas en volumen que pueda generar.

8.1.3 Perspectiva de Procesos Internos

La perspectiva de procesos internos, tanto sus objetivos como indicadores, representa un gran valor para el desenlace de este trabajo. El CMI hace un gran aporte respecto de esta perspectiva en cuento al valor que le agrega a los métodos tradicionales como por ejemplo la cadena de valor en dos aspectos: En primer lugar, el CMI identifica

nuevos procesos para que la estrategia se realice con éxito, en palabra de los autores “Los enfoques tradicionales intentan vigilar y monitorear los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque del CMI acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente” (Kaplan y Norton, 1996). Aplicado a PF Alimentos, la planificación de la demanda es un proceso clave como punto de partida para el resto de los procesos existente. De hecho, las estimaciones y sus desviaciones no son medida en la actualidad.

En segundo lugar, el CMI aporta en los procesos respecto de verlos desde una nueva visión que suma la innovación como fuente de largo plazo para la sustentabilidad del negocio. En otras palabras, los métodos tradicionales se fijan en los procesos productivos o de generación de servicios. Sin embargo, el CMI suma la creación y desarrollo de nuevos productos. La Ilustración 27 resume el segundo aporte que hace el CMI a la forma de ver los procesos internos.

Ilustración 27: Cadena de Valor y CMI en Procesos Internos



Fuente: Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1996)

En el caso de PF Alimentos, hay procesos que se relacionan con la manufactura de productos y como se hace llegar al cliente agrupados en los ejes de satisfacción del

cliente y productividad que se relacionan con los conceptos de “hacer” y “mercado” que se muestra en la Ilustración 27. El eje de innovación está relacionado con diseñar y desarrollar. Por lo tanto, el CMI de procesos internos se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10: CMI Perspectiva de Procesos Internos

	Objetivo Estratégico	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	
Procesos Internos	Cumplir Estándares de Calidad	Cumplimiento estándares de calidad	$(N^{\circ} \text{ productos que cumplen estándar de calidad} / N^{\circ} \text{ productos totales}) * 100$	= 100%	Mensual	
	Mejorar Estándares de Distribución	Entregas a tiempo desde CD	$(N^{\circ} \text{ de entregas a tiempo} / N^{\circ} \text{ Total de entregas}) * 100$	$\geq 95\%$	Mensual	
	Mejorar Cobertura Punto de Venta y Estrategia de Precio	Cumplimiento plan de venta		$(\text{Volumen venta real} / \text{Volumen venta presupuestado}) * 100$	$\geq 95\%$	Mensual
		Aplicar lista de precios por marcas/producto		$(N^{\circ} \text{ de productos fuera precio lista} / N^{\circ} \text{ total de productos en lista}) * 100$	< 5%	Mensual
		Llenado de vitrina (muestreo)		$(\text{Espacios llenados} / \text{Espacios llenados auditados}) * 100$	$\geq 93\%$	Mensual
	Manufacturar Productos Eficientemente	Cumplimiento plan costo producción		$(\text{Costo real} / \text{Costo presupuestado}) * 100$	$\leq 100\%$	Mensual
		Cumplir cantidad de entrega por pedido		$(\text{Cantidad entrega} / \text{Cantidad plan}) * 100$	$\geq 99\%$	Diaria
		Cumplir plazos de entrega por pedido		$(\text{Hora entrega pedido} - \text{Hora estimada pedido})$	$\leq 2 \text{ hrs}$	Diaria
	Mejorar Pronóstico de la Demanda	Error estimación de demanda por familia de cecina		$\text{Valor abs} ((\text{Demanda real} / \text{Demanda Estimada}) - 1) * 100$	$\leq 5\%$	Mensual
	Desarrollar y Mejorar Productos	Propuesta para desarrollar nuevos productos		N° de productos desarrollados	≥ 1	Semestral
Propuesta para mejorar productos existentes			N° de productos mejorados	≥ 2	Semestral	

Fuente: Elaboración Propia

Mejorar estándares de distribución: El indicador es el porcentaje de entrega a tiempo tomando como base que el pedido corresponda en cantidad y calidad al solicitado por el cliente.

Mejorar planificación de la demanda: se busca medir la variación entre la demanda estimada comparada con la real pues en base a la demanda esperada se gatilla el resto de la programación en producción, y posteriormente la programación de distribución.

Mejorar Cobertura Punto de venta y estrategia de Precio: Se divide en el impacto que genera a Precio Competitivo (clientes) con la gestión de la estrategia de precios; y el impacto sobre la disponibilidad de productos con la gestión del punto de venta. De hecho, la gestionar el área comercial es equivalente a dos objetivos que son medidos en el CMI: gestionar la estrategia de precios y el punto de venta. Por el lado del precio, la gestión comercial es clave en el cumplimiento del plan de ventas a un precio lo más alto, y que a su vez no esté fuera de mercado. En tanto, Comercial también es responsable por monitorear y gestionar la reposición de productos en las cadenas/locales.

Manufacturar productos eficientemente: Para medir eficiencia, el área de Producción tiene medido el costo estándar de cada producto. Por lo tanto, cualquier desviación significativa se puede deber a ineficiencia que van desde errores en fabricación, falla del equipamiento o también de una mala estimación de la demanda que proviene del indicador que lo antecede en la relación causa-efecto.

Desarrollar y Mejorar Productos: De alguna forma se busca medir la eficiencia en la creatividad que pueda tener las Gerencias que integran el comité de desarrollo. El resultado por ende deben ser el desarrollo de mejoras y/o productos nuevos que son los indicadores para este objetivo.

8.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

La perspectiva de aprendizaje y desarrollo es el motor que de los procesos internos. “Las perspectivas de cliente y procesos internos identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas puedan alcanzar sus objetivos de largo plazo para clientes y procesos utilizando las tecnologías y capacidades actuales” (Kaplan y Norton, 2012). Además, como fue visto en la sección de objetivos del mapa estratégico, los objetivos de esta perspectiva se clasifican en tres grupos. “La formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización” (Kaplan y Norton, 2012). En la Tabla 11 se muestran los indicadores de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo.

Tabla 11: CMI Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

	Objetivo Estratégico	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Aprendizaje y Desarrollo	Potenciar Personal Competente y Comprometido	Cumplimiento plan capacitación	(Capacitaciones realizadas / Capacitaciones presupuestadas)*100	>= 95%	Semestral
		Rotación Personal	(N° Trabajadores abandonaron empresa/Promedio Trabajadores Período)*100	<= 10%	Anual
		Encuesta clima laboral	Promedio nota clima laboral	>= 4	Anual
	Desarrollar Cultura de Colaboración	Encuesta cultura de colaboración	Promedio nota encuesta de colaboración	>= 4	Anual
		Proyectos estratégicos interareas	N° de proyectos interareas	>= 4	Anual
	Disponer Plataforma de Sistemas de Información	Disponibilidad de sistemas	Minutos sin sistema disponible	<= 30	Diario
	Asegurar Infraestructura y Equipamiento	Disponibilidad de equipos de producción	Horas sin equipamiento de producción disponible	<= 2 hrs	Diario
		Cumplimiento plan mantenciones en infraestructura de producción	(Mantenciones infraestructura realizada / Mantenciones infraestructura presupuestada)*100	> 99%	Mensual
		Disponibilidad flota camiones por oficina	(N° horas libres de flota oficina (i) / N° Total de horas de flota oficina (i))*100	> 5%	Mensual
		Cumplimiento plan mantenciones en flota distribución	(Mantenciones flotas realizada / Mantenciones flotas presupuestada)*100	>= 95%	Mensual

Fuente: Elaboración Propia

Potenciar personal competente y comprometido: La idea de este objetivo es tener a profesionales competentes en la dirección y operación de las áreas. Apunta principalmente a las áreas Comerciales, Producción y Distribución considerando que estos serán las áreas que operan los procesos críticos. En la actualidad, la empresa mantiene capacitaciones e inducciones de personas en temas de seguridad para las áreas de Producción Industrial y Distribución las cuales se mantendrían.

Cabe señalar que esta encuesta es compartida tanto para medir clima como para medir cultura organizacional. La cual tiene una escala de 1 (muy en desacuerdo) y 5 (muy de acuerdo). El promedio meta fue mayor o igual a cuatro. La Ilustración 28 muestra la encuesta a empleados.

Ilustración 28: Encuesta a Empleados de PF Alimentos

Encuesta a Empleados PF Alimentos		
Evalúe del 1 al 5 siendo 1 "Estoy completamente en desacuerdo" y 5 "Totalmente de acuerdo"		
Evaluación del empleado		Nota
Clima Laboral		
1	Me siento bien trabajando en PF	
2	Me agrada el área en la que trabajo	
3	Estoy conforme con mi jefatura	
4	Mi jefatura me da feedback oportuno y adecuado	
5	Recomendaría trabajar en PF	
Cultura Organizacional		
6	Me siento cómodo trabajando con otras áreas	
7	Me entusiasma el trabajo en equipo con otros departamentos	
8	Creo que mi área juega un rol importante en la empresa	
9	Los Gerentes de cada área son ejemplo de trabajo en equipo	
10	Los incentivos son buenos para trabajar con otras áreas	

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta de clima laboral de PF Alimentos

Desarrollar Cultura de Colaboración: Este objetivo será medido con dos indicadores.

El primero, es con una encuesta de cultura de colaboración que es parte de la encuesta vista en la Ilustración 28 que tiene como objetivo el trabajo interáreas con el objetivo de disminuir el problema de alineamiento horizontal.

Otro indicador, más asociado de resultado, es el número de proyectos interáreas. Ambos indicadores buscan disminuir el problema de alineación horizontal.

Disponer de Plataforma de Sistemas de Información: mantener los sistemas en funcionamiento sin “caídas” es uno de los grandes desafíos para PF Alimentos. Una suspensión superior a treinta minutos en cualquiera de las tres áreas críticas. En Comercial, los vendedores de canal tradicional tienen en sus celulares una aplicación donde toman los pedidos (capturador de pedidos). Una caída de los sistemas de treinta minutos puede hacer que demore más en un cliente mermando su venta del día y la gestión comercial. En producción la caída en los sistemas de robotización y programación de la producción haría que se retrase los procesos teniendo como consecuencia mayores costo en caso de que se requiera llegar a una meta de producción. Finalmente, en distribución, una caída en los sistemas de logística y rutas de entrega puede llevar a no llegar a tiempo con el producto. Adicionalmente, el indicador de integración de sistema busca que la información fluya más rápidamente y en línea mejorando la comunicación. En la actualidad la empresa tiene casi nula integración de los sistemas. En un inicio buscar un 30% es una meta considerando los casi 12 sistemas que actualmente existe. Sin embargo, esto no es considerado como un objetivo ni indicador debido a que no existe consenso respecto a los que es una meta ni tampoco si al cumplir dicha meta debe tener un incentivo asociado. En principio se busca integrar los sistemas que tengan relación

con el objetivo de pronóstico de demanda. En la Tabla 12 se muestran los sistemas de información con lo que cuenta PF Alimentos en la actualidad separado en tres columnas: sistema, área y detalle.

Tabla 12: Sistemas de Información de PF Alimentos

Sistema	Áreas - Ente Externo	Detalle
FICO Oracle	Finanzas, Contabilidad y Control de Gestión	Estados financieros, pagos de planilla proveedores, empleados y rendiciones
Sistema de Planificación de la Demanda	Comercial y Producción	Estimación de la demanda
B2B con Cadenas	Comercial - Cadena	Pedidos de productos cadenas
Sistemas de Pedidos Clientes Tradicional	Comercial	Pedidos de productos almacenes
Mapeo Rutas	Distribución	distribución de productos por camion de reparto
Programación Logística	Distribución	
Programación producción	Producción	Materias primas y mano de obra para generar la producción
Procesos de Robotización	Producción	Horas maquina necesarias para la producción
BI Tableau	Comercial, Control de Gestión y Finanzas	Inteligencia de mercado
CRM Calidad	Calidad - Cadenas y cliente consumidor	Sistema de gestión de cliente postventa
Hyperion	Control de Gestión	Control presupuestario
Sistema de Abastecimiento	Abastecimiento	Abastecimiento de materias primas

Fuente: Elaboración Propia

Asegurar Infraestructura y Equipamiento: Este objetivo tiene indicadores que miden en particular las áreas de Producción y Distribución. Por un lado, en producción se necesitan dejar capacidad ociosa en el caso de que haya producción que este fuera de las programaciones y que deben llevar a cabo para cumplir con los pedidos de clientes importantes. Además, hay un indicador del cumplimiento de mantenciones en Producción con el objetivo de asegurar la continuidad de las plantas de cecinas. Por otro lado, en

Distribución, también es importante contar con alguna reserva de flota de camiones por centro de oficina, en caso de que haya que dejar pedidos de último aviso o que tuvieron postergación. Y, al igual que en Producción, Distribución también necesita mantención de los terminales y flota de camiones este con un cumplimiento cercano al 100% para asegurar la continuidad del envío de productos a clientes.

8.2 Iniciativas Estratégicas

Las iniciativas estratégicas tratadas en esta sección son las que se relacionan con el presupuesto estratégico (stratex) y toman en cuenta algunos objetivos de las perspectivas de clientes, procesos internos; y aprendizaje y crecimiento. En el libro *The Execution Premium* se puede encontrar la siguiente definición a este respecto: “Las iniciativas estratégicas representan la fuerza que mueve una masa organizacional, venciendo la inercia y la resistencia al cambio. Las iniciativas estratégicas son los grupos de proyectos y programas discrecionales de duración limitada, no incluidos en las actividades operacionales cotidianas de la organización, diseñados para ayudarla a alcanzar el desempeño esperado” (Kaplan y Norton, 2008).

La Tabla 13 resume las siete iniciativas estratégicas de PF Alimentos y su efecto a través de los distintos objetivos e indicadores del CMI. Cada iniciativa tiene un código para que a continuación sea más fácil su descripción y explicación.

Tabla 13: Cuadro Resumen de Iniciativas Estratégicas

		Objetivo Estratégico	Indicador	Cod Iniciativa	Iniciativa Estratégica
P E R S P	Clientes	Cumplir Entrega Oportuna	N° de reclamos Devoluciones por entregas fuera de plazo	14	Proyecto de mantención e integración de sistemas
		Disponer de Productos en Vitrina	N° de reclamos por llenado de vitrinas	17	Proyecto de aplicación móvil de alerta en reposición de productos
		Ofrecer Precio Competitivo	Productos sobre precio promedio de mercado por segmento	15	Plan ingeniería de procesos en Producción
		Actualizar Productos en su Mix	Venta producto nuevo	16	Programa de inversión en estudios de mercado
E C T I V A S	Procesos Internos	Cumplir Estándares de Calidad	Cumplimiento estándares de calidad	NA	NA
		Mejorar Estándares de Distribución	Entregas a tiempo desde CD	13	Evaluación a los planes de mantención de equipamiento e infraestructura
				14	Proyecto de mantención e integración de sistemas
		Mejorar Cobertura Punto de Venta y Estrategia de Precio	Cumplimiento plan de venta Aplicar lista de precios por marcas/producto Llenado de vitrina (muestreo)	16	Programa de inversión en estudios de mercado
				17	Proyecto de aplicación móvil de alerta en reposición de productos
		Manufacturar Productos Eficientemente	Cumplimiento plan costo producción Cumplir cantidad de entrega por pedido Cumplir plazos de entrega por pedido	13	Evaluación a los planes de mantención de equipamiento e infraestructura
				14	Proyecto de mantención e integración de sistemas
				15	Plan ingeniería de procesos
Mejorar Pronóstico de la Demanda	Error estimación de demanda por familia de cecina	14	Proyecto de mantención e integración de sistemas		
Desarrollar y Mejorar Productos	Propuesta para desarrollar nuevos productos Propuesta para mejorar productos existenes	16	Inversión en estudios de mercado		
Aprendizaje y Desarrollo	Potenciar Personal Competente y Comprometido	Cumplimiento plan capacitación Rotación Personal Encuesta clima laboral	11	Programa de formación de empleados	
			12	Programa para Promover Buen Clima Laboral y Cultura de Colaboración	
	Desarrollar Cultura de Colaboración	Encuesta cultura de colaboración Proyectos estratégicos interareas	12	Programa para Promover Buen Clima Laboral y Cultura de Colaboración	
			14	Proyecto de mantención e integración de sistemas	
	Disponer Plataforma de Sistemas de Información	Disponibilidad de sistemas	14	Proyecto de mantención e integración de sistemas	
Asegurar Infraestructura y Equipamiento	Disponibilidad de equipos de producción Cumplimiento plan mantenciones en infraestructura de producción Disponibilidad flota camiones por oficina Cumplimiento plan mantenciones en flota distribución	13	Evaluación a los planes de mantención de equipamiento e infraestructura		

Fuente: Elaboración Propia

I1 Programa de formación de empleados: El programa corporativo de formación de capital humano es liderado por la Sub Gerencia de Desarrollo Organizacional que es parte de la Gerencia de Persona. El presupuesto estimado a nivel empresa es de alrededor de \$500 millones anuales lo que da un poco más de \$40 millones mensuales (en general se asigna un porcentaje de las ventas anuales en torno a 0,25%). El proyecto está destinado a los empleados de las áreas Comercial, Producción y Distribución. En el caso de Comercial se enfocaría en vendedores hacia el uso de tecnología de pedidos y habilidad de comunicación efectiva para la venta. Además de cursos de liderazgo y coaching para Jefes de Ventas y KAM. En Producción actualmente se hacen capacitaciones a todo el nuevo personal en materias de seguridad en el uso de equipamiento de las plantas. Adicionalmente, a los jefes de producción habría cursos de reingeniería de procesos y optimación de recursos en línea con el objetivo de una manufacturación eficiente. Finalmente, en distribución, aparte de la capacitación de seguridad, se busca capacitaciones en el uso efectivo del tiempo para alcanzar las metas de distribución (hay bonos de cumplimiento de metas por reparto a tiempo) sujeto a la limitante de recursos como el gasto por kilómetro. Así, con la promoción en la formación de profesionales dentro de la empresa se busca tener a un personal comprometido disminuyendo las altas tasas de rotación (por temas de confidencialidad no se pueden dar las cifras reales).

I2 Programa para Promover Buen Clima Laboral y Cultura de Colaboración: Esta iniciativa es liderada por la Gerencia de Personas y afecta transversalmente a todas las áreas de la empresa con especial énfasis en Producción, Distribución y Comercial. Esta iniciativa busca medir y hacer gestión sobre las dimensiones en base a encuestas a los

empleados de modo de hacer correcciones, en caso de detectar falencias, en el clima laboral. Además, la iniciativa también busca promover una cultura organizacional de colaboración a nivel de interáreas en línea con lo que promueven otros objetivos como la planificación de la demanda o la investigación y desarrollo de nuevos productos. La principal causa para promover iniciativas como estas son las cifras alarmantes de descontento al interior de la empresa reflejadas en una alta rotación.

I3 Evaluación a los planes de mantención de equipamiento e infraestructura: El área responsable de esta iniciativa es Ingeniería y Mantención trabajando particularmente en la correcta operatividad de las áreas de Producción Industrial y Distribución. Es clave, tener disponible los activos fijos o equipamientos para estas áreas, los cuales permiten la correcta operación del negocio, y en consecuencia cumplir con la propuesta de valor. Los planes de auditorías sobre las mantenciones permiten que se Gahan correctamente evitando el riesgo de no tener disponible equipamiento para fabricar y/o distribuir productos. Así, este proyecto busca ir más allá llegando a sugerir planes de ampliación de plantas de producción, oficinas regionales para la correcta distribución entre otras relacionadas con los activos inmobiliarios y físicos. En otras palabras, es un proyecto pensado en largo plazo para el crecimiento y sustentabilidad del negocio.

I4 Proyecto de Mantención e Integración de Sistemas: Este proyecto es liderado por el área de Tecnología e Información (TI) y contribuye al logro de unos de sus principales objetivos (declarado en el CMI corporativo) como es la disponibilidad de sistemas de información para la correcta ejecución de los procesos a distintos niveles de la empresa como productivos, distribución y comercialización. El presupuesto de mantenciones anual

es toma como base el costo de los actuales sistemas más todas las actualizaciones de los nuevos sistemas de información mencionados en la Tabla 12. Adicionalmente, como parte de hacer más fluida la comunicación al interior de la empresa está el proyecto de integración de sistema que busca unir a ciertas áreas críticas y mantener la información en línea en particular referente al pronóstico de la demanda que en la actualidad la empresa cuenta con varios sistemas independientes que intervienen en el proceso. Si bien, durante el desarrollo de este documento se planteó la propuesta de una integración de sistemas más allá de la planificación de la demanda, no hubo consenso acerca de la contribución de la iniciativa por lo que sólo se dejó como un anhelo la integración de los sistemas que intervienen en la planificación de la demanda dejando sin indicador total la integración de sistemas a nivel empresa. El presupuesto para esos fines es cercado a los \$200 millones en el primer año para la implementación del sistema y una mantención de \$30 millones anuales. Si bien, Tecnología de Información la encargada de liderar este proyecto, nuevamente en este proyecto intervienen áreas como Comercial y Producción, y en menor medida aun cuando igual tienen un impacto en su desempeño, el área de Distribución.

I5 Plan Ingeniería de Procesos en Producción: Proyecto liderado por el área de Producción Industrial contempla la inversión en ingeniería de procesos en la búsqueda de hacerlos más eficiente reduciendo los costos, impactando así en los objetivos de producción eficiente, e indirectamente en el objetivo de ofrecer precio competitivo. La empresa anualmente contempla una parte del presupuesto para la investigación e implementación de procesos más eficientes en el área de Producción. Planes como *Lean*

Manufacturing reduciendo los desperdicios (es uno de los objetivos de procesos en el CMI) están en constante búsqueda hacia la excelencia en productividad.

I6 Programa de Inversión en Estudios de Mercado: Si bien el proyecto es liderado por el área Comercial, sin duda requiere de las sinergias de las demás áreas, pues este plan está bajo el eje estratégico de crecimiento e innovación, formando parte importante de las inferencias y decisiones que se toman en el comité de desarrollo de productos. En la actualidad el presupuesto anual de la empresa contempla la adquisición de bases de mercado como las que ofrecen empresas como Nielsen y *UptheTrade* mensualmente, la iniciativa que se propone busca ampliar la visión no sólo para los clientes (clientes distribuidores como se les llamó en el modelo de negocio), sino que también hacia los consumidores finales. El presupuesto adicional asignado a esta iniciativa es de alrededor de 200 millones anuales. La idea es hacer un estudio por semestre con costo de \$100 millones aprox. Con el objetivo de gatillar decisiones como, por ejemplo: producir internamente o importar, tendencias de mercado y productos que puedan ser a fin a estas necesidades, productos complementarios, entre otras inferencias que se puedan extraer a partir de los estudios siempre con la participación del área Comercial como vínculo entre las empresas externas proveedoras de información y las áreas internas de la empresa que conforman el comité de desarrollo.

I7 Proyecto de Aplicación Móvil de Alerta en Reposición de Productos: El desarrollo de la aplicación está a cargo del área de TI trabajando en conjunto con el área Comercial. El proyecto consiste en crear una aplicación móvil que permita la comunicación en línea entre el jefe de local y el vendedor a cargo, con el objetivo de alertar ante bajas en stock

en vitrina de algún producto. Así, el equipo de ventas puede tomar acciones temprano para no fallar en el objetivo de reposición de productos. Por cierto, esto supone una relación estrecha con el cliente, quien de igual forma tiene incentivos a mantener las vitrinas llenas para aumentar su rentabilidad por metro cuadrado.

8.3 Justificación del CMI

La justificación del CMI se detalla a continuación:

i) El CMI permite hacer medible la estrategia a través de los indicadores. Las mediciones y metas establecen la comunicación y foco hacia los empleados de la organización.

ii) El CMI permite el monitoreo presente y futuro de la empresa, midiendo la implementación de la estrategia a través del cumplimiento de los objetivos de cada perspectiva, así como también permite validar la formulación estratégica con las relaciones causa-efecto entre los objetivos.

iii) El CMI permite validar el cumplimiento de la propuesta de valor y su valoración, reflejada en la perspectiva de clientes.

iv) El CMI usa el método tradicional en la perspectiva de Procesos internos buscando mejorar procesos existentes, y adicionalmente busca nuevos procesos críticos para que la estrategia tenga éxito. La segunda parte, también incorpora procesos de innovación de “onda larga” de rendimiento. En el caso de PF Alimentos esto se ve reflejado en el eje de crecimiento e innovación.

v) Los activos intangibles toman relevancia bajo este modelo. Con los indicadores en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo el diseño del SCG busca solucionar los problemas de alineamiento horizontal en particular con la medición del objetivo de

Desarrollar Cultura de Colaboración. Así mismo, se busca profesionalizar la empresa y retener el talento con el objetivo de Potenciar Personal Competente y Comprometido.

vi) Relevancia de los principales activos tangibles que ayudan al cumplimiento de la estrategia. Asegurar Infraestructura y Equipamiento significa disponer de la flota de camiones para la distribución a tiempo de productos y mantener operativo el equipamiento de producción para que la producción de cecinas sea eficiente. Aún más, es un objetivo dinámico asociado a iniciativas de proyectos en búsqueda de la sostenibilidad del negocio en largo plazo.

vii) Las iniciativas del CMI permite focalizar los recursos estratégicos (stratex) para llevar a cabo el cumplimiento de objetivos invirtiendo recursos en el desarrollo de mediano y largo plazo del negocio.

Por lo tanto, la Tabla 14, Tabla 15 y Tabla 16 muestran el CMI Corporativo de PF Alimentos.

Tabla 14: CMI Corporativo PF Alimentos

	Objetivo Estratégico	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Cod Iniciativa	Iniciativa Estratégica
Financiera	Aumentar Rentabilidad	Resultado operacional	$(\text{Utilidad operacional} / \text{Ingresos por venta}) * 100$	$\geq 5\%$	Mensual	NA	NA
		Margen bruto	$(\text{Margen bruto} / \text{Ingresos por venta}) * 100$	$\geq 45\%$	Mensual	NA	NA
	Aumentar Ingresos	Variación ticket promedio de venta	$((\text{Ingresos totales} / \text{N}^\circ \text{ de Clientes})_t / (\text{Ingresos totales} / \text{N}^\circ \text{ de Clientes})_{t-1} - 1) * 100$	$\geq 1\%$	Mensual	NA	NA
		Volumen de venta	Suma volumen de venta	$\geq 6.800 \text{ Tn}$	Mensual	NA	NA
	Disminuir Costos	Costo de venta	$(\text{Costo venta} / \text{Ingresos por venta}) * 100$	$\leq 50\%$	Mensual	NA	NA
Clientes	Aumentar Participación de Mercado	Participación de mercado	$(\text{Volumen venta PF} / \text{Volumen venta Mercado}) * 100$	$\geq 35\%$	Mensual	NA	NA
	Aumentar Satisfacción de Clientes	Encuesta de satisfacción al cliente	Promedio nota encuesta de satisfacción al cliente	≥ 4	Semestral	NA	NA
	Cumplir Entrega Oportuna	N° de reclamos	N° de reclamos por entregas fuera de plazo	≤ 3	Mensual	14	Proyecto de mantención e integración de sistemas
		Devoluciones por entregas fuera de plazo	$(\text{Volumen devolución} / \text{Volumen venta total}) * 100$	$\leq 1\%$	Mensual		
	Disponer de Productos en Vitrina	N° de reclamos por llenado de vitrinas	N° de reclamos	≤ 5	Mensual	17	Proyecto de aplicación móvil de alerta en reposición de productos
	Ofrecer Precio Competitivo	Productos sobre precio promedio de mercado por segmento	$(\text{Número de productos sobre precio de mercado} / \text{Número total de productos mercado}) * 100$	$< 5\%$	Mensual	15	Plan ingeniería de procesos en Producción
Actualizar Productos en su Mix	Venta producto nuevo	Venta volumen producto nuevo	$\geq 12 \text{ tn}$	Anual	16	Programa de inversión en estudios de mercado	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: CMI Corporativo PF Alimentos (Continuación)

	Objetivo Estratégico	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Cod Iniciativa	Iniciativa Estratégica		
Procesos Internos	Cumplir Estándares de Calidad	Cumplimiento estándares de calidad	$(N^{\circ} \text{ productos que cumplen estándar de calidad} / N^{\circ} \text{ productos totales}) * 100$	= 100%	Mensual	NA	NA		
	Mejorar Estándares de Distribución	Entregas a tiempo desde CD	$(N^{\circ} \text{ de entregas a tiempo} / N^{\circ} \text{ Total de entregas}) * 100$	>= 95%	Mensual	13	Evaluación a los planes de mantención de equipamiento e infraestructura		
						14	Proyecto de mantención e integración de sistemas		
	Mejorar Cobertura Punto de Venta y Estrategia de Precio	Cumplimiento plan de venta	$(\text{Volumen venta real} / \text{Volumen venta presupuestado}) * 100$	>= 95%	Mensual	16	Programa de inversión en estudios de mercado		
		Aplicar lista de precios por marcas/producto	$(N^{\circ} \text{ de productos fuera precio lista} / N^{\circ} \text{ total de productos en lista}) * 100$	< 5%	Mensual			17	Proyecto de aplicación móvil de alerta en reposición de productos
		Llenado de vitrina (muestreo)	$(\text{Espacios llenados} / \text{Espacios llenados auditados}) * 100$	>= 93%	Mensual				
	Manufacturar Productos Eficientemente	Cumplimiento plan costo producción	$(\text{Costo real} / \text{Costo presupuestado}) * 100$	<= 100%	Mensual	13	Evaluación a los planes de mantención de equipamiento e infraestructura		
		Cumplir cantidad de entrega por pedido	$(\text{Cantidad entrega} / \text{Cantidad plan}) * 100$	>= 99%	Diaria	14	Proyecto de mantención e integración de sistemas		
		Cumplir plazos de entrega por pedido	$(\text{Hora entrega pedido} - \text{Hora estimada pedido})$	<= 2 hrs	Diaria	15	Plan ingeniería de procesos		
	Mejorar Pronóstico de la Demanda	Error estimación de demanda por familia de cecina	$\text{Valor abs} ((\text{Demanda real} / \text{Demanda Estimada}) - 1) * 100$	<= %5	Mensual	14	Proyecto de mantención e integración de sistemas		
Desarrollar y Mejorar Productos	Propuesta para desarrollar nuevos productos	N° de productos desarrollados	>= 1	Semestral	16	Inversión en estudios de mercado			
	Propuesta para mejorar productos existentes	N° de productos mejorados	>= 2	Semestral					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16: CMI Corporativo PF Alimentos (Continuación)

	Objetivo Estratégico	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Cod Iniciativa	Iniciativa Estratégica
Aprendizaje y Desarrollo	Potenciar Personal Competente y Comprometido	Cumplimiento plan capacitación	(Capacitaciones realizadas / Capacitaciones presupuestadas)*100	>= 95%	Semestral	11	Programa de formación de empleados
		Rotación Personal	(N° Trabajadores abandonaron empresa/Promedio Trabajadores Período)*100	<= 10%	Anual		
		Encuesta clima laboral	Promedio nota clima laboral	>= 4	Anual	12	Programa para Promover Buen Clima Laboral y Cultura de Colaboración
	Desarrollar Cultura de Colaboración	Encuesta cultura de colaboración	Promedio nota encuesta de colaboración	>= 4	Anual	12	Programa para Promover Buen Clima Laboral y Cultura de Colaboración
		Proyectos estratégicos interareas	N° de proyectos interareas	>= 4	Anual	14	Proyecto de mantención e integración de sistemas
	Disponer Plataforma de Sistemas de Información	Disponibilidad de sistemas	Minutos sin sistema disponible	<= 30	Diario	14	Proyecto de mantención e integración de sistemas
	Asegurar Infraestructura y Equipamiento	Disponibilidad de equipos de producción	Horas sin equipamiento de producción disponible	<= 2 hrs	Diario		
		Cumplimiento plan mantenciones en infraestructura de producción	(Mantenciones infraestructura realizada / Mantenciones infraestructura presupuestada)*100	> 99%	Mensual	13	Evaluación a los planes de mantención de equipamiento e infraestructura
		Disponibilidad flota camiones por oficina	(N° horas libres de flota oficina (i) / N° Total de horas de flota oficina (i))*100	> 5%	Mensual		
	Cumplimiento plan mantenciones en flota distribución	(Mantenciones flotas realizada / Mantenciones flotas presupuestada)*100	>= 95%	Mensual			

Fuente: Elaboración propia

Con la medición de los objetivos del mapa estratégico, la estrategia ya cuenta con el atributo de ser medida con los indicadores del CMI. Esto resulta clave a nivel corporativo y permite la evaluación en el tiempo del cumplimiento de los objetivos.

Sin embargo, los modelos de mapa estratégico y CMI siguen haciendo una evaluación a nivel estratégico, pero carecen de complemento al no tener una bajada hacia las áreas funcionales de empresa haciendo que la estrategia sea operativa y permitiendo el involucramiento. El siguiente capítulo abarca esta temática, bajando la estrategia hacia las áreas conocido también como despliegue de la estrategia. El despliegue estratégico contribuye a que el SCG sea integral ayudando a que el proceso sea participativo. Es muy importante que el proceso de despliegue estratégico aporte con el alineamiento vertical en la congruencia de los objetivos desde el nivel estratégico, pasando por el táctico y llegando al operacional.

El mapa estratégico contiene objetivos en las perspectivas de procesos concebidos como macroprocesos. En el despliegue, un área es responsable de ese macroproceso el cual es detallada como un conjunto de procesos que también puede ser ilustrado (diagrama IPO). De esta forma, los procesos del área contribuyen al logro del objetivo macro en el mapa estratégico alineando los comportamientos y desempeños. Los siguientes dos capítulos abordan estos temas. El capítulo nueve detalla las áreas en las que se realiza el despliegue estratégico aportando datos de estructura y las principales actividades que se realizan. El capítulo diez se diagrama los procesos del área (macroproceso en el mapa estratégico) y se realizan indicadores asociados en los tableros de control. Finalmente, el capítulo finaliza con una propuesta de alineamiento horizontal con acuerdos de servicio.

9 DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

Una vez que la estrategia se ha convertido es agrupación de objetivos medibles a través del CMI, el siguiente paso es hacer que la estrategia sea operativa para las unidades de la empresa. Este proceso es conocido como despliegue de la estrategia y consiste en alinear a las áreas funcionales.

En el proceso de despliegue estratégico puede tener algunas barreras que son mencionadas en el libro *The Execution Premium*: “Con frecuencia la estrategia de las unidades se desarrolla y aprueba de manera independiente, sin la guía de una perspectiva corporativa; falta integración entre las unidades de negocio” (Kaplan y Norton, 2008). PF Alimentos no está ajeno a este problema de articulación entre la estrategia corporativa y la estrategia de las unidades funcionales. Así, la propuesta de SCG busca ayudar a la integración entre las áreas tratando de aliviar el paradigma de lo poco práctico que resultan ser en ocasiones los procesos de planificación estratégica desconociendo la coyuntura diaria operacional de las unidades.

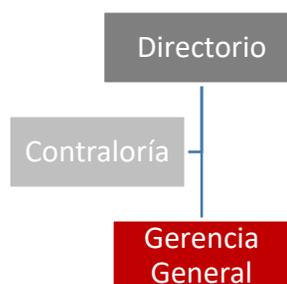
Por lo tanto, esta sección comienza con el detalle de las áreas funciones de la UEN y el organigrama donde se detallan cada uno de los departamentos. A continuación, se escogerán dos temas estratégicos y cómo las unidades contribuyen al cumplimiento a través del análisis de funciones.

Finalmente, a partir del flujo de actividades se seleccionan las funciones a analizar. Posteriormente, se hace el proceso de evaluación del desempeño de las unidades a través de tableros de control y los acuerdos de servicios entre áreas con el objetivo de solucionar los problemas de alineamiento vertical y horizontal.

9.1 Explicaciones de las funciones de la UEN

Para recordar, este trabajo contempla a PF Alimentos como empresa general que es equivalente a la UEN en análisis. En cuanto a su organización, Productos Fernández tiene un Directorio que está conformado por el presidente Manuel Arturo Fernández Godoy sumado a otros cuatro miembros: Manuel Fernández Vargas, Claudio Fernández Urcelay, María Carolina Chacón Fernández y Elfridia García Fuentes. Todos los miembros del directorio están relacionados con la familia Fernández. Como área de apoyo al Directorio está Contraloría (Auditoría Interna) área encargada de velar por la procedimientos y reportes fidedignos. Siguiendo la línea jerárquica, la dirección administrativa de la empresa está a cargo del Gerente General. La interacción entre estos agentes se produce en el comité mensual de directorio donde es revisada toda la información relacionada con la empresa desde las ventas mensuales y resultados financiero-contables hasta la revisión de los nuevos y/o mejoras de productos. Adicionalmente, puede haber juntas extraordinarias con la Administración de la empresa en relación a nuevos proyectos de inversión. La Ilustración 29 muestra el ordenamiento jerárquico entre Directorio y Gerencia General.

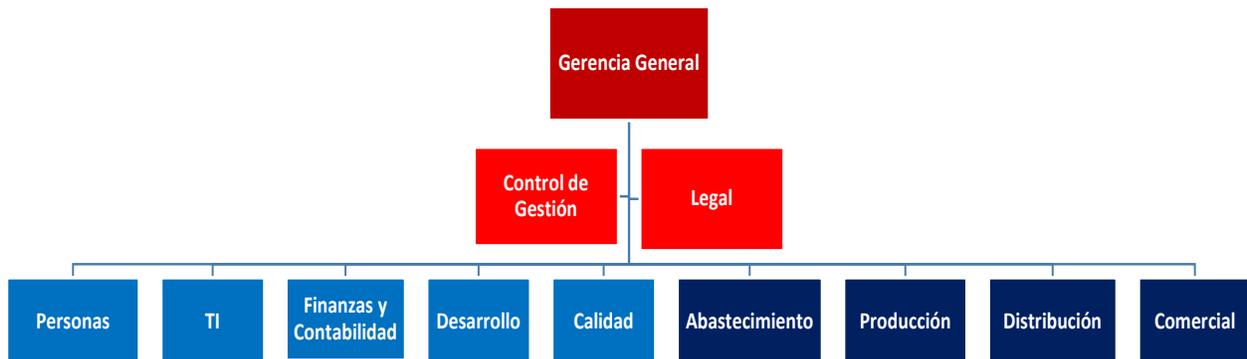
Ilustración 29: Jerarquía Directorio y Gerencia General



Fuente: Elaboración propia basada en organigrama de PF Alimentos

Continuando con la Administración, el Gerente General tienen áreas de apoyo: Control de Gestión, a cargo de tareas relacionadas con planificación estratégica y control presupuestario, y Legal a cargo de temas y trámites jurídicos generales de la empresa. La Gerencia General tiene la colaboración de un grupo de gerentes de primera línea a cargo de las principales actividades de la empresa: Abastecimiento, Producción, Distribución y Comercial. Además, tiene el soporte de área de apoyo con la misma categoría jerárquica que las funciones nombradas anteriormente: Gestión de Personas, Tecnología de Información (TI), Finanzas y Contabilidad, Desarrollo de Productos y Calidad. La Ilustración 30 muestra el ordenamiento jerárquico de la administración de PF.

Ilustración 30: Organigrama Administración PF Alimentos



Fuente: Elaboración propia basada en organigrama de PF Alimentos

Las propuestas a nivel corporativo deben ser bajada hacia cada uno de las gerencias haciendo congruente el trabajo desde el nivel estratégico al operativo. Así, los indicadores de las unidades funcionales deben ser consistentes con los de nivel corporativo sumado a indicadores que representen los desafíos propios de la unidad y/o

que segmenten el trabajo de las funciones hacia la contribución del indicador corporativo cumpliendo con el alineamiento vertical o cascada.

Para complementar, todos los Gerentes de primera línea (destacados en azul y celeste en la Ilustración 30) tienen la misma autoridad jerárquica. Por supuesto, en la práctica esto no necesariamente se cumple, pues depende mucho, por ejemplo, de variables como antigüedad en el cargo o la relación que tiene con la familia.

9.2 Flujo de Actividades

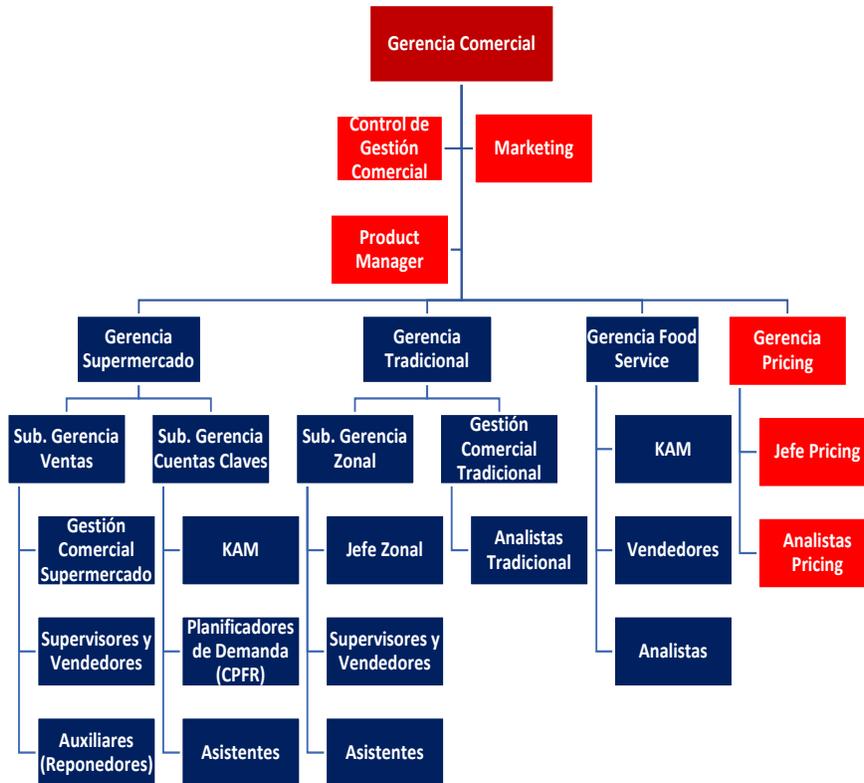
Como parte del proceso de despliegue, se escogen atributos de la propuesta de valor analizando la contribución de las funciones a su cumplimiento. Los atributos escogidos son: “Cumplir entrega oportuna”, “Disponer Productos en Vitrina” y “Precio competitivo” (ver Ilustración 25: Mapa Estratégico PF Alimentos). La elección de estos atributos se justifica por la cobertura e impacto dentro del mapa estratégico abarcando dos de los tres temas estratégicos: Satisfacción de clientes (eje azul) y productividad (eje rojo). El único tema que queda fuera es el de innovación y crecimiento debido a que es de largo plazo y el aporte de las funciones es más indirecto de analizar.

Así, las áreas que intervienen directamente en la contribución de los atributos son: Producción, Distribución y Comercial junto con el soporte de las áreas de TI y Mantenimiento.

Gerencia Comercial: El área está integrada por tres canales de venta: Supermercado, Tradicional y *Food Service*. Además, el área Comercial cuenta con áreas que dan soporte a los canales de ventas y a la Gerencia Comercial: Marketing, Control de Gestión

Comercial, Pricing y Product Manager. La Ilustración 31 muestra el organigrama de la Gerencia Comercial.

Ilustración 31: Organigrama Gerencia Comercial



Fuente: Elaboración propia basada en organigrama de PF Alimentos

Para efectos de analizar el flujo de actividades, primero se detallan las actividades de los canales de ventas para luego seguir con las actividades de soporte del área.

El canal Supermercado se divide en dos Sub Gerencias: Ventas y Cuentas Claves. Ventas es responsable de la reposición de los productos, coordinación de los pedidos y labores de investigación de mercado. En tanto que, Cuentas Claves tiene a cargo el vínculo con el cliente y la planificación de la demanda. La Tabla 17: Funciones Gerencia

Comercial – Canal Supermercado muestra con mayor detalle la descripción de actividades del canal.

Tabla 17: Funciones Gerencia Comercial – Canal Supermercado

Área	Objetivo - Responsable	Descripción
Sub. Gerencia Ventas	Disponer de productor en vitrina - Supervisor y Auxiliares	Gestionar la reposición de productos desde la bodega de la cadena hasta la vitrina en forma oportuna. Para ello, es clave el manejo de rotación de inventarios de venta de la cadena sumada a la correcta designación de turnos de los axiliares de venta. Adicionalmente, el Supervisor debe estar monitoreando los locales para auditar el nivel de stock en vitrina.
	Gestionar reclamos por llenado de vitrina - Supervisor	El Supervisor debe reaccinar a la brevedad para solucionar el problema de bajo stock de productos en vitrina en coordinación con el área de Distribución.
	Organizar fuerza de venta por locales - Supervisores	Organizar turnos de los auxiliares de venta con información de la demanda por locales para una reposición de productos oportuna.
	Coordinar entrega oportuna de pedidos - Supervisores	Coordinación con Distribución para una llegada oportuna de los productos a los locales.
	Proponer mejoras y nuevos productos - Sub Gerente	Con la información de rotación de productos por locales e información de mercado, el Sub Gerente propone nuevos productos o mejoras a los ya existentes.
Sub. Gerencia Cuentas Claves	Gestionar vínculo con el cliente - KAM	Mantener contacto con el comprador de la cadena recibiendo feedback acerca de activar promociones en la cadena, posicionamiento de neuvos productos, reposición de productos en vitrinas y/o compras que no estén estipuladas en B2B, con el objetivo de dar alerta a los CPFR.
	Impulsar promociones - KAM	Validar con Pricing estrategia de promociones de productos del mes y manejo de escenarios con el objetivo de responder a la competencia.
	Gestionar del B2B - CPFR y Asistentes	Coordinar pedidos que hacen las cadenas con área de distribución.
	Planificar la demanda - CPFR y Gestión Comercial	Con la información recopilada del sistema B2B sumada al feedback del KAM, los CPFR planifican, con anticipación de un mes, la demanda haciendo comparaciones históricas sumada a las contingencias de pedidos de productos del momento.
	Proponer mejoras y nuevos productos - Sub Gerente y Gestión Comercial	Con la información de mercado propocinada por los compradores de las cadenas sumada a la información de mercado, el Sub. Gerente analiza la información y propone nuevos productos o mejoras a los existentes.

Fuente: *Elaboración propia*

El canal Tradicional tiene una estructura un tanto distinta que Supermercado. El canal se divide por geografía en tres Sub Gerencias Zonales: Norte (Arica a La Serena), Centro (Viña del Mar, Santiago y Rancagua) y Sur (desde Talca a Punta Arenas). Además, el Jefe de Oficina es responsable del funcionamiento comercial de la oficina. Tradicional también tiene un área de Gestión Comercial. Haciendo un símil con Supermercado, la gestión comercial está bajo la Sub Gerencia de Ventas. La Tabla 18 muestra con mayor detalle la descripción de las actividades del canal.

Tabla 18: Funciones Gerencia Comercial - Canal Tradicional

Área	Objetivo - Responsable	Descripción
Gestión Comercial	Reportar Indicadores por oficina - Analistas Comerciales	Reportar información tanto de mercado como interna con los principales indicadores de la oficina: Volumen de venta, ventas en pesos, desempeño por familia de cecinas, cobranza y gestión de devoluciones.
	Proponer mejoras de ruta - Jefe Comercial	A partir de la información de rutas de ventas que tiene que georeferenciar los vendedores, el Jefe Comercial puede proponer mejoras de rutas para hacer más eficiente el trabajo de los vendedores.
Sub. Gerente Zonal	Gestionar Fuerza de Venta - Jefe Venta	Designar rutas para cada vendedor con el objetivo de tener cobertura y presencia en la región.
	Gestión Pedidos a los clientes - Vendedores	Tomar con detalle cada pedido de los clientes a través de aplicación del celular llamado "Capturador de Pedidos" donde se encuentran todos los códigos de productos (SKU) junto con los precios lista asociados. En caso de hacer ofertas especiales, los Vendedores deben pedir autorización al Jefe de Oficina.
	Planificar demanda - Jefe de Venta	Con la información histórica de pedidos semestrales comparando igual período del año anterior, el Jefe de Venta debe hacer una estimación de la demanda incluyendo el inventario que dejará en la sucursal ante cualquier contingencia de pedidos.
	Gestión de reclamos por entrega fuera de plazo - Jefe Oficina	El Jefe Zonal debe solucionar a la brevedad los reclamos en coordinación con Distribución, en caso de tener mercadería en inventario, y/o Producción, en caso que no haya inventario del producto.
	Recepcionar productos desde el centro de distribución central - Asistentes	Los asistentes deben hacer la correcta recepción de pedidos que provienen desde el centro de distribución central asegurando que se cumpla la solicitud en cuanto a cantidad y calidad.

Fuente: *Elaboración propia*

Cerrando las funciones de los canales de venta, *Food Service* tiene una estructura más reducida dado que nació en 2014 en PF Alimentos. En la actualidad cuenta con 21 personas. Gran parte de las labores es responsabilidad de los KAM quienes manejan actividades como el vínculo con el cliente y la planificación de la manda. La Tabla 19: Funciones Gerencia Comercial - Canal *Food Service* muestra con mayor detalle la descripción de las actividades del canal.

Tabla 19: Funciones Gerencia Comercial - Canal *Food Service*

Área	Objetivo - Responsable	Descripción
Gerencia Food Service	Gestionar vínculo con el cliente - KAM	Mantener contacto con el comprador de la cadena recibiendo feedback acerca de activar promociones en la cadena, reposición de productos y/o compras que no estén estipuladas en el plan, con el objetivo de dar alerta.
	Gestionar de reclamos por llenado de vitrina - KAM	El Supervisor debe reaccionar a la brevedad para solucionar el problema de bajo stock de productos en vitrina en coordinación con el área de Distribución Logística.
	Gestionar B2B - Analistas	Coordinar pedidos que hacen las cadenas con área de distribución.
	Planificar demanda - KAM	Con la información recopilada del sistema B2B sumada al feedback del KAM, los CPFR planifican, con anticipación de un mes, la demanda haciendo comparaciones históricas sumada a las contingencias de pedidos de productos del momento.
	Gestionar fuerza de venta - KAM	Designar rutas para cada vendedor con el objetivo de tener cobertura de cadenas de comida rápida, hoteles y casinos.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, las áreas de apoyo a la Gerencia Comercial se muestran en la Tabla 20.

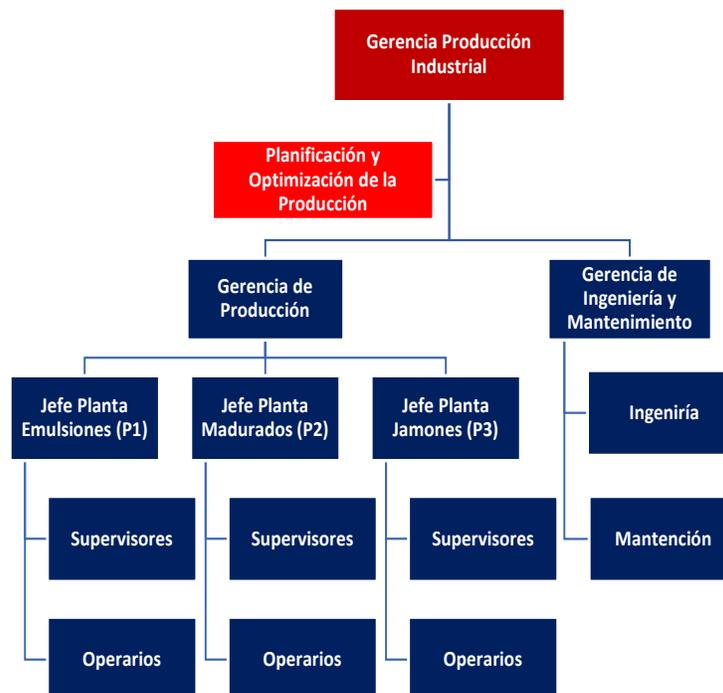
Tabla 20: Funciones Gerencia Comercial - Actividades Centrales

Área	Objetivo - Responsable	Descripción
Marketing	Gestionar de eventos - Sub Gerente Marketing	Gestionar todos los eventos en los que es auspiciador PF Alimentos. En su mayoría asociados al deporte como el campeonato nacional y el team chile.
	Gestionar publicidad - Jefe Marketing	Diseñar una estrategia para promocionar la marca incluyendo los medios y productos a través de los cuales se potenciará la marca.
	Potenciar marca - Jefe Marketing	Analizar estudios de marca con empresas externas (como por ejemplo CADEM) para posicionar marca.
	Diseñar envases de productos - Jefe Diseño	Diseño de los envases de las cecinas PF para que sean aprobados por el Gerente Comercial.
Control de Gestión	Presupuestar volumen anual de ventas - Jefe Control de Gestión	Realizar presupuesto comercial de ventas en volumen por canal, oficina, familia de cecinas y marca de acuerdo con estudios y bases de mercado incluyendo los objetivos que se trace de participación la Gerencia Comercial. El volumen de venta se convierte a pesos con apoyo de Pricing.
	Reportar cifras mensual de la G. Comercial - Jefe Control de Gestión	Reportaría mensual con los resultados de ventas sumado al reporte de informes de mercado junto con los principales indicadores de penetración de venta por oficina comercial.
	Consolidar planificación de demanda por canal - Analistas	Consolidar la cifras proyectadas por canal de demanda y reportarla al área de producción para su fabricación. También se reporta la demanda por oficina al área de Distribución para planificar la flota por oficina.
	Trabajar en proyectos interáreas - Jefe Control de Gestión	Participar de proyectos interáreas con Producción relacionados programa de centralización de la demanda con el objetivo de optimizar la producción. De igual forma, participar en la mejorar de eficiencia en la comunicación de pedidos para una Distribución eficiente.
Pricing	Monitorear precios PF vs competencia - Jefe Pricing	En base a informe de precios de mercado semanal, se extraen indicadores para no estar un rango inferior al 5% de mercado comprando marcas y competidores, con el objetivo de mantener precios competitivos.
	Estrategias de precio del mes - Gerente Pricing	Ejecutar estrategia de las promociones del mes con cada canal con el objetivo de aumentar participación de mercado en una determinada familia de productos y marca.
	Trabajar en proyectos interáreas - Gerente Pricing	Participación en proyectos junto con el área de TI en el desarrollo de aplicaciones que hagan sugerir promociones a clientes en base comportamiento de compra sumado a productos que pueden parecer atractivos para el cliente.

Fuente: Elaboración propia

Gerencia de Producción: El área está integrada por las gerencias de Producción e, Ingeniería y Mantenimiento (sólo a cargo de mantenciones menores dentro de las plantas). La Gerencia de Producción tiene a cargo las plantas de producción (planta 1, 2 y 3). En tanto que, la Gerencia de mantenimiento está encargada del monitoreo y validación de las condiciones para una producción eficiente incluyendo la evaluación de ampliación de plantas, reingeniería de la producción y mantenciones menores (Mantenciones mayores corresponden al área de Mantenciones Operacionales). Además, la Gerencia de Producción Industrial tiene un área de apoyo llamada Optimización y Planificación de la producción encargada de la planificación de la demanda y sugerencias de los turnos óptimo para cumplir con la demanda. El organigrama de la gerencia de Producción Industrial se muestra en la Ilustración 32.

Ilustración 32: Organigrama Gerencia Producción Industrial



Fuente: Elaboración propia basada en el organigrama de PF Alimentos

El flujo de actividades de la Gerencia de Producción se basa en la gestión de las plantas. La planta 1, la más antigua de las plantas de producción de PF, es donde se producen las Emulsiones que incluye las familias de cecinas de Vienesas, Longanizas y Patés. Esta planta a lo largo de su historia ha tenido diversas modificaciones con el objetivo de ampliar la capacidad de producción y en consecuencia dar cumplimiento a la demanda. De acuerdo al informe INE de cecinas de la producción de 2019; Vienesas, Longanizas y Patés suma un 53,7% del *mix* total de producción a nivel nacional. En otras palabras, estas tres familias de cecinas abarcan más de la mitad de la venta a nivel nacional lo que no es muy distinto del *mix* de producción que tiene Productos Fernández. La Tabla 21 muestra el importante peso en el *mix* cecinas que tienen las Emulsiones.

Tabla 21: *Mix* Cecinas Producción 2019

Cecinas	2019
Arrollados	4,9%
Jamones	25,2%
Longanizas	14,0%
Madurados	3,6%
Mortadelas	12,7%
Patés	4,9%
Vienesas	34,8%
T. Cecinas	100,0%

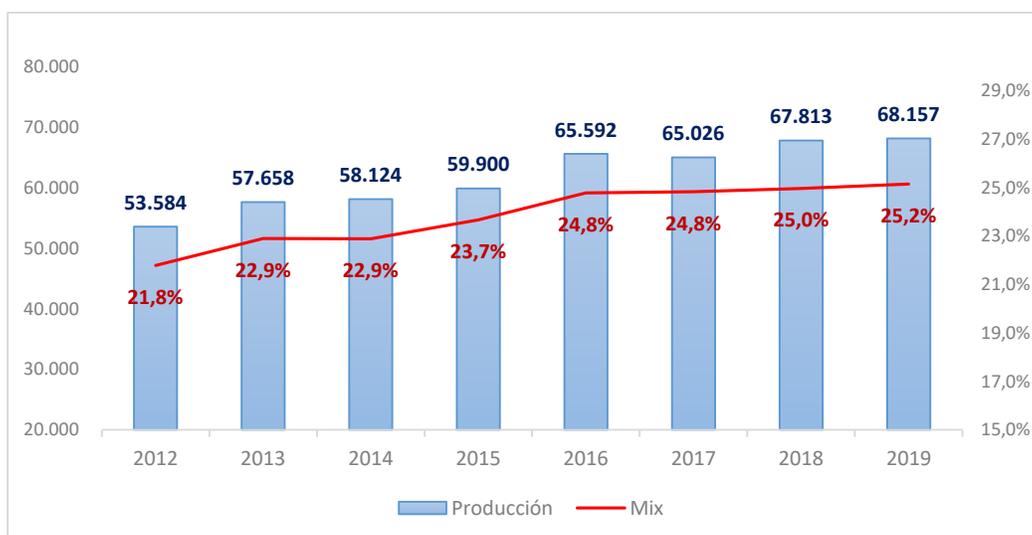
Fuente: Informe INE Cecinas

Por lo tanto, los desafíos para la planta 1 son de constante optimización y reingeniería hacia una producción eficiente, dado que actualmente hay restricciones de ampliación.

En la planta 2 de Madurados se fabrican salames, secos y pancetas (tocino). A pesar de ser una familia de cecinas que tiene un bajo *mix* de producción sobre el total, cabe destacar que la producción de madurados requiere de espacios de bodegas para el secado, que dependiendo del producto puede durar entre 30 a 60 días. Fue esta la razón por la que en 2018 la planta 2 fuera ampliada en su capacidad.

Finalmente, en la planta de 3 de Jamones se producen tres tipos de familias de cecinas: Jamones, Arrollados y Mortadelas. Es la más nueva de las plantas de cecinas y tiene alta capacidad en particular considerando el aumento de demanda por Jamones que ha ganado peso en el *mix* de producción de cecinas lo cual resulta atractivo para las empresas del rubro. Si en 2012 el *mix* de Jamones alcanzaba el 21,8%; en el dato más reciente de 2019 el *mix* de Jamones subió a 25,2% lo que se traduce en un aumento de producción nacional de 14.573 toneladas. La Ilustración 33 muestra la evolución anual en la producción y *mix* de jamones a nivel nacional.

Ilustración 33: Evolutivo Anual Producción y *Mix* de Jamones



Fuente: Informe INE Cecinas

Las descripciones de cada una de las Sub Áreas de la Gerencia de Producción son mostradas en Tabla 22, Tabla 23 y Tabla 24.

Tabla 22: Funciones Gerencia Producción Industrial - Gerencia Producción

Área	Objetivo - Responsable	Descripción
Plantas de Producción	Cumplir con la Planificación de la Producción - Jefe de Planta	Ejecutar el plan de la producción de forma eficiente con la combinación de programación de recetas y personal apropiada para cumplir con el plan de la producción.
	Cumplir con la Normativa de Calidad - Supervisor	Cumplir con los estándares de calidad designadas en la norma suministrada por el Área de Calidad para cada producto. Hacer auditorías de productos con el objetivo que este en cumplimiento con los estándares de calidad.
	Cumplir con la Programación de la Producción - Jefe Planta	El Jefe de Planta es responsable por velar el cumplimiento de los turnos de Operarios, disponibilidad de materias primas y el funcionamiento de la infraestructura de las plantas.
	Alertar manteciones excepcionales - Jefe de Planta	El Jefe de Planta debe alertar ante irregularidades en el funcionamiento de cualquier maquina y/o infraestructura.
	Asegurar y Recepcionar Materias Primas - Supervisor	Asegurar y recepcionar las materias primas provenientes del área de Abastecimiento para ser usadas en la producción de cecinas.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 23: Gerencia de Producción Industrial - Gerencia de Mantenimiento e Ingeniería

Área	Objetivo - Responsable	Descripción
Mantenciones	Cumplir plan de mantenciones	Cumplir el plan de manteciones de todas los activos fijos y maquinas de las plantas dentro del presupuesto asignado.
	Disponer de equipamiento de producción	Permitir la adecuada utilización del equipamiento de producción cumpliendo con las normas de seguridad.
Ingeniería	Reingeniería de procesos	El área de ingeniería es responsable de proponer reingeniería en proceso de producción con el objetivo de ahorrar costos.
	Participar en la evaluación de inversiones	Participar en la evalaución de inversiones incluyendo la instalación de nuevas plantas de producción o la ampliación en capacidad productiva.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 24: Gerencia de Producción Industrial - Planificación y Optimización de la Producción

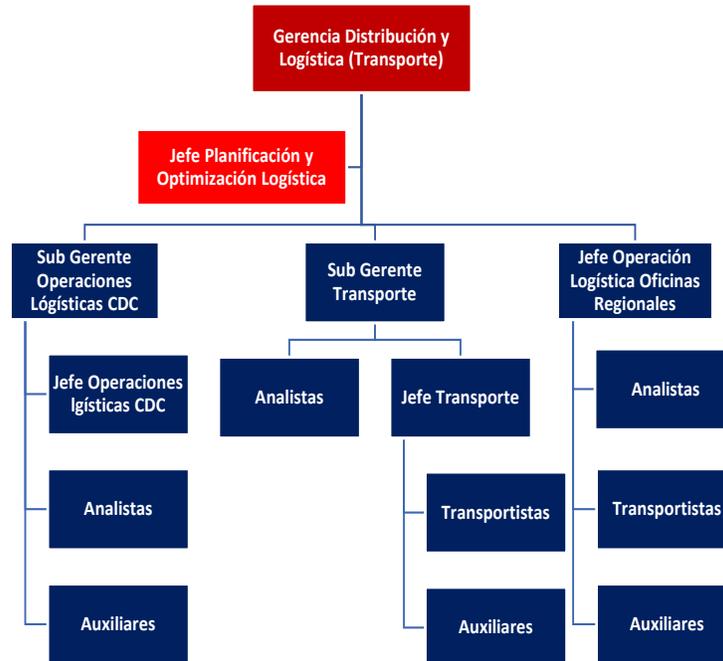
Área	Objetivo - Responsable	Descripción
Planificación y Optimización de la Producción	Planificar la Producción - Jefe Producción y Analistas	Usando el input de las proyecciones de demanda del área Comercial, el área de Optimización de la Producción distribuye y plnea la producción en las distintas plantas junto con las combinaciones de mano obra (turnos) y recetas evaluando las restricciones de mantenimiento y capacidad de producción.
	Realizar Informe de Producción - Jefe Optimización	Reportar los principales indicadores de gestión de la producción y mantenimiento para la toma de decisiones del Gerente del área.
	Estimar aprovisionamiento de Materias Primas	Proyectar la compra de materias primas enviada al área de Abastecimiento.
	Estimar Plan de manteciones en plantas	Proyectar el uso de horas de maquinas y robots para realizar las manteciones en forma oportuna

Fuente: Elaboración Propia

Distribución: Formada por dos Sub Gerencia: Operaciones logísticas CDC (Centro de Distribución Central ubicado en Talca) que es responsable de la logística interna desde plantas de producción hacia el CDC y administración del CDC de Talca (carga de productos, gestión de inventarios, optimización de turnos, entre otras). Y, Sub Gerencia de Distribución o Transporte responsable por el despacho de productos hacia los clientes. Cabe señalar, que los productos que van directo a clientes corresponden al canal Supermercado. Para el caso de los canales Tradicional y *Food Service* los productos son despachados a las oficinas regionales para que luego ser distribuidos en camiones de menor tamaño. Para complementar la labor logística, los Jefe de Operación Logística de las oficinas regionales son los encargados de recibir los productos en la región y enviarlos posteriormente a los clientes en los tiempos y cantidades acordados. Todas las regiones tienen distribución diaria, salvo las oficinas ubicadas en zonas extremas y aisladas como Arica, Iquique y Calama por el lado norte; y Coyhaique y Punta Arenas por el lado Sur.

Por último, como área de apoyo a la Gerencia, el departamento de planificación y optimización logística es responsable por la coordinación de las rutas. El organigrama del área de Distribución y Logística se muestra en la Ilustración 34.

Ilustración 34: Organigrama Área Distribución y Logística



Fuente: Elaboración Propia basado en el organigrama de PF Alimentos

La descripción de las funciones de las Sub Gerencias y jefaturas del área de Distribución se muestran en las Tablas 25, 26, 27 y 28

Tabla 25: Gerencia de Distribución - Sub Gerencia de Operaciones Logística CDC

Área	Objetivo	Descripción
Sub Gerencia Operaciones Logísticas CDC	Coordinar retiro de productos desde plantas de producción	Coordinar la cantidad de productos que se trasladarán desde las plantas de producción al CDC.
	Acarrear productos desde Plantas de Producción	Coordinar y ejecutar el transporte interno desde las plantas al CDC en las cantidades y tiempos acordados con Producción.
	Planificar y ejecutar carga de productos	Disponer de los productos para ser transportados de acuerdo a la planificación de rutas.
	Gestionar inventarios	Gestionar el inventario de productos en el CDC dado antecedentes de alta demanda.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 26: Gerencia de Distribución - Sub Gerencia de Transporte

Área	Objetivo	Descripción
Sub Gerencia Transporte	Planificar rutas	Planificar las rutas de la semana dado los pedidos realizados por el área comercial contemplando los plazos de entrega.
	Distribuir productos a Supermercados	Cumplir con la entrega de productos a Supermercados.
	Distribuir productos a oficinas regionales	Acarrear productos desde CDC a las oficinas regionales dado la estimación comercial de la demanda.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 27: Gerencia de Distribución - Jefe Operaciones Logísticas OR

Área	Objetivo	Descripción
Jefe Operaciones Logísticas Oficinas Regionales	Recepcionar Productos	Recepcionar los productos que acarreó la Sub Gerencia de Transporte validando calidad, cantidad y tiempo de entrega.
	Inventariar Productos	Gestionar el inventario de productos de la oficina dado las proyecciones de demanda.
	Planificar distribución de productos	Planificar tiempos y costos de la distribución semanal comprometido con los clientes de los canales Tradicional y Food Service.
	Distribuir productos a clientes	Distribuir productos a los clientes de los canales Tradicional y Food Service cumpliendo los plazos de entrega establecidos.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 28: Gerencia de Distribución - Jefe Planificación y Optimización de la Producción

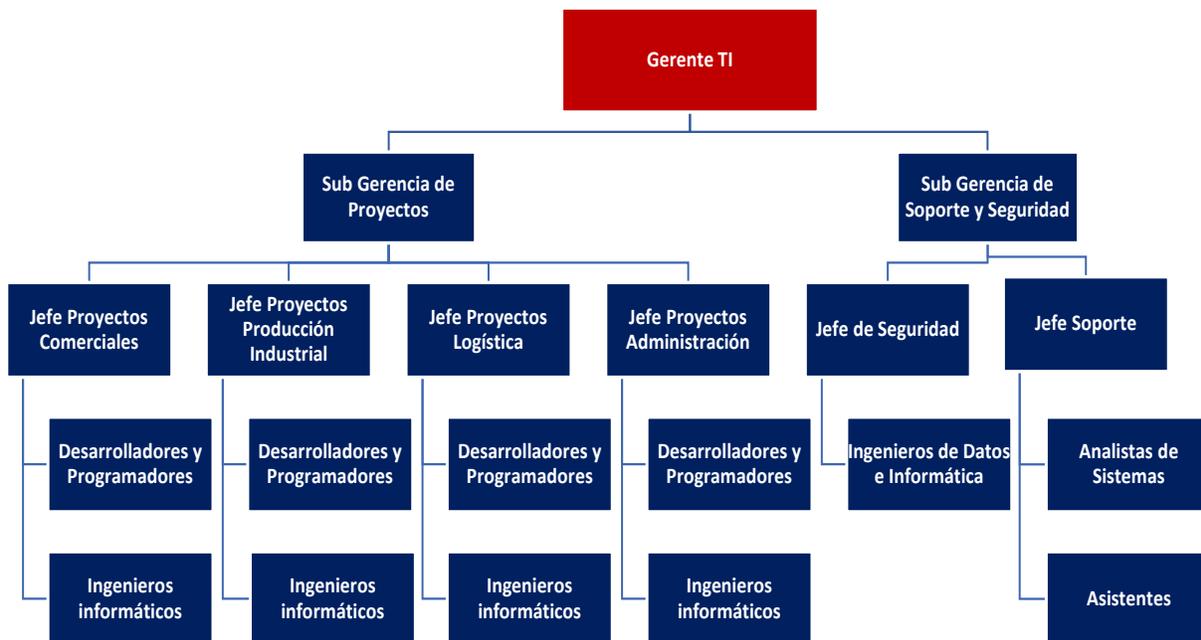
Área	Objetivo - Responsable	Descripción
Planificación y Optimización Logística	Planificar Logística - Jefe de Optimización y Analistas	Usando el input de las proyecciones de demanda del área Comercial, el área de Planificación proyecta las rutas y viajes estimando la flota necesaria para cumplir con la entrega oportuna de los productos.
	Realizar Informe de Logística - Jefe Optimización	Reportar los principales indicadores de gestión de logística tanto interna (desde plantas a CDC) como externa a los canales de venta.
	Estimar aprovisionamiento Producción - Analistas	Proyectar las solicitudes de pedidos al área de Producción Industrial.
	Estimar Plan de manteciones de Flotas - Analistas	Proyectar el uso de horas de maquinas y flota para realizar las manteciones en forma oportuna.

Fuente: Elaboración Propia

Tecnología de Información (TI): El área está formada por la Sub Gerencia de Proyectos y la Sub Gerencia de Soporte y Seguridad. Por un lado, el área de proyectos se divide en cuatro unidades en relación con las funciones comerciales, producción industrial y logística (distribución) sumado a los proyectos administrativos que son los de las áreas

de apoyo como de la Gerencia de Personas o Contabilidad. Por otro lado, el área de soporte es responsable de dar apoyo en cuanto a hardware y software a todas las unidades de la empresa. De igual forma, el área de Seguridad brinda soporte y apoyo a las unidades para la seguridad de la información. El organigrama del área de TI es mostrado en la Ilustración 35.

Ilustración 35: Organigrama Gerencia TI



Fuente: Elaboración Propia basado en el organigrama de PF Alimentos

Las funciones de las Sub Gerencias del Área de TI son mostradas en la Tabla 29 y Tabla 30.

Tabla 29: Funciones Gerencia de TI - Sub Gerencia de Proyectos

Área	Objetivo - Responsable	Descripción
Sub Gerencia de Proyectos	Planificar proyecto - Jefe de Proyecto	Definir lineamiento junto con el cliente interno y planificar plazos del proyecto.
	Dirigir y Coordinar Recursos - Jefe Proyecto	Designar recursos a los proyectos que tiene asignados para cumplir con los plazos.
	Responder a clientes internos - Jefe Proyecto	Dar respuesta oportuna a los requerimientos del cliente. Si bien, se generan tickets de respuestas, hay ocasiones urgentes en los que sólo se requiere la aprobación del Gerente Cliente y Gerente de TI para dar curso urgente al requerimiento.
	Mantener relaciones externas con Proveedores de tecnología - Jefe Proyecto	Los software y/o proyectos que requieren de tecnologías externas en la que el Jefe de Proyecto debe llevar la relación con la contraparte externa apoyando el desarrollo de tecnologías y sugiriendo cláusulas contractuales.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 30: Funciones Gerencia TI - Sub Gerencia de Soporte y Seguridad

Área	Objetivo - Responsable	Descripción
Soporte TI	Garantizar la operación de los sistemas - Jefe Soporte TI	Garantizar la operaciones de los sistemas computacionales de la empresa, en particular en áreas críticas como producción, comercial y distribución.
	Responder a clientes internos - Jefe Soporte TI	Dar respuesta oportuna a los requerimientos de los clientes basado en los acuerdos de servicios que se tengan con las áreas.
Seguridad TI	Velar por el cumplimiento de protocolos de seguridad de la información - Jefe Seguridad TI	Auditar las distintas áreas para asegurarse que se cumplan los protocolos de seguridad de la información.
	Evaluar y mitigar riesgo de seguridad de TI - Jefe Seguridad TI	Tener una visión actualizada de los riesgos que puede enfrentar el negocio en cuanto a seguridad de la información, así como también tener planes que mitiguen estos riesgos.

Fuente: Elaboración Propia

9.3 Selección de las funciones a analizar

Una vez definida la estructura organizacional de PF Alimentos y detallado las funciones que se relacionan con los atributos de la propuesta de valor seleccionados, serán analizadas las funciones desde la perspectiva de la contribución que hacen al CMI Corporativo considerando que sólo se hará el detalle de las Gerencias Comercial, Producción y Distribución dado el alcance del trabajo y porque además son las que tienen un impacto directo medible sobre los atributos escogidos. Posteriormente, en la sección diez serán mostrados las mediciones de desempeño a través de los tableros de gestión; y las relaciones entre las unidades a través de los acuerdos de niveles de servicios (*Service Level Agreement* SLA). Por ahora se establecerán las relaciones e impactos de las gerencias seleccionadas y los desafíos en relación a los distintos tipos de alineamiento.

En el inicio de la cadena de producción, la Gerencia de Abastecimiento cumple el rol de compra de las materias primas necesarias para la producción. Esta será la única actividad primaria que no será detallada por el alcance de este trabajo explicado porque si bien juega un rol importante dentro de la empresa no tiene un impacto significativo en el Mapa estratégico corporativo.

Siguiendo la cadena de actividades primarias, la Gerencia de Producción Industrial tiene un alto impacto sobre los resultados totales de la empresa. Primero, tiene un impacto directo en la perspectiva financiera con el objetivo de disminuir costos, que a su vez impacta en el resultado a nivel empresa (rentabilidad). Con respecto al impacto de Producción en los atributos de valor, la manufactura eficiente es uno de los principales impulsores, aun cuando indirecto, para llegar con un precio competitivo a los clientes porque le permite a *Princing* tener rangos más amplios para manejar precios, dar ofertas

y poder competir de mejor forma respecto de su competidor directo CIAL. Por lo mismo, la empresa ha puesto no sólo la infraestructura para aprovechar al máximo los costos fijos y economías de escala que le otorgan su capacidad instalada, sino que también la capacitación del recurso humano en todas las dimensiones de la escala jerárquica desde los Operarios a Gerentes. Un ejemplo de los anterior, es la creación de departamento de de planificación y optimización de la producción en 2018, responsable de optimizar los recursos, adelantar pedidos e integrarse con áreas como Comercial y Distribución para que el objetivo de llegar con precios competitivos a los clientes sea logrado. Por último, Producción Industrial también tienen un impacto indirecto en la entrega oportuna los clientes. Si bien esta es responsabilidad del área de Distribución, Producción dentro de su resultado incorpora el cumplimiento de plazos para no retrasar la cadena de tiempos que continua el área de Distribución.

La Gerencia de Distribución y Logística, como fue visto en el sub apartado anterior, es responsable por el transporte de producción terminada tanto interna (desde plantas al CDC) como externa (hacia los canales de venta). El proceso de distribución tiene etapas que son medidos por los tiempos y costos de transportes. El resultado del área de distribución es cumplir con la entrega oportuna que es uno de los atributos del alcance de este trabajo.

Finalmente, la Gerencia Comercial cierra la cadena de actividades primarias teniendo un impacto directo y también visual el Mapa Estratégico en los atributos de la propuesta de valor, valoración e ingresos. El aporte del área Comercial a través del objetivo de Gestionar Área Comercial tiene un impacto sobre precio competitivo y disponer de productos en vitrina. Los procesos para alcanzar un precio competitivo tienen su foco en la gestionar adecuadamente la estrategia de precios. Para ello es importante

la cobertura e implementación de la estrategia de precios en la mayor cantidad de clientes cuestión que conlleva un gran desafío para el canal Tradicional al tener más de 40 mil clientes a nivel nacional. El área Comercial también es responsable por el pronóstico de demanda que es un objetivo articulador que tiene impacto sobre producción que es coordinada en dicha área por el departamento de Optimización de la Producción. Adicionalmente, los estudios de mercado y precios que se hacen al interior del área ayudan a que la Gerencia de *Pricing* ofrezca, de acuerdo al perfil del cliente, el máximo precio dentro del rango de mercado. El seguimiento de precios es una actividad que se hace de forma semanal y se integra con los distintos canales de venta. Si bien hay canales en los que el poder de negociación es más alto como el caso de Tradicional y *Food Service*, igualmente en el canal supermercado la gestión de precios se hace por medio de las promociones del mes.

En tanto, que Comercial también impacta directamente en el atributo de disponer productos en vitrina monitoreando el adecuado llenado en vitrina a través de los auxiliares reponedores y la coordinación con el área de Distribución para que los productos no sólo estén a tiempo, sino que también lleguen en las cantidades de inventario solicitadas para un adecuado llenado de vitrina.

El resultado de cumplir con los atributos de la propuesta de valor tiene como consecuencia aumentar la valoración en la perspectiva de clientes medida por la participación de mercado, que luego tendría como consecuencia el impacto en los resultados financieros aumentando los ingresos.

La contribución que dan las actividades de Producción, Distribución y Comercial a los objetivos del CMI Corporativo se describen en la Tabla 31. El ticket indica contribución directa. El guion indica contribución indirecta. Y, la cruz indica que no hay contribución.

Tabla 31: Matriz de Contribución de las Funciones Producción, Distribución y Comercial en los Objetivos Corporativos

		Contribución de las áreas a los objetivos estratégicos				
		Objetivo Organizacional	Indicador	Producción	Distribución	Comercial
P E R S P E C T I V A S	Financiera	Aumentar Rentabilidad	Resultado operacional	✗	✗	✗
			Margen bruto	✗	✗	✗
		Aumentar Ingresos	Variación ticket promedio de venta	✗	✗	✓
			Volumen de venta	✗	✗	✓
		Disminuir Costos	Costo de venta	✓	✗	✗
C L I E N T E S	Clientes	Aumentar Participación de Mercado	Participación de mercado	—	✓	✓
		Aumentar Satisfacción de Clientes	Encuesta de satisfacción al cliente	—	✓	✓
		Cumplir Entrega Oportuna	N° de reclamos	—	✓	✗
			Devoluciones por entregas fuera de plazo	—	✓	✗
		Disponer de Productos en Vitrina	N° de reclamos por llenado de vitrinas	✗	—	✓
		Ofrecer Precio Competitivo	Productos sobre precio promedio de mercado por segmento	—	✗	✓
		Actualizar Productos en su Mix	Venta producto nuevo	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 32: Matriz de Contribución de las Funciones Producción, Distribución y Comercial en los Objetivos Corporativos (Continuación)

		Contribución de las áreas a los objetivos estratégicos				
		Objetivo Organizacional	Indicador	Producción	Distribución	Comercial
P E R S P E C T I V A S	Procesos Internos	Cumplir Estándares de Calidad	Cumplimiento estándares de calidad	—	—	✗
		Mejorar Estándares de Distribución	Entregas a tiempo	—	✓	✗
		Mejorar Planificación de la Demanda	Error estimación de demanda por familia de cecina	✗	✗	✓
		Mejorar Cobertura Punto de Venta y Estrategia de Precio	Cumplimiento plan de venta	✗	✗	✓
			Aplicar lista de precios por marcas/producto	✗	✗	✓
			Llenado de vitrina (muestreo)	✗	✗	✓
		Manufacturar Productos Eficientemente	Cumplimiento plan costo producción	✓	✗	✗
	Cumplir cantidad de entrega por pedido		✓	✗	✗	
	Cumplir plazos de entrega por pedido		✓	✗	✗	
	Desarrollar y Mejorar Productos	Propuesta para desarrollar nuevos productos	✓	✓	✓	
		Propuesta para mejorar productos existentes	✓	✓	✓	
	Aprendizaje y Desarrollo	Potenciar Personal Competente y Comprometido	Cumplimiento plan capacitación	✓	✓	✓
			Rotación Personal	✗	✗	✗
			Encuesta clima laboral	✗	✗	✗
Desarrollar Cultura de Colaboración		Encuesta cultura de colaboración	✗	✗	✗	
		Proyectos estratégicos interareas	✓	✓	✓	
Disponer Plataforma de Sistemas de Información		Disponibilidad de sistemas	✗	✗	✗	
Asegurar Infraestructura y Equipamiento		Disponibilidad de equipos de producción	✓	✗	✗	
	Cumplimiento plan mantenciones en infraestructura de producción	✓	✗	✗		
	Disponibilidad flota camiones por oficina	✗	✓	✗		
	Cumplimiento plan mantenciones en flota distribución	✗	✓	✗		

Fuente: Elaboración Propia

Para finalizar esta sección, serán expuestos los desafíos en cuanto al alineamiento de las áreas. Por cierto, las funciones de Producción, Distribución y Comercial tienen conflictos dentro de sus propias áreas en el logro de objetivos (problema de alineamiento vertical), sumado a los conflictos entre éstas mismas y las áreas de apoyo de TI y mantención que serán incorporadas en el análisis (problemas de alineamiento horizontal). Ambos problemas son parte de la justificación de esta propuesta de SCG. A continuación, se detallan los principales desafíos a superar en las secciones 9 y 10:

i) Alineamiento Vertical Comercial: En el área Comercial existe una pugna para conseguir mayores ventas por canal que impide la colaboración y prioridad de pedidos provocando privilegiar los clientes más importantes en volumen sin ser necesariamente los más rentable. Si bien, el objetivo de valoración es efectivamente aumentar participación de mercado, y aumentar ingresos (en la perspectiva financiera) esto podría ser en desmedro de la rentabilidad con lo cual debe ser un indicador a considerar donde el área de *Princing* debe jugar un rol fundamental con el objetivo de alcanzar una adecuada rentabilidad. Este problema se produce particularmente en épocas de alta demanda donde se debe priorizar la venta dado las restricciones de capacidad productiva. Un ejemplo de ello, es el mes de agosto y septiembre donde la venta se dispara siendo superior al promedio de 6.800 toneladas. En ese caso, los canales de venta entran en conflicto por conseguir inventario. Por cierto, esto puede ocasionar problemas con los clientes ante incumplimientos en la distribución de productos por quiebre de stock y obtener peores condiciones de venta para PF, incluso las mencionadas ventas con rentabilidades negativas.

Un hecho similar a la estacionalidad de las ventas, ocurre cuando hay ampliación de plantas, que tiene como consecuencia en algunos casos dejar de producir a los niveles óptimos históricos debido a los trabajos y a la utilización de espacio físico. Si bien, la situación tiene una causa distinta, los comportamientos de los canales de ventas son los mismos, es decir, comienza una pugna por lograr hacer ventas rápidas sin importar las condiciones de precios y/o posibilidad de cumplimiento de entrega lo que en consecuencia genera un debilitamiento en la relación con el cliente. Si bien, el departamento de *Pricing* sabe de esta situación la cobertura de la estrategia falla debido a la operación que produce la aprobación o rechazo de solicitud de precios realizada por los vendedores en la búsqueda de alcanzar su meta en volumen dado la restricción de capacidad.

En gran parte este problema sucede por los incentivos que tienen los vendedores de los canales en relación al aumento de la venta en volumen y cobranza, sin importar la rentabilidad final. Si bien se podrían bajar las metas de los vendedores, no existe consenso entre los canales y la Gerencia Comercial. Por lo tanto, la cascada desde el CMI Corporativo a un tablero del área Comercial es clave para generar el alineamiento vertical contemplando indicadores para solucionar este problema.

ii) Alineamiento Vertical Distribución: En el área logística que se separa entre interna y externa existe diferentes tipos de problemas relacionados con alineamiento. Por un lado, en la logística interna son recurrentes las descoordinaciones en los tiempos de los pedidos, es decir, no necesariamente es utilizado el método FIFO (*First in – first out*), sino que el orden del despacho obedece a la prioridad con el área Comercial solicitó el pedido. En este contexto, se pueden generar descoordinaciones en las prioridades del trabajo.

Por otro lado, cuando se despachan los productos a los clientes, el ideal del área de distribución es llenar los camiones grandes (entre 18 a 22 toneladas dependiendo el tamaño del camión). Al transportista también le conviene pues le pagan por tonelada de mercadería que transporta que no necesariamente tiene relación con la entrega oportuna del pedido. Un esfuerzo de este SCG en que las metas sean congruentes haciendo que las metas también vayan en igual dirección corrigiendo incentivos contrapuesto en el área de Distribución.

Otro problema recurrente es desempeño de entrega por tonelada en un tiempo determinado entendiendo que las problemáticas de tráfico varían en cada oficina regional. Este es un aspecto a tener en consideración al momento de la evaluación de esta función.

Afortunadamente, en la actualidad el monitoreo GPS presta una gran ayuda para monitorear las entregas y hacer estimaciones realistas respecto de los tiempos estándar por viaje dado variables como tipo de día (hábil o feriado) y horas durante una semana.

iii) Alineamiento Vertical Producción: El área tiene como principal objetivo el control de costos haciendo efectiva la manufactura. Esto sin duda puede generar incentivos en los operarios por mayor número de horas extras. Si bien este no es un *item* importante dentro de la estructura de costo, cada rebaja en costo ayuda a mejorar la producción eficiente. De igual forma la disminución de desperdicios por ejecución mal de procesos y/o productos que no cumplen con los estándares de calidad, suman al indeseable aumento de costos en el área. Por lo tanto, se hace necesario que en el tablero de indicadores del área se incorporado mediciones relativas a mejoras en el tiempo asociadas a premios monetarios u otras que determinen el alineamiento entre los miembros del área.

iv) Alineamiento Horizontal entre Producción y Comercial: Las interacciones entre las áreas de Producción y Comercial son variadas encausándose proyectos interáreas en pro de conseguir mejores resultados globales. Una de los grandes proyectos actuales a nivel compañía, es la mejor estimación de la demanda. Hace un par de años atrás, el área de Producción era la responsable de esta labor con casi nula participación del área Comercial. Esto ha cambiado en la actualidad, hasta el punto de llegar a determinar que la Gerencia Comercial debe estar a cargo de proyectar la demanda con al menos cuatro semanas por adelantado, dado el conocimiento y relación que tiene los KAM y Jefes de Oficina con los clientes. Por cierto, la relación interáreas se desarrolla en un pronóstico de demanda que considere las restricciones de producción tanto temporales como estructurales.

El área Comercial comenzó este proceso en 2018, el cual no ha estado exento de problemas por errores en las estimaciones que tiene como consecuencia pedidos de última hora haciendo menos eficiente el proceso de producción o incluso hasta el punto de provocar quiebres de stock. El proceso de estimación de la demanda ha concentrado más recursos en el último tiempo incluyendo al área de TI en dos frentes: Primero, desarrollar un software que integre las proyecciones de todos los canales de venta evitando digitar datos en *excel*. Y segundo, TI debe velar por generar sistemas que mejoren la comunicación en tiempo real acerca del stock de productos por oficinas y centro de distribución central para cumplir con los pedidos de los clientes.

Finalmente, la coordinación de ambas áreas es clave para lograr el objetivo de precios competitivos ya sea como consecuencia de una manufactura eficiente y/o la gestión de precios y relación con el cliente.

v) Alineamiento Horizontal entre Distribución y Comercial: del resultado de estas dos áreas depende en gran medida el cumplimiento de los atributos de valor impactando en la valoración del cliente. Así, es crucial la adecuada coordinación. Distribución toma el pronóstico de demanda para hacer la planificación de rutas del mes móvil (cuatro a cinco semanas): en tanto que nivel operativo, Comercial hace los pedidos con la correspondiente distribución entre los canales de venta. Como se ha dicho, esto no resulta trivial pues el canal Supermercado tiene transporte directo desde CDC hacia Supermercado, mientras que Tradicional y *Food Service* hace el acopio de productos en las bodegas de los centros regionales (u oficinas regionales) para luego ser distribuida a los clientes. Por lo tanto, dos datos claves desde Comercial a Distribución son: Adecuado pronóstico de demanda y solicitud de pedidos con anticipación. Comercial tiene incentivos para que el proceso de Distribución sea efectivo dando cumplimiento a la entrega oportuna de productos en los clientes. De hecho, este es input de comercial en relación a su gestión para el llenado de vitrina en los clientes. Ambos atributos suman a la valoración de los clientes.

vi) Alineamiento Horizontal entre Producción y Distribución: Distribución es el cliente interno de Producción que debe cumplir con el plan de producción en relación a entregar a tiempo los productos terminados cumpliendo los estándares de calidad de acuerdo a la orden de trabajo. Ambas áreas se deben coordinar en el retiro de productos desde las plantas de producción para que sean transportadas al CDC. Cualquier atraso en la producción afecta a distribución y su resultado de entrega a tiempo. Por lo tanto, Distribución tiene incentivos a presionar el trabajo de Producción para que cumpla con los pedidos solicitados dado los estándares e indicadores fijados.

vii) Diseño del Sistema de Control de Gestión: Para llevar a cabo la Integración de los sistemas de medición de las áreas con tableros de control y SLA (será visto en la sección 10) con el CMI Corporativo (visto en la sección 7) utilizando el proceso de despliegue estratégico hacia la operación, el método es través de la consistencia entre los indicadores del macroproceso con sus indicadores en el CMI corporativo con los micro procesos que aborda cada área junto con sus indicadores. Esto es una condición mínima, por supuesto que el área también puede tener procesos e indicadores adicionales o incluso una segmentación que consolide en un indicador total.

En Producción, el macro procesos u objetivo del CMI es Manufacturar productos eficientemente. Luego, en el despliegue hace Producción resulta en un set de procesos que tiene como resultado la producción eficiente reflejado en cumplir el plan de producción en distintas dimensiones como costo (P. Financiera), cantidad de producción que cumpla con los estándares de calidad y tiempos de producción comprometidos.

Así mismo, Distribución tienen un gran objetivo del CMI, Mejorar estándares de distribución que tiene como resultado de su cumplimiento la entrega oportuna. Este macro proceso es apertura en micro procesos que están a cargo de las Sub áreas de Distribución.

Finalmente, Comercial tiene impacto en dos macroprocesos u objetivos del CMI: Mejorar pronóstico de demanda que es un proceso articulador para Distribución y Producción que consta de pasos al interior del área con un resultado en un indicador de error de predicción. Y, el objetivo de amplio de Gestionar área Comercial, que tiene impacto en el precio competitivo con la gestión de precios del área de *Princing* en colaboración con las otras áreas de apoyo comercial; además la gestión comercial tiene

otro set de procesos que hacen cumplir con disponer de productos en vitrina donde participan los canales de venta en el proceso de reposición y postventa.

10 DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DE LAS UNIDADES

El sistema de medición de las unidades será realizado a través de tableros de control que contienen un conjunto de indicadores similares al cuadro de mando integral visto en la sección siete. El sistema de tableros de gestión tiene el objetivo de resolver el problema de alineamiento vertical dentro de las unidades haciendo una cascada hacia las unidades.

La metodología de esta sección tiene la siguiente secuencia: Diagrama IPO (input – proceso – output) con los procesos del área en análisis. Luego, se presenta el tablero de gestión con los indicadores claves de la unidad. Este procedimiento será realizado para cada unidad en cuestión de análisis (Producción, Distribución y Comercial). Finalmente, serán realizados los acuerdos de niveles de servicio entre las áreas escogidas (SLA por su sigla en inglés) con el objetivo de solucionar el problema de alineamiento horizontal.

10.1 Diagrama IPO y Tablero de Control

En esta sección se muestra los diagramas IPO y tableros de control por cada una de las áreas de análisis.

Producción: El área necesita como input el pronóstico de demanda que proviene del área Comercial. El pronóstico de demanda es necesario para estimar la producción óptima en relación con los turnos que se deben realizar, mano de obra (operarios de producción principalmente) y los requerimientos de materia prima que se deben hacer al área de Abastecimiento. Adicionalmente, hay otros 3 objetivos en los recursos que son compartidos con el CMI corporativo. Potenciar personal competente y comprometido

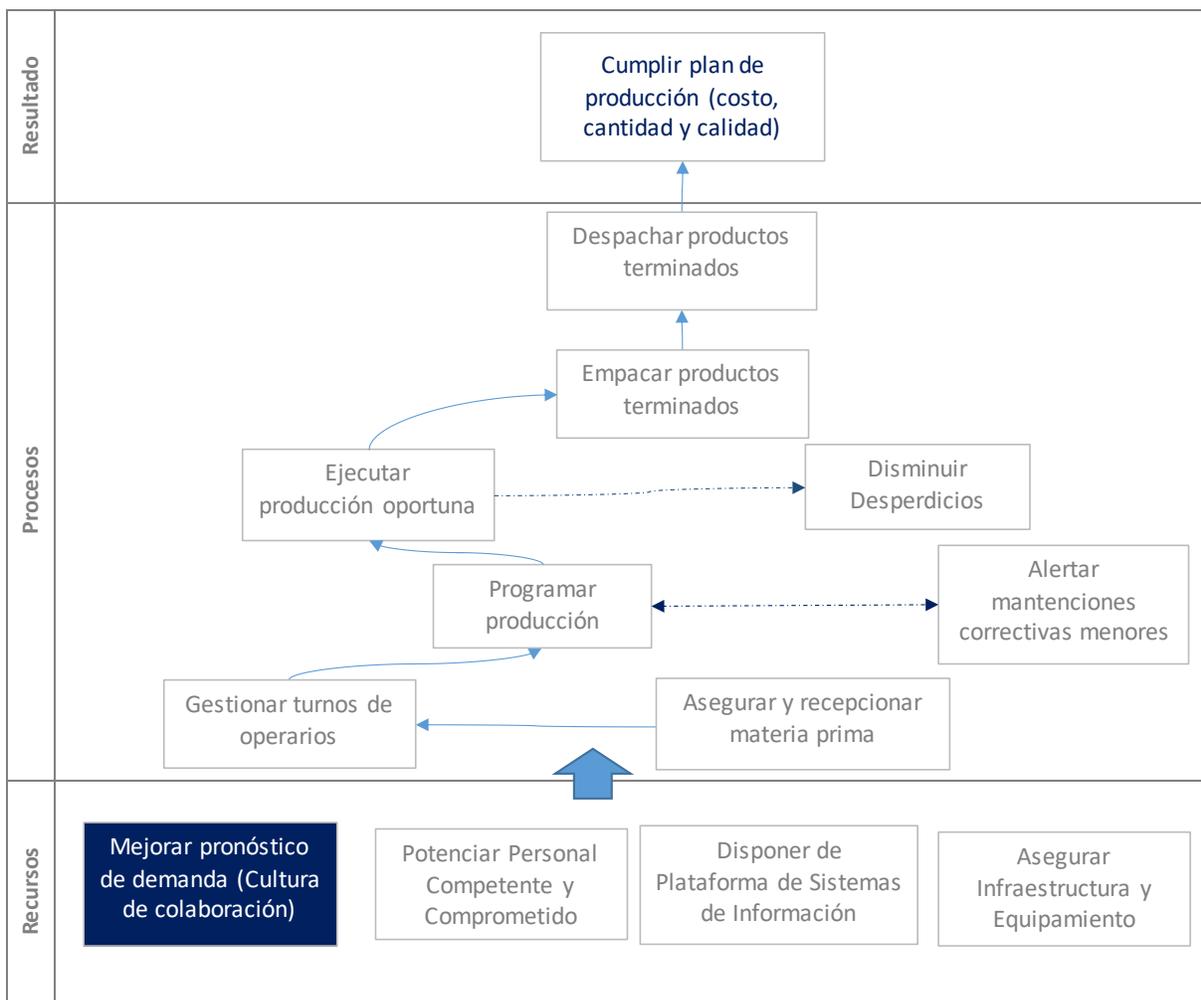
enfocado en cumplir con las capacitaciones de seguridad en las plantas que previenen los accidentes que es un indicador muy visto a nivel empresa. Disponer de plataforma de sistemas de información se refiere a la disponibilidad de los sistemas necesario para realizar eficientemente la producción evitando los retrasos que pueden perjudicar no sólo en el área de Producción, sino que también en el resto de la cadena de procesos que impacta al resto de las áreas en estudio. Por último, Asegurar infraestructura y equipamiento se refiere a que el equipamiento de producción esté disponible el máximo de tiempo para poder ejecutar la producción de manera adecuada evitando retrasos, deterioros y/o errores que puedan disminuir la eficiencia del área tanto en tiempo como es costo.

En cuanto a los procesos, todo se inicia con asegurar y recepcionar materia prima que proviene del área de Abastecimiento. En este proceso es clave la supervisión de la materia prima revisando que corresponda al pedido que se hizo a Abastecimiento, y además, que cumpla con el visado del área de calidad. El siguiente proceso es gestionar turnos de operarios que se hace en conjunto con el área de Optimización de la Producción. Posteriormente, programar producción que consiste en programar la robótica del equipamiento de producción por líneas de productos con la combinación establecida de mano de obra y materia prima cumpliendo con los tiempos y costos esperados (estándar). En el caso de que se detecta algún problema en el equipamiento al momento de la programación, se deben hacer las alertas tempranas que no estén contempladas en el plan de mantenciones para que sean corregidas a la brevedad. Siguiendo la línea de procesos, se ejecuta la producción donde puede haber errores y/o reprocesos que tienen como consecuencia desperdicios. Finalmente, están los procesos de empaque y despacho de los productos terminados. En este último proceso es relevante que la tarea

principal de producción es avisar oportunamente que los productos están listos para su despacho. Luego, es tarea del área de Distribución la logística interna trasladando los productos desde las plantas hasta el centro de distribución central de Talca (CDC).

El resultado del proceso de Producción es cumplir con el plan de producción en cuanto a costo (cumplir costo estándar), cantidad (cumplir con la cantidad solicitada) y calidad (cumplir estándar de calidad). La Ilustración 36 resume el proceso de producción en el análisis de estudio.

Ilustración 36: Diagrama IPO Producción



Fuente: Elaboración Propia

Los objetivos del diagrama IPO son traducidos en indicadores en el tablero de Producción de la Tabla 33.

Tabla 33: Tablero de Control Producción

	Objetivo Área	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Resultados	Cumplir costo estándar por planta	Cumplir plan de costos	(Costo real planta (i)/Costo estándar planta (i))*100	<= 100%	Mensual
	Cumplir estándares de calidad en productos terminador	Cumplir estándares de calidad	(N° productos que cumplen estándar de calidad / N° productos totales)*100	>= 99,9%	Diaria
	Cumplir producción esperada	Cumplir cantidad de entrega por pedido	(Cantidad entrega/Cantidad plan)*100	>= 98%	Diaria
		Cumplir plazos de entrega por pedido	(Hora entrega pedido - Hora estimada pedido)	<=2 hrs	Diaria
Procesos	Despachar productos terminados	Despacho de productos terminados	(Despacho productos terminados / OT de productos termiandos)*100	> = 99,9%	Diario
	Empacar productos terminados	Programar y asegurar empaque de productos terminados	(Empacar productos terminados / OT productos terminados)*100	> = 99,9%	Diario
	Disminuir desperdicio	Toneladas reprocesadas	(Volumen de reprocesos planta (i) / Volumen producción total planta (i))*100	<= 1,5%	Mensual
	Ejecutar producción oportuna	Variación tiempos de producción	((Tiempo de producción planta (i en t)/Tiempo estándar de producción planta (i en t-1))-1)*100	< = 1%	Mensual
		Lead time	(Tiempo procesos por OT - Tiempo estándar por OT)	<= 30 min	Diario
	Alertar mantenciones en infraestructura	Alertas por mantenciones fuera de Plan	N° días mantenciones fuera del plan	> = 0	Mensual
	Programar producción	Cumplir programación de producción	(Suma volumen OT / Volumen producción plan)*100	> = 98,5%	Mensual
	Gestionar turnos de operarios	Restricción línea de Operarios por orden de trabajo	N° operarios por OT	> = 7	Diaria
		Horas extras por planta	N° horas extras planeadas planta (i)	< = 40 hrs	Mensual
	Asegurar y recepcionar materia prima	Materia prima con visado de área de calidad	(Materia prima recepcionada / Materia prima visado)*100	= 100%	Diaria
Cantidad materia prima según presupuesto		(Materia prima recepcionada / Materia prima presupuestada)*100	>= 95%	Diaria	
Recursos	Potenciar Personal Competente y Comprometido	Cumplimiento plan capacitación de plantas y seguridad	cumplimiento plan	>= 99%	Mensual
		Rotación Personal	(N° Trabajadores abandonaron empresa/Promedio Trabajadores Período)*100	<= 10%	Anual
	Disponer Plataforma de Sistemas de Información	Disponibilidad de sistemas	Minutos sin sistema de producción disponible	<= 30	Diario
	Asegurar Infraestructura y Equipamiento	Validar disponibilidad de equipos	Horas sin equipamiento de producción disponible	<= 2	Diario
Cumplimiento plan mantenciones en infraestructura de producción		(Mantenciones infraestructura realizada/Mantenciones infraestructura presupuestada)*100	> 99%	Mensual	

Fuente: Elaboración Propia

Desde el CMI corporativo, el macroproceso de producción que se engloba es el objetivo de manufacturar productos eficientemente que busca contribuir de manera indirecta con los atributos de precio competitivo y cumplir con la entrega oportuna, y directamente con el objetivo de la perspectiva financiera de disminuir costos.

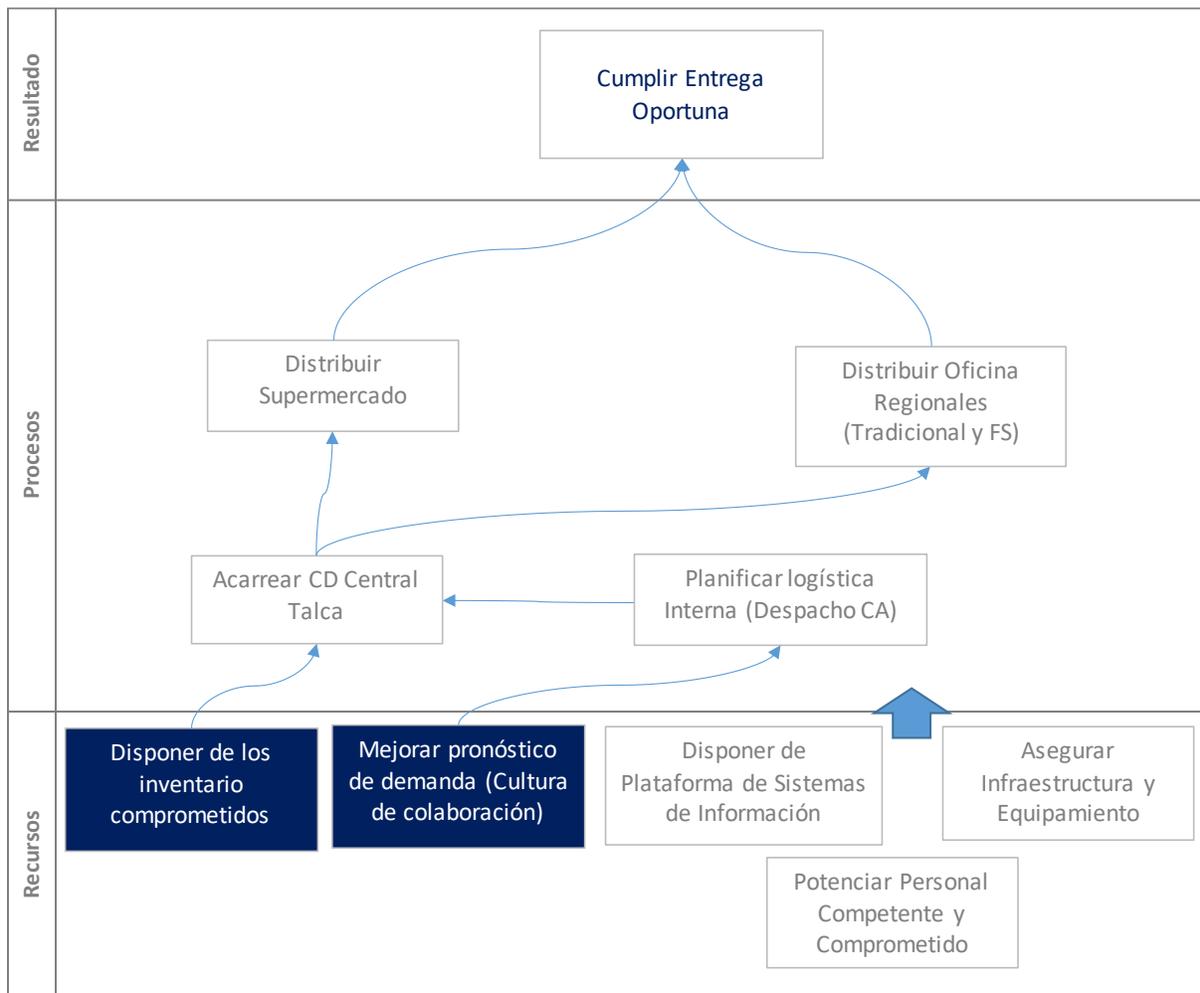
Distribución: Los inputs que provienen del CMI Corporativo son: Potenciar personal competente y comprometido que hace referencia a cumplir con las capacitaciones de seguridad con respeto a la logística interna y externa sumada a las normas de seguridad dentro de los centros de distribución regionales (CD), y CDC. Disponer de plataforma de sistemas de información hace referencia a la disponibilidad de los sistemas de transporte como la optimización de ruta y seguimiento vía GPS evitando su caída. Por último, asegurar infraestructura y equipamiento que se relaciona con la disponibilidad de flota y la infraestructura que este en buenas condiciones para poder realizar el proceso de despacho de la mercadería hacia los clientes u oficinas regionales. Además de los recursos transversales que son parte del CMI Corporativo, también hay inputs que provienen de resultados de procesos de otras áreas. El pronóstico de demanda que proviene del área Comercial y la disposición de los inventarios comprometidos desde el área de Producción.

Los procesos del área de Distribución comienzan con la planificación de la logística derivado de las solicitudes de los clientes y oficinas regionales. Para ello cumple un rol fundamental el pronóstico de la demanda. Posteriormente, comienza el acarreo de los productos desde las plantas hasta el CDC de Talca. En este proceso es clave que el área de producción disponga de los inventarios comprometidos en relación a la cantidad y calidad de estos. Posteriormente, los productos son transportados a los Supermercados

directamente, o para el caso de los canales Tradicional y *Food Service* son transportados a las oficinas regionales para posteriormente ser transportados a los clientes.

El macroproceso del área de distribución tiene como objetivo tener mejores estándares de distribución, que fue representado en el CMI Corporativo, cuyo resultado es cumplir con el atributo de la entrega oportuna. La Ilustración 37 muestra el diagrama IPO del área de Distribución.

Ilustración 37: Diagrama IPO Área Distribución



Fuente: Elaboración Propia

En consecuencia, los indicadores asociados a los objetivos del proceso de distribución quedan resumidos en el tablero de control mostrado en la Tabla 34.

Tabla 34: Tablero de Control Área Distribución

	Objetivo Área	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Resultado	Cumplir Entrega Oportuna	N° de reclamos	N° de reclamos por entregas fuera de plazo	<= 3	Mensual
		Devoluciones por entregas fuera de plazo	(Volumen devolución / Volumen venta total)*100	<= 1%	Mensual
Procesos	Distribuir CD Regionales (Tradicional y FS)	Cumplir plazos de entrega en Tradicional y Food Service	(Hora entrega pedido - Hora estimada pedido)	<=2 hrs	Diaria
	Distribuir Supermercado	Cumplir plazos de entrega en Supermercado	(Hora entrega pedido - Hora comprmetida pedido)	<= 30 min	Diaria
	Acarrear CDC Talca	Cumplir tiempo estándar desde planta a CDC	(Hora traslado - Hora estándar)	<= 30 min	Diaria
	Planificar logística Interna (Despacho CA)	Distribuir cantidad del plan de demanda	(Cantidad planificada por distribuir / Cantidad Pronóstico de demanda)*100	>= 93%	Mensual
Recursos	Potenciar Personal Competente y Comprometido	Cumplimiento plan capacitación flota y seguridad en CDC y CD	Cumplimiento plan capacitación	>= 99%	Mensual
		Rotación Personal	(N° Trabajadores abandonaron empresa/Promedio Trabajadores Período)*100	<= 10%	Annual
	Disponer Plataforma de Sistemas de Información	Disponibilidad de sistemas	Minutos sin sistema de producción disponible	<= 30	Diario
	Asegurar Infraestructura y Equipamiento	Disponibilidad flota camiones por oficina	(N° horas libres de flota oficina (i) / N° Total de horas de flota oficina (i))*100	> 5%	Mensual
Cumplimiento plan mantenciones en flota distribución		(Mantenciones realizadas / Mantenciones presupuestada)*100	>= 95%	Mensual	

Fuente: Elaboración Propia

El objetivo principal del tablero del área de Distribución es cumplir con la entrega oportuna disminuyendo los reclamos y devoluciones de los clientes por este concepto sujeto a un presupuesto de gasto.

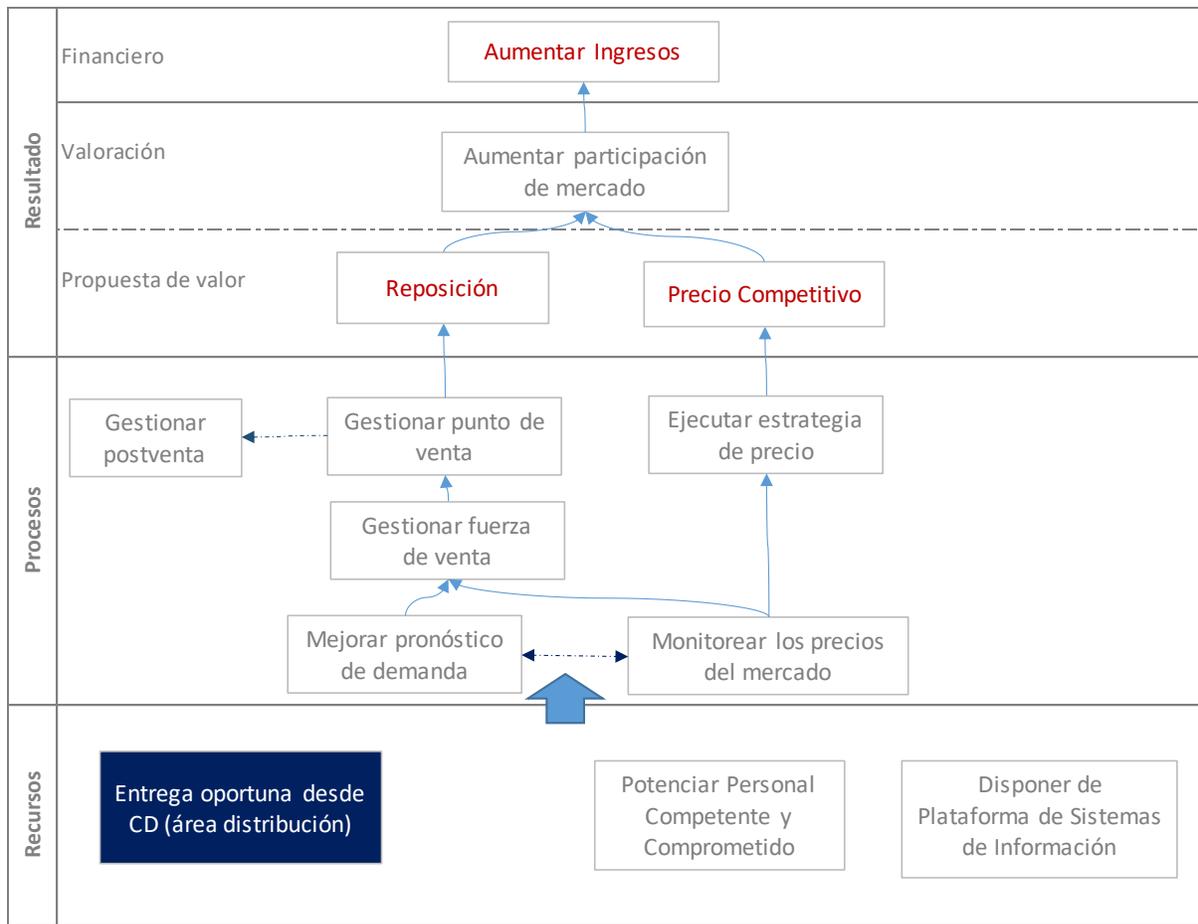
Comercial: El área comercial se hace parte de dos macroprocesos del CMI Corporativo. Por un lado, el pronóstico de la demanda que a su vez es un objetivo articulador que congrega el trabajo de múltiples áreas. Por otro lado, Comercial también se hace cargo del objetivo de gestión comercial (gestión estrategia de precios y punto de venta).

Comercial se apoya en dos inputs del CMI Corporativo: Potenciar personal competente y comprometido que promueve las capacitaciones en las ventas efectivas, uso de herramientas tecnológicas para tener recomendaciones de venta y profesionalización de la fuerza de venta. El otro input es disponer plataformas de sistemas de información para la toma de pedidos a través de la aplicación capturador en el celular de cada vendedor. Adicionalmente, Comercial necesita el input de la entrega oportuna por parte de Distribución.

Los procesos comerciales tienen dos objetivos paralelos con resultados en la propuesta de valor. Por un lado, mejorar pronóstico de demanda tiene como objetivo no sólo ser articulador en la empresa, sino que también medir el desempeño de predicción y conocimiento de los clientes. Esto es clave y precursor del resto de los procesos interáreas. Posteriormente, se hace la gestión de la fuerza de venta en relación a las rutas, visitas y ofertas que harán los vendedores. A continuación, viene el proceso de gestionar el punto de venta, que tiene relación con la organización de publicidad y relleno de vitrinas retroalimentando un proceso de la gestión postventa de devoluciones de los clientes. El resultado de estos procesos es cumplir con el atributo de la reposición o disponer de los productos en vitrina. Como se mencionó anteriormente, es clave el input de una entrega a oportuna por parte de Distribución para hacer adecuadamente el relleno de vitrina. Por otro lado, comercial tiene el proceso de gestionar precios con el *feedback* del pronóstico de demanda para determinar las holguras de producto para evaluar

promociones. El siguiente proceso es ejecutar la estrategia de precio con una cobertura en el monitoreo de mercado superior o igual al 95% de los locales. El resultado de estos procesos es cumplir con el atributo de ofrecer precio competitivo. En consecuencia, los procesos que llevan a cumplir con los atributos de la propuesta de valor de reposición y precio competitivo impactan en la valoración del cliente aumentando la participación de mercado. Finalmente, una mayor participación de mercado aumenta los ingresos cumpliendo uno de los objetivos financieros. El diagrama IPO de la Ilustración 38 resume los procesos del área Comercial.

Ilustración 38: Diagrama IPO Área Comercial



Fuente: Elaboración Propia

En el tablero de control del área Comercial, gestionar la fuerza de venta se usa el indicador de efectividad de venta que consiste en la venta promedio de las oficinas por vendedor, es decir, se mide que tan efectivo es la fuerza de venta a nivel de oficinas. En tanto que, gestionar punto de venta hace referencia al manejo del stock en el local y los llenados de vitrina. En cuanto a la postventa, el indicador es el tiempo en la resolución de reclamos. El resultado de estos procesos es disponer productos en vitrinas.

En cuanto a la estrategia de precios, los indicadores miden coberturas en la aplicación de las listas de precios. Luego, en la ejecución de la estrategia se mide la efectividad de los precios en el mercado. Lo anterior tiene como resultado el precio competitivo medido por el volumen de productos que estar sobre el precio de mercado de un determinado producto.

Como se comentó en el tablero IPO, los indicadores de la propuesta de valor tienen impacto en la participación de mercado, y luego en los ingresos.

El tablero de control del área Comercial se muestra en la Tabla 35.

Tabla 35: Tablero de Control Área Comercial

	Objetivo Área	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Resultado	Aumentar Ingresos	Variación ticket promedio de venta	$((\text{Ingresos totales}/\text{N}^\circ \text{ de Clientes})_t / (\text{Ingresos totales}/\text{N}^\circ \text{ de Clientes})_{t-1} - 1) * 100$	$\geq 1\%$	Mensual
		Cumplimiento plan de venta	$(\text{Volumen venta real} / \text{Volumen venta presupuestado}) * 100$	$\geq 95\%$	Mensual
	Aumentar Participación de Mercado	Aumentar participación de mercado por canal	$(\text{Volumen venta canal (i)}/\text{Volumen venta mercado (i)}) * 100$	$\geq 35\%$	Mensual
	Disponer de Productos en Vitrina	N° de reclamos por llenado de vitrinas por canal	N° de reclamos	≤ 5	Mensual
	Ofrecer Precio Competitivo	Productos sobre precio promedio de mercado por segmento	$(\text{Número de productos sobre precio de mercado}/\text{Número total de productos mercado}) * 100$	$< 5\%$	Mensual
Procesos	Ejecutar estrategia de precio	Aplicar lista de precios por marcas/producto	$(\text{N}^\circ \text{ de productos fuera precio lista} / \text{N}^\circ \text{ total de productos en lista}) * 100$	$< 5\%$	Mensual
	Monitorear precios mercado	Cobertura muestra de precios (volumen)	$(\text{Seguimiento precios volumen de venta (t-1)}/\text{volumen total venta (t-1)}) * 100$	$\geq 95\%$	Mensual
		Cobertura muestra de precios (Locales)	$(\text{Seguimiento precios por local}/\text{N}^\circ \text{ Total de locales}) * 100$	$\geq 93\%$	Mensual
	Gestionar postventa	Tiempo de resolución de reclamos	$(\text{Hora de resolución reclamos} - \text{Hora Reclamo})$	$\leq 12 \text{ hrs}$	Diaria
	Gestionar punto de venta	Llenado de vitrina (muestreo)	$(\text{Espacios llenados auditados} / \text{Espacios llenados auditados}) * 100$	$\geq 93\%$	Mensual
		Quiebre de stock	$(\text{N}^\circ \text{ locales con quiebre de stock} / \text{N}^\circ \text{ Total de locales}) * 100$	$\leq 5\%$	Mensual
		Inventario oficina	$(\text{volumen inventario oficina (i)} - \text{volumen vendido de inventario oficina (i)})$	$\geq 1 \text{tn}$	Semanal
	Gestionar fuerza de venta	Efectividad de venta	$(\text{volumen venta oficina (i)}/\text{Fuerza venta oficina (i)})$	$\geq 12 \text{ tn}$	Mensual
		Visitas vendedor por cliente	N° visitas de fuerza de venta	≥ 2	mensual
	Mejorar pronóstico de demanda	Error estimación de demanda por familia de cecina	$((\text{Demanda real}/\text{Demanda Estimada}) - 1) * 100$	$\leq 5\%$	Mensual
Recursos	Potenciar Personal Competente y Comprometido	Vendedores y Supervisores con título profesional	$(\text{N}^\circ \text{ Fuerza de venta con título profesional}/\text{N}^\circ \text{ Fuerza venta total}) * 100$	$\geq 95\%$	Semestral
		Cumplimiento <i>coaching</i> en venta efectiva	Cumplimiento plan capacitación	$\geq 95\%$	Mensual
		Rotación Personal	$(\text{N}^\circ \text{ Trabajadores abandonaron empresa}/\text{Promedio Trabajadores Período}) * 100$	$\leq 10\%$	Annual
	Disponer Plataforma de Sistemas de Información	Disponibilidad de sistemas	Minutos sin sistema disponible	≤ 30	Diario

Fuente: Elaboración Propia

10.2 Acuerdos de Niveles de Servicio (SLA)

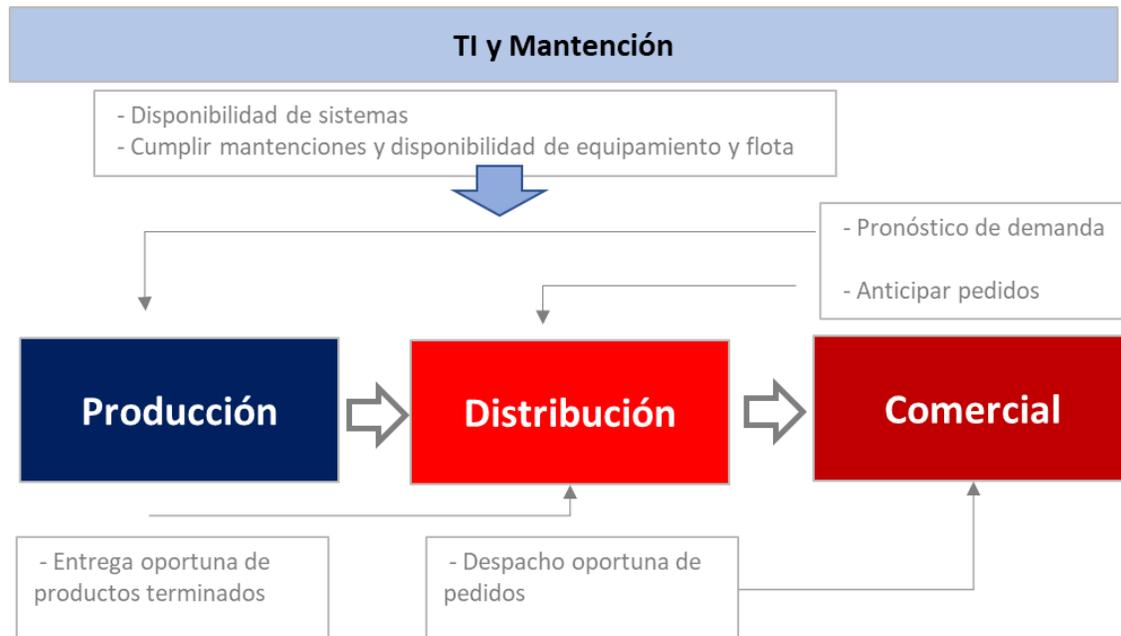
Los diagramas IPO junto con los tableros de gestión son usados para el alineamiento vertical en las áreas solucionando uno de los importantes problemas que justifican esta propuesta de SCG. Aún más, los tableros siguen la lógica del desdoblamiento estratégico desde los procesos e indicadores corporativos y cómo cada una de las áreas contribuye al objetivo a nivel compañía. Pese a lo anterior, aún queda por resolver una de los problemas que tiene PF Alimentos en relación con la coordinación y logro de objetivos conjuntos interáreas, o en otras palabras solucionar el problema de alineamiento horizontal. El SCG propone los acuerdos de niveles de servicio (en adelante SLA), tal como fue mencionado al comienzo de esta sección. Bajo esta lógica se incorporan las áreas en estudios sumada a las áreas que prestan ayudas transversales necesarios para que las áreas primarias puedan desempeñar adecuadamente su la labor.

Siguiendo la secuencia y cumplimiento de los atributos de la propuesta de valor, Producción debe cumplir con el plan de producción, que es el resultado del área. Los productos terminados deben estar tanto en tiempo como en la cantidad solicitada y entregados al área de Distribución. Luego, Distribución debe entregar oportunamente los productos que es la condición esencial para que luego Comercial haga la reposición a través de los auxiliares de venta. Y Comercial debe proveer un pronóstico de demanda adecuada a ambas áreas y debe anticipar los pedidos fuera de plan con un máximo de 24 horas (48 horas en el caso de los canales Tradicional y *Food Service*).

En tanto que, estas áreas primarias necesitan recursos (inputs) para cumplir con los adecuadamente con los SLA. Así, hace sentido que TI debe asegurar la disponibilidad de los sistemas de información que depende del SLA con cada área primaria. Por otro lado,

Mantenimiento debe cumplir con los planes de mantenimiento (equipamiento y flota) para el caso de Producción y Distribución. La Ilustración 39 resume el esquema de SLA.

Ilustración 39: Esquema de SLA



Fuente: Elaboración Propia

Bajo la lógica de los SLA, las áreas no sólo deben maximizar su óptimo local como áreas, sino que debe prevalecer el óptimo global como empresa, medido a través de indicadores en los SLA, que también está integrado con los indicadores de los tableros de control. La Tablas 36, 37 y 38 se muestran los tableros SLA de Producción, Distribución y Comercial respectivamente.

Tabla 36: Tablero SLA Producción

Cliente Interno	Proveedor Interno	E/S	SLA	Tipo SLA	Relación	Valor	Unidad	Tipo Valor
Distribución	Producción	S	Entregar productos del pedido	cantidad	>=	99%	toneladas	mínimo
Distribución	Producción	S	Cumplir tiempos del pedido	tiempo	<=	2	horas	máximo
Comercial	Producción	S	Cumplir plan de costos	costo	<=	100%	pesos	máximo
Comercial	Producción	E	Pronóstico de demanda	cantidad	<=	5%	toneladas	máximo
Producción	TI	S	Caída los sistema de Producción	tiempo	<=	30	minutos	máximo
Producción	Mantenición	S	Cumplir plan de manteniciones	cantidad	>=	99%	equipos	mínimo
Producción	Mantenición	E	Alertar por manteniciones fuera de plan	tiempo	<=	24	horas	máximo

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 37: Tablero SLA Distribución

Cliente Interno	Proveedor Interno	E/S	SLA	Tipo SLA	Relación	Valor	Unidad	Tipo Valor
Distribución	Producción	E	Recibir productos del pedido	cantidad	>=	99%	toneladas	mínimo
Distribución	Producción	E	Solicitar Cumplimiento de tiempos del pedido	tiempo	<=	2%	horas	máximo
Comercial	Distribución	S	Cumplir tiempos de despacho	tiempo	<=	30	minutos	máximo
Comercial	Distribución	E	Anticipación de pedidos	tiempo	<=	24*	horas	máximo
Distribución	TI	E	Uptime de sistema	tiempo	>=	98%	horas	mínimo
Distribución	Mantenición	S	Cumplir plan de manteniciones de flotas	cantidad	>=	99%	camiones	mínimo

* Dependiendo del canal. 24 horas Supermercados y 48 horas para el resto de los canales.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 38: Tablero SLA Comercial

Cliente Interno	Proveedor Interno	E/S	SLA	Tipo SLA	Relación	Valor	Unidad	Tipo Valor
Comercial	Distribución	S	Cumplir tiempos de despacho	tiempo	<=	30*	minutos	máximo
Comercial	Distribución	E	Anticipar de pedidos	tiempo	<=	24	horas	máximo
Comercial	Distribución/ Producción	E	Pronóstico de demanda	tiempo	<=	24	horas	máximo
Comercial	TI	S	Uptime de sistema	tiempo	>=	95%	horas	mínimo

* Dependiendo del canal. 30 min Supermercados y 2 horas para el resto de los canales.

Fuente: Elaboración Propia

Al finalizar este capítulo, se logra que la estrategia cumpla el desafío de bajar a las áreas funcionales teniendo objetivos e indicadores propios. Además, se ven los recursos o inputs asociados necesarios para llevar a cabo los procesos. La última etapa del SGC integral es la compensación por los buenos desempeños medidos en los tableros de control. Así, el capítulo once aborda el tema de la medición de las áreas recompensando con esquemas de incentivos el cumplimiento de los indicadores que se mostraron en el capítulo diez (tableros de control y SLA) moviendo los esfuerzos hacia los desempeños esperados.

11 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESQUEMAS DE INCENTIVOS

La evaluación del desempeño forma parte fundamental del SCG alineando las conductas hacia los comportamientos esperados. Por cierto, la evaluación del desempeño debe estar basado en aquellos indicadores que conforman el CMI corporativo, tablero de control y SLA visto en las secciones anteriores; para que en consecuencia sea un sistema de control integrado tanto estratégica como operacionalmente. Una vez evaluado el desempeño, los premios y/o castigos que forman parte del esquema de incentivos deben ser consecuente con el grado de logro de objetivos cumpliendo un rol que abarca principalmente dos objetivos: i) Premiar todas aquellas conductas deseadas por la organización, y en contraste, ii) Castigar, si es que así estuviera estipulado en el esquema de incentivos, todas aquellas conductas que la empresa no desea que se produzcan.

El esquema de incentivos aborda el problema de la divergencia legítimas entre los objetivos de la empresa y las personas. En términos económicos esta divergencia, es solucionada a través del equilibrio entre el costo esperado de la empresa que paga por el desempeño a los trabajadores, que converge con el ingreso esperado de las personas por el esfuerzo realizado para conseguir los objetivos de la empresa. Sin embargo, en la práctica este equilibrio se puede ver mermado dado las expectativas de las personas en su desarrollo de carrera en comparación con el potencial y crecimiento que puede ofrecer la empresa sumado al proceso de socialización de la persona lo cual forma parte de la cultura organizacional. Por cierto, las expectativas, incentivos y proceso de socialización en la empresa impactan en el desempeño. En consecuencia, como parte del proceso de socialización y resultado en la empresa puede ocurrir hechos como la productividad y el compromiso por parte del colaborador, o en contraste, la rotación y salida de la empresa

(Robbins y Judge, 2013). La Ilustración 40 muestra el modelo de socialización como parte de un proceso junto con las alternativas de resultados posibles.

Ilustración 40: Modelo de Socialización



Fuente: Comportamiento organizacional (Robbins y Judge, 2013)

Esta sección se divide en cuatro partes: Primero, se identifican los desempeños claves a recompensar, extraído de las conductas necesarias para lograr los objetivos en las funciones en análisis provenientes del despliegue estratégico. Segundo, se realiza una descripción de los esquemas de incentivos actuales con los detalles de las áreas en estudios y los comportamientos que estos generan en la práctica. Tercero, se propone un esquema de incentivos, sin perjuicio que se extraiga algunas que se consideren como buenas prácticas de los esquemas de incentivos actuales, por cierto, aportando con incentivos e indicadores que encaucen con los objetivos propuesto en los tableros de control. Por último, se justifica el esquema de incentivos propuesto.

11.1 Identificación de los Desempeños Claves a Recompensar

Los desempeños claves a recompensar deben ser congruentes con los objetivos e indicadores del diagrama IPO y tableros de control respectivamente de las áreas en análisis. De hecho, para elaborar los esquemas de incentivos propuestos para las áreas están basados en los tableros de indicadores tomando las metas como corte para la recompensa. Por cierto, no todos los indicadores son incorporados como meta dentro del esquema de incentivos, en particular los relacionados con procesos, pero sí están considerados como condiciones. Así, se justifican los rendimientos que forman parte como indicador, algunos de los procesos serán parte de las condiciones y otros desempeños asociados a procesos, que son los menos casos, no serán incorporados por tener consecuencias causales en otro proceso y/o porque todos los incentivos llevan a realizar la conducta deseada sin necesidad de una recompensa monetaria. Un par de ejemplo para ilustrar lo mencionado: i) En el caso del área de Distribución, el área debe cumplir como resultado con la entrega oportuna, pero con la condición de cumplir con el presupuesto de gasto designado para el área. ii) Otro caso de ejemplo de un indicador que no se incorpora dentro del esquema, debido a que los colaboradores tienen todos los incentivos a llevar a cabo la conducta, ocurre en el área de Producción, con respecto a dar alertas ante mantenciones de equipamientos que están fuera del plan. El área debe tener como input una infraestructura adecuada para cumplir con su plan, por lo cual sí darán las alertas ante fallas en algún equipo, pues no les permitirían cumplir con objetivos que tienen pago como el tiempo de procesos por orden de producción (*lead time*).

Otro elemento esencial es incluir la cultura organizacional dentro del esquema de incentivos. A este respecto, el objetivo de “mejorar pronóstico de demanda” del mapa estratégico y los acuerdos de niveles de servicio (SLA) juegan un rol vital asociado a

incentivos por estas conductas. Esto es parte de la propuesta del esquema de incentivos que promueva una cultura organizacional de colaboración y cumplimiento entre las áreas.

En consecuencia, la propuesta de SCG se concibe como un sistema integrado en todas las etapas que contempla este documento, es decir, desde el análisis estratégico, pasando por la definición de estrategia, definición de propuesta de valor, elaboración del modelo de negocio, mapa estratégico, medición del desempeño y despliegue estratégico hasta como se premia las conductas a través del esquema de incentivos que es materia de esta sección.

11.2 Descripción de los Esquemas de Incentivos Actuales

La descripción de los actuales esquemas de incentivo es separada por áreas siguiendo la metodología de las secciones anteriores. A este respecto, sólo se hace una descripción de los actuales esquemas de incentivos, y no una crítica. También se revisan los factores que gatillan el pago de bonificaciones sin centrarse en el pago de remuneración fija mensual. Los rangos de cumplimiento son cuatro y se mencionan en orden creciente de desempeño: Bajo lo esperado, aceptable, bueno y excepcional. El rango de cumplimiento tiene asociado un porcentaje, el que varía según el área en análisis.

Producción: El esquema de incentivos de Producción se basa en la reducción de costo dada las restricciones de cumplir los estándares de calidad en los productos terminados. Las variables utilizadas en el actual esquema de incentivos son cumplir con el plan de producción en base costos dada una cantidad estándar de producto y disminuir los

desperdicios en base a los reprocesos o repetición de kilos de producto. El primer indicador del esquema es financiero. En tanto que, el segundo es de proceso lo que da sustentabilidad al esquema. Los rangos, al contrario de lo visto en las otras áreas, van de mayor a menor, pues el ideal es disminuir los costos y desperdicios. En el caso del indicador asociado al plan de costo es la comparación entre el costo real y el costo presupuesto con una meta menor a un 100%. Así, mientras menor sea el porcentaje de cumplimiento, mayor es el ahorro. Para el caso del indicador de desperdicio la meta es 1,5% del volumen total de producción. Por ejemplo, suponiendo hipotéticamente la producción total del mes fue de 100 toneladas y los reprocesos reales alcanzaron las 1,45 toneladas, este dato se comparan con la meta de 1,5% del total de producción (100 toneladas por 1,5%) lo que da un total de 1,5 toneladas. Así, el rango se obtiene de la división del real con la meta y se obtiene un rango de 96,6% (1,45 / 1,5) enmarcándose como un desempeño excepcional. La Tabla 39 muestra el esquema de incentivos de la Gerencia de Producción Industrial.

Tabla 39: Esquema de Incentivos Gerencia Producción Industrial

			Bajo lo esperado	Aceptable	Bueno	Excepcional
Indicador	Meta	Peso	Superior a 102,5%	100,01% - 102,5%	97% - 100%	Inferior a 97%
Cumplir plan de costos	<= 100%	80%	No Aplica	0,8 Sueldo	1 Sueldo	1,3 Sueldo
Toneladas reprocesadas (Desperdicio)	<= 1,5%	20%				

Fuente: Elaboración Propia basada en el esquema de incentivo área Distribución Logística

Distribución: El área de Distribución también tiene un esquema de pago de sueldo fijo mensual salarial sumado a bonos trimestrales que depende de cumplir plazos de entrega a los clientes. Las metas de tiempo dependen del tipo de clientes, es decir, si es Supermercado o Tradicional (*Food Service*). Para Supermercado el rango de tolerancia de atraso es de tan sólo 30 minutos, en tanto que los canales Tradicional y *Food Service* tienen una ventana de tiempo más flexible con una tolerancia de atraso de dos horas. A diferencia de Comercial, Distribución tiene una condición que gatilla el pago del bono que consiste en cumplir el presupuesto de gastos con un rango de tolerancia de hasta un 102,5%. Notar que el rango excepcional de desempeño contempla de 98% hasta 100% (esto fue omitido) pero se entiende que no se puede distribuir alguna mercadería asociada a un pedido (orden de compra), lo que implica que el cumplimiento máximo es de 100%. La Tabla 40 muestra el esquema de incentivos del área de Distribución.

Tabla 40: Esquema Incentivos Gerencia Distribución Logística

Indicador	Meta	Peso	Bajo lo esperado	Aceptable	Bueno	Excepcional
			Inferior a 92%	92% - 94,99%	95% - 97,99%	Sobre 98%
Cumplir plazos de entrega en Tradicional y Food Service	<=2 hrs	50%	No Aplica	0,8 Sueldo	1 Sueldo	1,3 Sueldo
Cumplir plazos de entrega en Supermercado	<= 30 min	50%				

Fuente: Elaboración Propia basada en el esquema de incentivo área Distribución Logística

Notar que el rango más alto de pago del bono trimestral del área es de 1,3 sueldos que es menor al del área Comercial. Este tema es tratado en el apartado 11.3 abordando la desigualdad y conflicto que pueden ocasionar estos hechos.

Comercial: La Gerencia comercial tiene un esquema de pagos que consiste en un sueldo fijo sumada a bonos trimestrales que dependen: i) Volumen de venta lo que va en línea con la visión de la empresa en relación a ser la principal empresa de cecinas medida a través de la participación de mercado (valoración). Y, ii) Margen bruto (margen de venta / ingresos por venta) para cuidar la rentabilidad con una meta de 45% de margen. Por ejemplo, suponiendo un margen bruto hipotético de \$48 mm sobre una venta total de \$100 mm como real. Luego este valor se compara con la meta de \$45 mm dando como resultado un porcentaje de cumplimiento de 106,6% (resultado de dividir \$48 mm / \$45 mm) quedando en rango de cumplimiento excepcional. Por último, El pago del bono variable se hace con frecuencia trimestral. La

Tabla 41 muestra el esquema de incentivos del Gerencia Comercial en la actualidad.

Tabla 41: Esquema Incentivos Gerencia Comercial

			Bajo lo esperado	Aceptable	Bueno	Excepcional
Inicador	Meta	Peso	Inferior a 90%	90% - 94,5%	95% - 105%	Sobre 105%
Cumplimiento plan de venta	>= 95%	70%	No Aplica	0,8 Sueldo	1 Sueldo	1,5 Sueldo
Margen Bruto	>= 45%	30%				

Fuente: Elaboración Propia basada en el esquema de incentivo área Comercial

Crítica al actual esquema de Incentivos: Del actual esquema de incentivos se pueden desprender algunas críticas, que luego se tratan de remediar con la propuesta de esquema de incentivos, que consisten en que se basan en variables financieras para el caso de las áreas de Producción Industrial y Comercial. Como se ha mencionado en capítulos anteriores, los indicadores financieros se basan en el comportamiento pasado y no tiene necesariamente relación con un proceso que la empresa considere como bien realizados o podrían hipotecar a costa de resultados actuales los resultados futuros haciendo menos sustentable el esquema de compensación. En consecuencia, al no tener una relación causa-efecto con indicadores de procesos con indicadores no financieros es difícil predecir el comportamiento y desempeño futuro.

Además, en el caso del esquema del área comercial hay un problema adicional y consiste en que las variables de resultado por la cual se paga la recompensa, no tienen necesariamente inferencia en el desempeño que pueda hacer el Gerente Comercial. Por ejemplo, la Gerencia Comercial sí tiene inferencia en los resultados de ventas e ingresos. Sin embargo, no tienen necesariamente una inferencia total en los costos. Más bien, esta es una labor del área de Producción. Por lo tanto, aún cuando el desempeño de venta sea excelente, puede que la recompensa no sea otorgada debido a ineficiencia en costos que no tienen relación con el desempeño comercial.

En el caso de los indicadores del área de Distribución y Logística, si bien cumple con ser indicadores financieros, como el cumplimiento del presupuesto, e indicadores no financieros como el cumplimiento de indicadores de procesos, quizá la crítica se le podría hacer es incorporar un par de indicadores o condiciones que aseguren el desempeño esperado que este caso es crítico de éxito para la empresa como es el caso de la entrega oportuna de los productos.

Por último, el esquema de incentivos es inequitativo en los rangos de asignación de la recompensa por área. Si bien, este hecho ocurre en las empresas no es una característica deseable de un esquema de incentivos equitativo. Los rangos de pago del área comercial son más amplios (hasta 1,5 sueldos trimestrales) vs las otras dos áreas en análisis (hasta 1,3 sueldos trimestrales). Esto en términos de porcentaje, por temas de confidencialidad no se puede dar información de los sueldos de las áreas, pero sin duda que este punto genera suspicacia y asimetrías en los rendimientos, lo cual pudiera generar un clima de injusticia.

11.3 Propuesta de Esquemas de Incentivos

La propuesta del esquema de incentivo rescata el mismo lenguaje del esquema actual, es decir, el esquema tiene cuatro rangos de desempeño y renta junto con los mismos nombres. Esta propuesta se basa en el cumplimiento de los indicadores de los tableros de control y SLA visto en el capítulo diez con el objetivo de que el SCG cumpla con ser un sistema integral. En consecuencia, las variables de los tableros de control y SLA serán incorporadas en algunos casos como indicadores y otros como condiciones para que se otorgue la recompensa, así se busca que el esquema de incentivo sea lo más simple posible dado que se cumplan indicadores tanto financieros como no financieros.

Adicionalmente, el esquema de incentivo propuesto se ancla en las siguientes condiciones: i) El incentivo debe articular la conducta deseada hacia el logro de objetivo, es decir, que la recompensa sea un motor para el colaborador en la motivación extrínseca y lo mueva hacia la conducta deseada. ii) el incentivo debe ser creíble, es decir, no sólo

debe haber voluntad de concretar la recompensa, sino que también ante buenos desempeños se deben ejecutar los premios y en la medida de lo posible promocionar aquellos desempeños que estén consistentemente en el rango de excepcionales. iii) Los incentivos deben ser factibles, esto no sólo implica que la empresa tenga una estructura financiera u organizativa que permita entregar los incentivos ya sean monetarios u de otra forma de compensación (como por ejemplo días adicionales de vacaciones), sino que también las metas sean alcanzables y que “mueva” a las personas hacia hacer las actividades necesarias para lograr buenos desempeños. Y, iv) aun cuando sea redundante, los incentivos deben ser parte integral de un SCG que premia por indicadores que llevan al cumplimiento de objetivos a nivel de áreas y a nivel corporativo. Estas son las condiciones deseables para que un esquema de incentivo sea efectivo. Adicionalmente, sería deseable (no excluyente), que los gerentes y jefes de departamentos conozcan la estructura motivacional de los empleados con el objetivo de dar incentivos, siempre en la medida de lo posible, que realmente motiven a las personas.

Asumiendo que se cumplen estas condiciones, luego el análisis se hace en relación a la composición de los incentivos monetarios en su parte variable (bono trimestral)

El detalle de los esquemas de incentivos es mostrado por áreas, tal como se hizo en el apartado 11.2.

Producción: El esquema propuesto para el área de Producción suma indicadores de resultado que provienen del plan de producción sumado a indicadores de procesos como parte de condiciones que gatillan el pago de los bonos. El esquema tiene tres indicadores haciéndolo fácil de comprender. El indicador de costos asociado tiene dos condiciones

como cumplir con los estándares para los productos terminados y los reprocesos deben ser inferiores al 1,5% de la producción total haciendo un matiz del esquema actual que contempla estos dos indicadores. Los otros dos indicadores hacen relación a cumplir la cantidad de entrega del plan de producción y cumplir los plazos de entrega al área de Distribución con condiciones de tiempos y programación de procesos.

Cabe, señalar que los rangos y pagos de bonos de Producción tienen dos tablas, debido a que el área es evaluada por un lado por eficiencia, es decir, por costos en cuyo caso es mejor invertir los rangos para que no haya confusión en el método de pago, en otras palabras, mientras menor el porcentaje es un mayor ahorro o cumplimiento del plan de costos. Por otro lado, los indicadores de plazos y cantidad.

Otro punto importante es que Producción es el área que más condicionantes tienen debido a que su tablero de control es el más extenso dentro de las funciones en análisis. Es por esto, que se consolidaron los indicadores, es decir, en algunos objetivos que incluían dos o tres indicadores sólo se dejó el que se cree que tienen mayor repercusión dado el conocimiento del Gerente del área. También, hay un objetivo e indicador no considerado en el esquema propuesto debido que el Gerente del área tiene todos los incentivos para llevar a cabo las acciones para el caso de levantar los requerimientos de mantención de equipamientos de producción. Por último, los bonos mantienen su pago trimestral y escala unificando la igualdad respecto de las áreas Comercial y Distribución. La Tabla 42 muestra el esquema de incentivos propuesto para la Gerencia de Producción.

Tabla 42:Esquema de Incentivos Propuesto - Gerencia Producción

Indicador	Meta	Peso	Bajo lo esperado	Aceptable	Bueno	Excepcional	Condición
			Superior a 102,5%	100,01% - 102,5%	97% - 100%	Inferior a 97%	
Cumplir plan de costos	<= 100%	50%	0 sueldos	0,7 sueldos	1 sueldos	2 sueldos	I) Cumplir los estándares de calidad. II) Toneladas reprocesadas menor a 1,5% del volumen total.
Cumplir cantidad de entrega por pedido	>= 98%	25%					NA
Cumplir plazos de entrega por pedido	>=95	25%	0 sueldos	0,7 sueldos	1 sueldos	2 sueldos	I) Cumplir el <i>lead time</i> del procesos con un rango de atraso de máximo 30 min. II) Cumplir con la programación de producción al menos en un 98%.

Fuente: Elaboración Propia

Distribución: Al esquema de incentivo actual, basado en cumplir con la entrega oportuna, se agregan indicadores del tablero de control relacionados con procesos de tiempos de logística interna. Además, se mantiene la restricción de cumplir con el presupuesto de gasto, con un margen máximo de 102,5% El pago del bono es trimestral y tiene los mismos rangos monetarios que la bonificación del área Comercial como una medida de igualdad evitando conflictos por brechas sustanciales en las remuneraciones. La Tabla 43 muestra el esquema de incentivos propuesto para el área de Distribución.

Tabla 43: Esquema de Incentivos Propuesto - Gerencia Distribución y Logística

Indicador	Meta	Peso	Bajo lo esperado	Aceptable	Bueno	Excepcional	Condición
			Inferior a 92%	92% - 94,99%	95% - 97,99%	Sobre 98%	
Cumplir plazos de entrega en Tradicional y Food Service (pedidos)	<=2 hrs	25%					NA
Cumplir plazos de entrega en Supermercado (Pedidos)	<= 30 min	25%	0 sueldos	0,7 Sueldos	1 Sueldo	2 Sueldos	NA
Cumplir tiempo estándar de traslado desde planta a CDC (Pedido)	<= 30 min	25%					i) Cumplir con distribución de la planificación de la demanda al menos en un 93%
			Inferior a 90%	90% - 94,5%	95% - 105%	Sobre 105%	
Devoluciones por entregas fuera de plazo (volumen)	<= 2%	25%	0 sueldos	0,7 Sueldos	1 Sueldo	2 Sueldos	i) Tener menos de 3 reclamos por entrega mensual por canal.

Fuente: Elaboración Propia

Comercial: En el esquema propuesto se mantiene el indicador del cumplimiento del plan de venta en volumen. En cambio, el indicado de margen bruto, no depende 100% del Gerente Comercial en relación a la reducción de costo por lo que fue sacado. El esquema contempla cinco indicadores con su correspondiente ponderación y la meta asociada. La Tabla 44 muestra el esquema de incentivo propuesto para el área Comercial.

Tabla 44: Esquema de Incentivo Propuesto - Área Comercial

Indicador	Meta	Peso	Bajo lo esperado	Aceptable	Buena	Excepcional	Condición
			inferior a 90%	90% - 94,5%	95% - 105%	Sobre 105%	
Variación ticket promedio de venta	>= 1%	25%	No Aplica	0,7 Sueldo	1 Sueldo	2 Sueldos	i) Resolución de reclamos antes de 12 hrs.
Cumplimiento plan de venta	>= 95%	20%					ii) Promedio venta por vendedor de 12 tonaladas. ii) N° de reclamos por llenado de vitrinas por canal menor a 5 por mes.
Aumentar participación de mercado por canal	>= 35%	20%					i) Fill rate promedio 93% de las estanterías auditadas.
Productos sobre precio promedio de mercado por segmento	< 5%	20%					i) Cobertura estrategia <i>Princing</i> sobre 95%.
Error estimación de demanda por familia de cecina	< 5%	15%					NA

Fuente: Elaboración Propia

Tal como fue mencionado, el esquema propuesto contempla condiciones sumada al cumplimiento de los indicadores como lo muestra la Tabla 44. Con esto se busca: i) Por un lado, las condiciones hacen referencia al cumplimiento de procesos comerciales y sus indicadores del tablero de control haciendo sustentable el esquema al no sólo incluir indicadores de resultado. ii) Por otro lado, se busca que el esquema de incentivos sea comprensible evitando la sobrecarga de indicadores, y en consecuencia la disolución de los esfuerzos. Por último, los bonos sujetos a indicadores son remuneración variable trimestral al igual que para el resto de las áreas en análisis.

11.4 Justificación del Esquema de Incentivos

La creación de un Mapa Estratégico asociado a indicadores en el CMI corporativo establecen las bases para hacer tangible la estrategia. Luego con el despliegue en tableros de control y SLA la estrategia se operacionaliza hacia las áreas. Sin embargo, esto marca la dirección, pero no necesariamente marca la estructura motivacional en relación a la ejecución y logro de estos objetivos por parte de las personas. Esta es la razón por la que la medición del desempeño real y los esquemas de incentivos completan el SCG. La congruencia de los objetivos con los modelos anteriores vistos en este documento son la base para que el esquema de incentivos se lleve a la práctica. Sin embargo, el esquema de incentivos debe cumplir con los requisitos expuestos en la subsección anterior aumentando la probabilidad de que el esquema sea el correcto.

El esquema busca alinear los comportamientos desde el nivel estratégico con el despliegue a las áreas funcionales a través de considerar los indicadores de los tableros de control de cada una de las áreas así disminuye el problema de alineamiento vertical, junto con incorporar consistentemente también los indicadores de los SLA disminuyendo el problema de cooperación e integración de áreas conocido también como problema de alineamiento horizontal. Por cierto, estos problemas son unos de los principales al justificar esta propuesta de SCG.

Adicionalmente, el esquema de incentivos propuesto se basa en pocos indicadores para hacerlo más simple, pero añadiendo condiciones para el pago de metas, las que se relacionen con indicadores de procesos. Así, el esquema de incentivos propuesto se basa tanto en indicadores de resultado como indicadores de procesos haciendo sustentables el esquema en el tiempo.

La cultura organizacional que busca promover esta propuesta de SCG también se refleja en el esquema de incentivos asociado al indicador de pronóstico, producción y distribución de la planificación de la demanda. Este objetivo articulador va en la dirección del trabajo interáreas en el cual ayudan los SLA y lo complementan las formas de incentivos como una proporción dentro del pago de la bonificación.

Otro hecho a destacar, es el principio de igualdad que rige al esquema propuesto con el objetivo de evitar pugnas por remuneraciones en rangos muy distintos. Si bien esto podría ocurrir, la brecha es mucho más acotada disminuyendo la posibilidad de futuros conflictos entre las áreas.

En resumen, la integración de objetivos, indicadores, iniciativas e incentivos asociados forja un SCG completo y congruente, de otra manera, se premiaría por conductas que no necesariamente tengan un impacto a nivel organizacional y funcional.

12 ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO

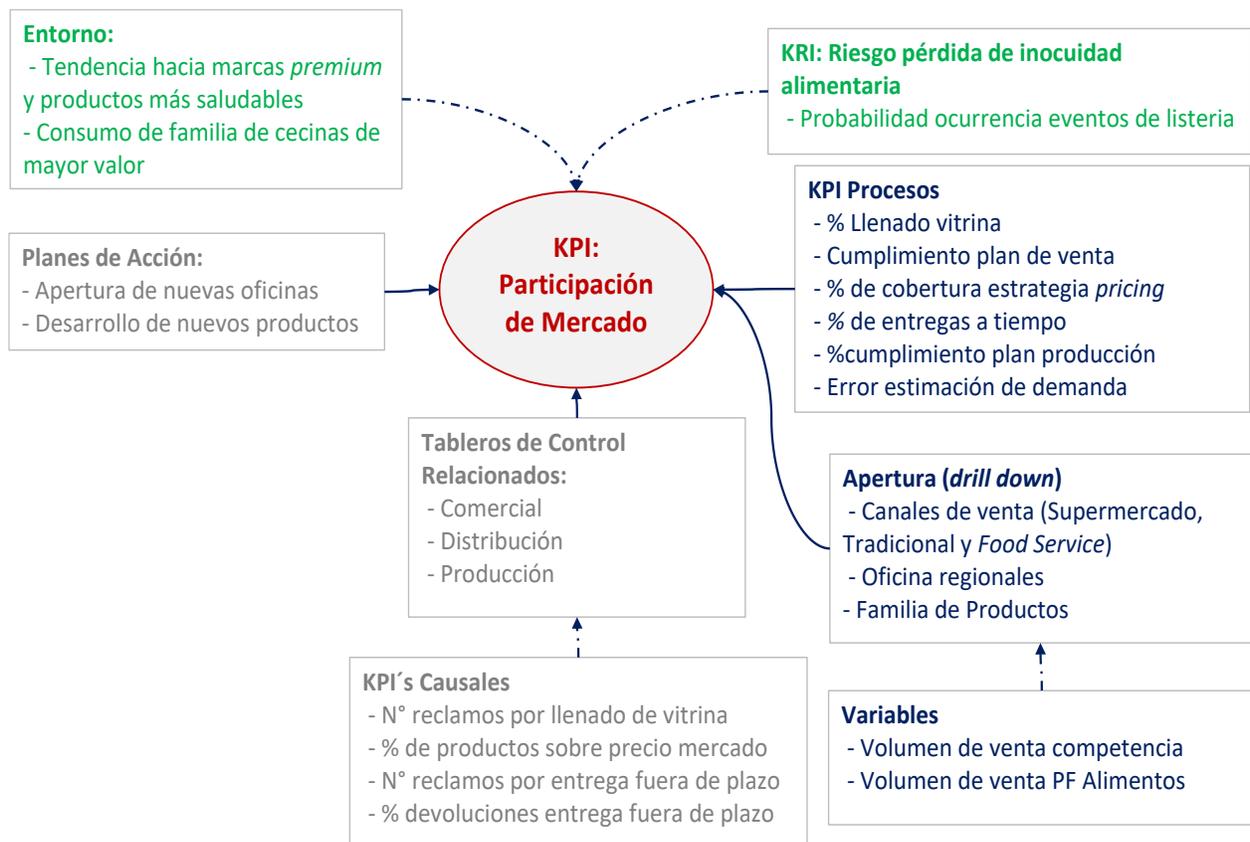
Este apartado tiene como objetivo la construcción de un proceso de análisis y reporte de desempeño en base a un indicador clave (KPI). Sin duda, es una sección práctica donde se analizan las brechas y mejoras a partir de un modelo que permite identificar en qué está fallando y en qué está haciéndolo bien la empresa. El modelo de análisis incorpora tanto aspectos externos, como por ejemplo tendencias de la industria, así como también aspectos internos, como por ejemplo los desempeños de los procesos claves asociado a los indicadores.

La primera parte de sección establece el modelo de análisis de desempeño (en adelante llamado MAD) para un indicador relevante de la UEN a partir del cual se incorporan indicadores que permiten predecir y/o explicar de manera causal el resultado del KPI analizado haciendo aperturas (*drill down*) a través de sus procesos, riesgos, entorno, entre otras. La segunda parte es el reporte del desempeño, continua con datos de desempeño que muestran visualmente el comportamiento del KPI analizado con diferentes perspectivas y aperturas encontrando *insight* que lleven a sacar posteriores conclusiones. Finalmente, el proceso de análisis y revisión del desempeño que consiste en insertar el MAD y los reportes (apartados 12.1 y 12.2) en el proceso de control de gestión en el cual se aborda el cumplimiento de los objetivos, la justificación de las desviaciones, aspectos de mejora, frecuencia de revisión de la información (agenda de reuniones) y recomendaciones.

12.1 Modelo de Análisis de Desempeño

El MAD tiene como eje central un KPI que gatilla el resto de los rendimientos de las áreas en análisis. El KPI escogido es la participación de mercado basado en dos argumentos: i) El KPI se relaciona con la visión de la empresa de ser la principal empresa de cecinas del país medido a través del volumen de venta comparado con el resto de los participantes de la industria. Y, ii) el KPI tiene relación con la valoración del cliente vista en el CMI Corporativo, así todos objetivos de propuesta de valor convergen hacia aumentar la participación de mercado, incluyendo el eje de crecimiento e innovación. El esquema MAD que se detalla en esta sección se muestra en la Ilustración 41.

Ilustración 41: Esquema Modelo de Análisis de Desempeño



Fuente: Elaboración Propia basado en el modelo MAD

A continuación, se detallan como las variables del MAD impactan en el KPI central de participación de mercado.

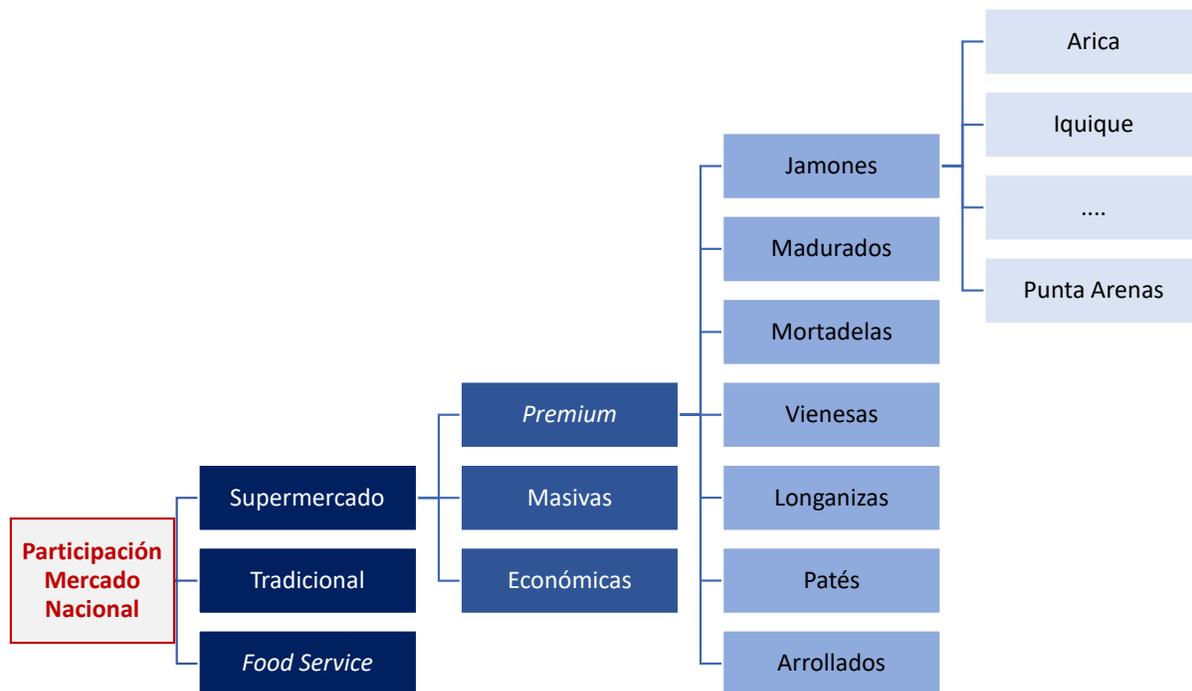
Entorno: esta variable marca la dirección en la que se puede capturar participación de mercado dado el comportamiento de los consumidores finales. Si bien esto se ve en la sección 12.2, ya se ha visto en la sección de contexto de este documento como los consumidores tienen una tendencia hacia marcas de mayor valor o *premium* cuyo segmento ha crecido mucho más que las marcas económicas y masivas. En tanto, que las preferencias también se inclinan hacia familia de cecinas de mayor valor como es el caso de Jamones y Salames en desmedro de Vienesas medidos por el peso en el *mix* de las familias.

Planes de Acción: Los planes de acción se centran en lo que puede hacer PF Alimentos en el futuro pues requieren de una alta inversión. Sin embargo, se llevan a cabo proyectos como la apertura de oficinas y desarrollo de nuevos productos siendo este último parte del eje de crecimiento e innovación. Por último, algunas medidas de preparación para mitigar riesgos para la empresa.

Tableros de Control Relacionados y KPI's Causales: Una de las dos justificaciones para escoger la participación de mercado como eje central era su impacto en las áreas críticas de estudios en los apartados anteriores. Así, los tableros de control relacionados son de las áreas: Producción Industrial, Distribución y Comercial. Entonces, los KPI's causales son el resultado de los tableros de control en indicadores que miden los objetivos de la propuesta de valor.

Apertura y Variables: Para hacer el análisis matemático de participación mercado se hacen aperturas con el objetivo de revisar las brechas. Las aperturas se hacen por canal de venta, marcas, familia de cecinas y oficinas regionales (también llamadas zonales). La Ilustración 42 muestra el esquema de apertura del KPI de participación de mercado.

Ilustración 42: Esquema Apertura KPI Participación de Mercado



Fuente: Elaboración Propia

KPI Procesos: Los indicadores de procesos están relacionados con los diagramas IPO y tablero de control que miden todos los procesos que impactan en los objetivos de la propuesta de valor.

Indicadores de Riesgo (KRI): El indicador de riesgo que afecta tanto interno como al entorno son los episodios de listeria, es decir, si alguna empresa entra en un episodio de

riesgo, la evidencia indica que toda la industria se ve afectado por una merma en la confianza de los consumidores. En 2015, Agrosuper fue demanda por eventos de listeria en sus cecinas. Si bien, esto afectó con mayor impacto a Agrosuper, el resto de las empresas también se vieron afectados pues los consumidores desconfiaron de todas las empresas del rubro.

12.2 Reporte del Desempeño

El reporte de desempeño muestra visualmente los desempeños a través de las distintas perspectivas (ventanas) del MAD. Cabe señalar dos cosas: i) Por un tema de confidencialidad, las cifras no son las reales, pero siguen los patrones que se buscan explicar, y ii) El reporte es una propuesta. La Ilustración 43 muestra la portada de inicio a la navegación del MAD de participación de mercado que se propone para este análisis.

Ilustración 43: Reporte MAD – Inicio

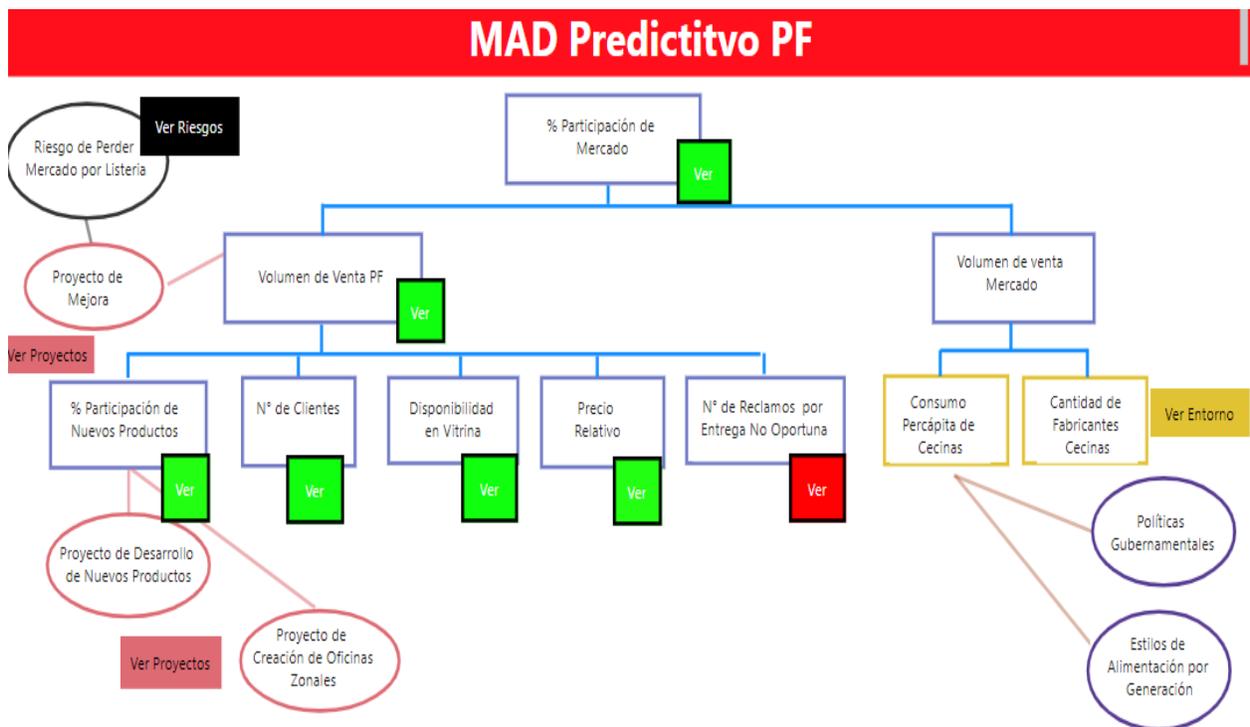


Fuente: Elaboración Propia

Antes de iniciar navegación por las distintas variables del MAD, hay que ver el MAD predictivo. Anteriormente con el KPI de participación de mercado con aperturas del tipo

canal - oficinas, la explicación de la participación de mercado era axiomática. Sin duda importante y valorada por los Gerentes, pues la explicación “cuadra” con los datos. Sin embargo, no hay un detalle acerca de lo que pueda ocurrir en el desempeño futuro como consecuencia de las posibles casusas que merman y hacen subir al KPI. La Ilustración 44 muestra el MAD predictivo apoyado en como las variables afectan las dos principales componentes de la participación de mercado: i) Volumen de venta mercado, y ii) volumen de venta PF Alimentos.

Ilustración 44: Reporte MAD - MAD Predictivo

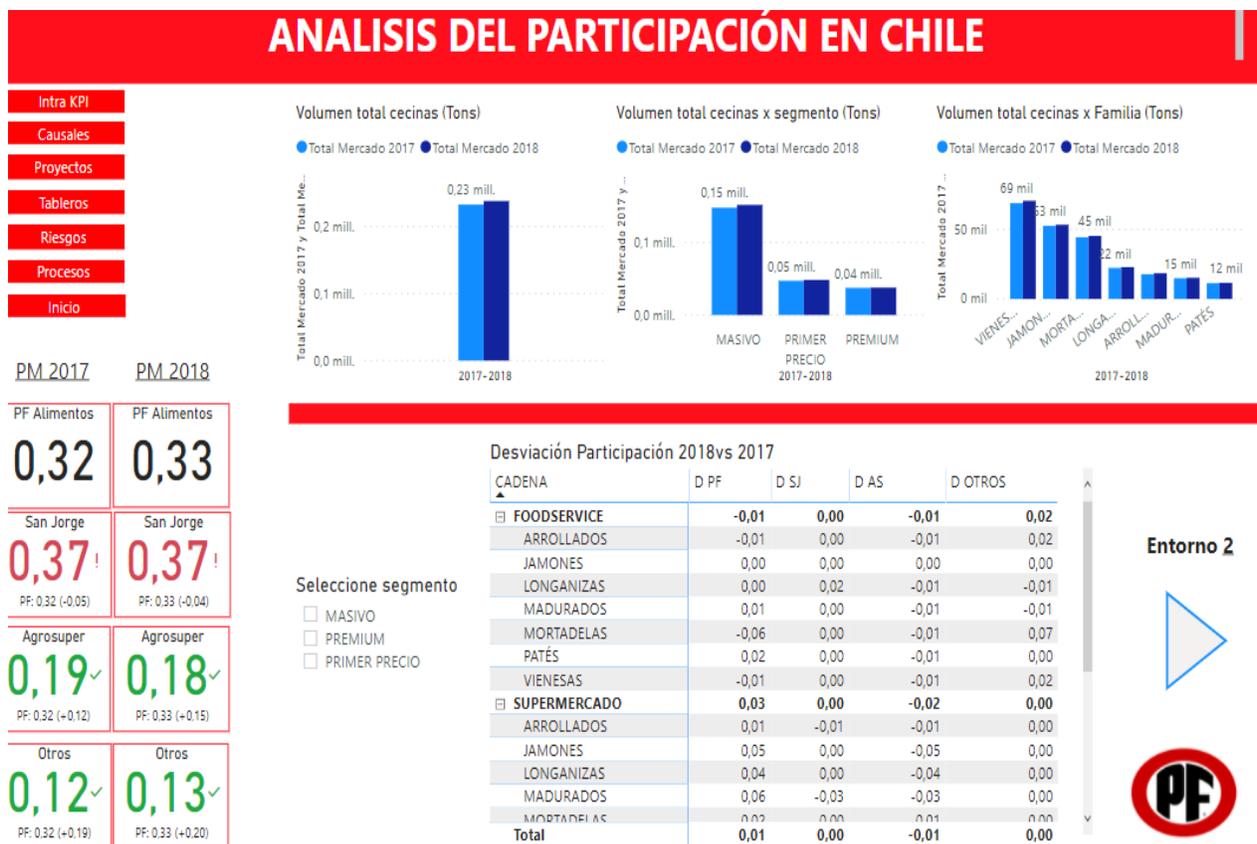


Fuente: Elaboración Propia

Entorno: A los datos aportados acerca de las variables como las preferencias de los consumidores a marcas *premium* y familias de mayor valor, se incluyen datos de

encuestas acerca de hábitos saludables, y otras como los etiquetados. En la Ilustración 45 se muestra la participación de mercado de las principales empresas de cecinas y producción total de la industria. La Ilustración 46 muestra las tendencias y entorno en relación a etiquetado y preferencia de productos por generación etaria como consecuencia de estudios de mercado.

Ilustración 45: Reporte MAD – Entorno Industria



Fuente: Elaboración Propia

ANALISIS DEL ENTORNO

Ley de Etiquetado

64% de los chilenos declara fijarse en los sellos antes de elegir un producto y haber cambiado los productos que consumía habitualmente por otros con menos sellos.

Un 58 % cambió marcas habituales, un 57% dejó de comprar un producto y un 38% modificó las colaciones de sus hijos

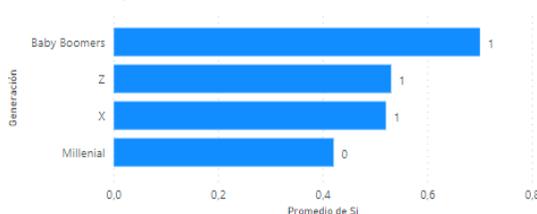
Estilo de Alimentación

Sólo un 54% de las personas declara que lleva un estilo de alimentación sano o saludable, siendo esta cifra más baja en los Millenials 42 y más alta en los Baby Boomers 70%.

Además, 1 de cada 5 personas se declara vegano o vegetariano y aunque los números son bajos, pareciera existir una tendencia a eliminar las carnes en los menores de 20 años. (Encuesta Cadem, 2018).

¿Crees que llevas un estilo de vida saludable?

Promedio de Si por Generación



Fuente: Elaboración Propia

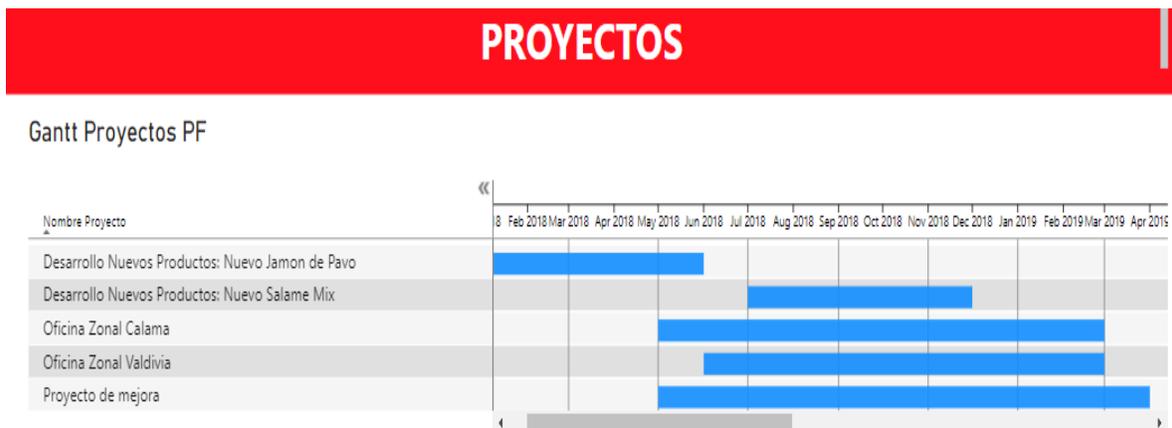
Planes de Acción (Proyectos): Los planes de acción fueron vistos como proyectos que realmente se implementaron en 2018. Consisten en la apertura de las oficinas en Calama y Valdivia. Esto como respuesta a las caídas en participación en Antofagasta y Temuco respectivamente y porque estas oficinas están sobrepasadas en su capacidad. Además, se contempla el desarrollo de dos nuevos productos: Jamón de pavo y nuevo salame *mix*. Y, por último, se considera un proyecto del área de calidad asociado a mitigar el riesgo de episodios de listeria. La Ilustración 47 e Ilustración 48 muestran los proyectos en su detalle de costos y grado de avance respectivamente.

Ilustración 47: Reporte MAD - Proyectos Detalle de Costos



Fuente: Elaboración Propia

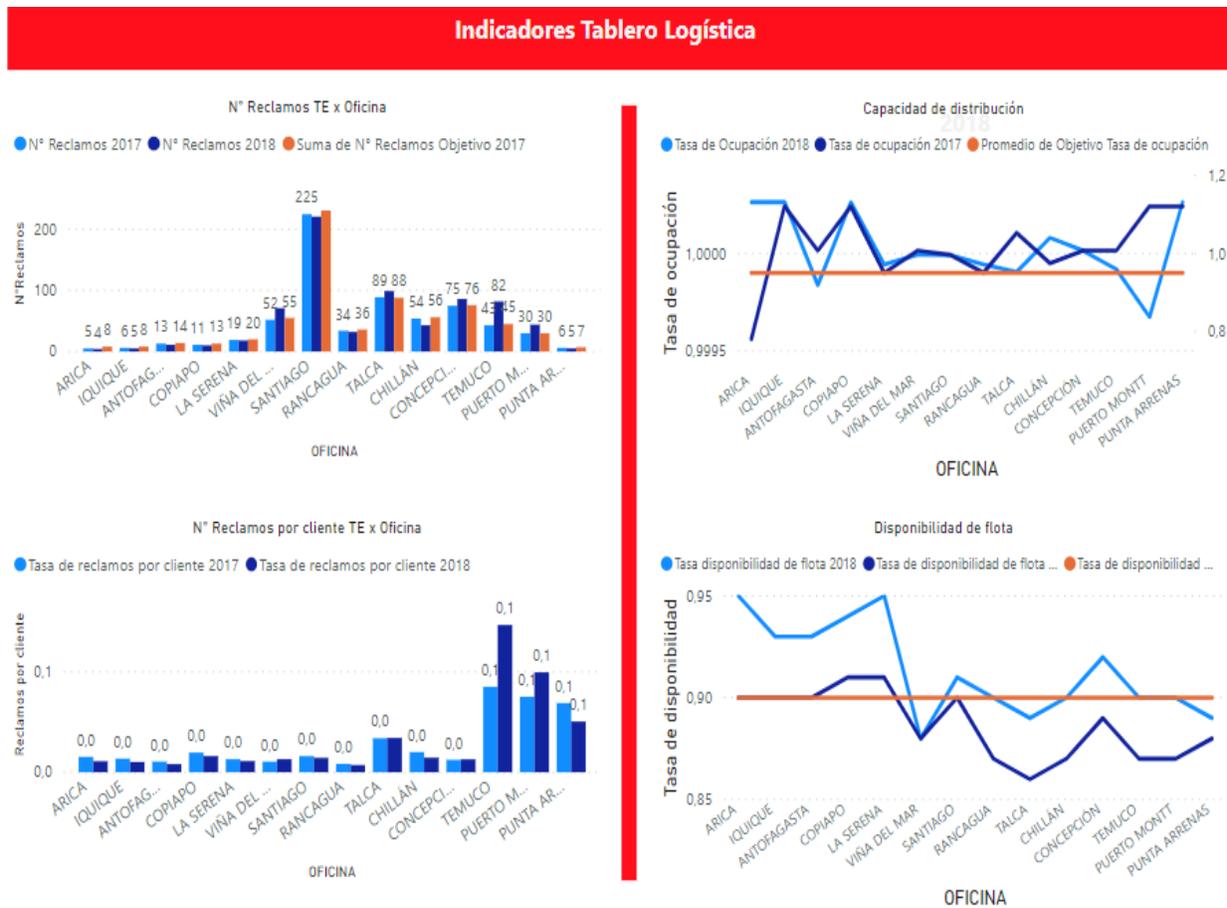
Ilustración 48: Reporte MAD - Proyectos Avance



Fuente: Elaboración Propia

Tableros de Control Relacionados y KPI's Causales: Los indicadores fueron vistos en la sección 9 y 10. La Ilustración 49 muestra un ejemplo de resultados de indicadores de procesos y resultados asociados al área de Distribución y Logística.

Ilustración 49: Reporte MAD - Tablero de Control Área Distribución y Logística



Fuente: Elaboración Propia

Apertura y Variables (Intra KPI): La apertura de la participación de mercado a través de las variables haciendo *drill down* buscando las causas axiomáticas de dónde se puede mejorar la participación de mercado. Así, La Ilustración 50 muestra la apertura de la participación de mercado por canal, marca, familia de cecinas y oficina.

Ilustración 50: Reporte MAD - Apertura (Intra KPI)



Fuente: Elaboración Propia

KPI Procesos: Los KPI de proceso no se detallan pues son los que fueron mostrados en la sección de tableros de control asociados a los diagramas IPO.

Indicadores de Riesgo (KRI): En la matriz de riesgo, un evento de listeria es sin duda el principal riesgo, aun cuando tienen una baja probabilidad de ocurrencia. Otros riesgos que tienen una menor repercusión, pero con una mayor probabilidad de ocurrencia son los hechos de quiebre stock en vitrina cuyo problema se puede deber a un quiebre de producción o descoordinación entre Distribución y Comercial. La Ilustración 51 muestra un ejemplo de matriz de riesgo propuesta en el reporte MAD.

Ilustración 51: Reporte MAD – Riesgos

RIESGOS												
Descripción del Riesgo	Tipo de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Severidad del Riesgo	Eficiencia del Control	Nivel de Exposición	Nivel Exposición	Indicador Control	Métrica	Meta	Frecuencia	Evaluación
Perdida de Participación de Mercado por Contaminación por Listeria	Procesos	2	5	10	4	Medio	2,50	Nivel de cumplimiento de protocolos de inocuidad	Promedio de cumplimiento de protocolos de inocuidad	100_%	mensual	
Quiebre de stock de materia prima	Mercado	1	4	4	2	Menor	2,00	Nivel de cumplimiento de cláusulas de contrato con proveedores	Garantías cobradas por incumplimiento	100_%	trimestral	
Caída de sistemas de operaciones	Operacional	2	3	6	4	Menor	1,50	Tiempo de inoperancia de los sistemas de información	Cantidad horas de inoperancia de los sistemas de información mensuales	menor a 3 hrs	mensual	
Incineramiento de las instalaciones de las plantas de producción	Operacional	1	5	5	4	Menor	1,25	Mantenimiento de sensores de humo	cumplimiento de plan de mantenimiento red contra incendios	100_%	mensual	
Identificación de objetos extraños en productos	Procesos	1	4	4	4	Menor	1,00	Cantidad de reclamos por objetos extraños	N° de reclamos mensuales	0	mensual	
Total							8,25					

Fuente: Elaboración Propia

12.3 Proceso de Análisis y Revisión del Desempeño

El proceso de análisis y revisión del desempeño se hace en forma mensual en principio, sin perjuicio del monitorio en base a la frecuencia que tienen los indicadores en los tableros de control. Hay indicadores de índole más operacional como es el caso de las áreas de Distribución y Producción, así como también el pronóstico de la demanda que la revisión es diaria con proyecciones entre cuatro a cinco semanas. Actualmente, hay revisiones interáreas los días martes donde se pueden revisar los temas más operaciones. En contraste, hay revisiones de largo plazo como parte del eje de crecimiento e innovación bajo la figura del comité de desarrollo que busca nuevas recetas para mejorar o encontrar nuevos productos. Ambos encuentros son interáreas que refuerzan el objetivo de una cultura de colaboración.

La revisión del desempeño, es un proceso que debe estar integrado a cómo se premia a las áreas, cuestión que se logra a través de los tableros y SLA que son los ejes de articulación desde el nivel estratégico al operacional.

Ahora detallando la reunión mensual de participación de mercado, que es KPI central de este análisis, sin duda mueve las decisiones. Como se pudo apreciar en el reporte MAD la reunión se extraen conclusiones importantes para llevar a cabo decisiones generales tanto de corto como largo plazo. Un ejemplo de lo anterior es el siguiente análisis de ejemplo a partir de las cifras de las ilustraciones expuesta en esta sección:

- En general, la meta de participación de mercado para 2018 de un 32% se cumplió alcanzando un 33%.

- Los principales indicadores que afectan la participación de mercado son: cartera de clientes, número de reclamos (entrega fuera de plazo y llenado de vitrina), precio relativo respecto a la competencia y cobertura de distribución. Por lo tanto, en relación a estas variables se puede predecir y focalizar los esfuerzos.

- El MAD axiomático consolida la participación a nivel nacional y tienen una apertura por: canales, marcas, familia de cecinas y oficinas.

- Relacionando las variables de MAD, se puede ver que la distribución en las zonas de Temuco y Antofagasta no tiene buenos indicadores ni de entrega oportuna afectando posteriormente el llenado de vitrina. Por lo tanto, la empresa en 2017 decidió ejecutar proyectos de apertura de nuevas oficinas en Valdivia y Calama ayudando a la cercanía

junto con recursos como flota de camiones exclusivas para la zona. Así, hay aumento de inventarios y recursos en reposición y vínculo con la zona mejorando la cobertura.

- Extraído de la información del entorno, la tendencia hacia productos más saludables junto con familia de cecinas de mayor valor como los Jamones, llevo a la decisión de desarrollar el jamón pechuga de pavo bajo la marca Receta del Abuelo con el objetivo de competir con el Jamón pechuga de pavo de Sopraval que tiene la mayor participación de mercado en este tipo de productos. Así mismo, para reafirmar el liderazgo que tiene PF en Madurados se desarrolló el salame *mix* producto *premium* en formatos pequeños de 75 y 150 gramos.

Haciendo un análisis por canal y oficina se extraen las siguientes conclusiones:

Tradicional

Las oficinas que hacen caer la participación de mercado por sobre el promedio de -0,3% fueron: Talca (8,4pp), Temuco (6,6 pp) y Puerto Montt (3,2 pp).

- Talca: se explica por un aumento sustancial de 150 clientes que es el mayor a nivel nacional sumado a un aumento de reclamos entrega fuera de plazo.

- Temuco: Se ve afectada la participación debido al drástico aumento en reclamos que es el más alto a nivel nacional sumada a la baja cobertura de distribución en la zona. Razón por la cual se hace necesario el proyecto de una nueva oficina en Valdivia que ayude con la cobertura en la zona.

- Puerto Montt: La baja distribución es el principal indicador de deterioro en participación.
Acciones como evaluar la flota puede ayudar a una mejor cobertura.

Food Service

Las oficinas que hacen caer la participación de mercado por sobre el promedio de -1,2% fueron: Viña del Mar (12,1 pp) y Concepción (9,7 pp).

- Viña del Mar: El principal problema de la oficina son los reclamos por entrega oportuna.
Habría que evaluar la eficiencia logística y la flota de camiones.

Concepción: La oficina tiene deterioros en los indicadores de fuga de clientes, distribución y reclamos por entrega fuera de tiempo.

Supermercado

Mantiene los drivers en buenos niveles, se aprecia la baja sustantiva en el indicador de precio relativo (0,97) permitiendo el aumento sustancial en participación de mercado.

13 CONCLUSIONES

Para el desarrollo de las conclusiones, se da respuesta al cumplimiento de los objetivos y justificación de la propuesta de SCG. Adicionalmente, al final de las conclusiones se desarrollan algunas recomendaciones ante una eventual implementación del SCG propuesto en este documento.

El proyecto propuesto para PF Alimentos comenzó con el objetivo de definir una UEN revisando sus declaraciones estratégicas y composición del contexto en el que se desenvuelve. La revisión de las declaraciones estratégicas se hizo bajo un análisis de preguntas para testear la validez y vigencia de las declaraciones, lo que tuvo como resultado una nueva propuesta de declaraciones destacando la ambiciosa visión de convertir a PF Alimentos como la principal empresa de cecinas a nivel nacional con un plazo de cumplimiento para el año 2023, fecha en la que la empresa cumple 120 años de existencia. En tanto que, la revisión del contexto se desarrolló a través de distintos análisis, tanto internos como externos, que tuvieron como resultado el análisis estratégico donde se cruzaron las variables de los distintos entornos con el objetivo de identificar las ventajas competitivas de la empresa para aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas del entorno. Así mismo, tener conocimiento de las brechas en las que debe mejorar la empresa

Posteriormente, el objetivo fue desarrollar una declaración de propuesta de valor, lo que se llevó a cabo a través de análisis de curva de valor teniendo como resultado una serie de atributos que son importantes en la industria de cecinas. La comparación se hizo con gráficos que ilustraron el desempeño en el cumplimiento de los atributos entre las cuatro más importantes empresas de cecinas a nivel nacional seleccionadas por participación de mercado. A partir de estos atributos, se hizo un filtro de los atributos tanto

estándar como diferenciador que realmente tuvieran un impacto significativo en la propuesta de valor del cliente (lo que realmente le importa al cliente). La selección arrojó los siguientes atributos: Cumplir con la entrega oportuna, disponer de productos en vitrina, ofrecer precio competitivo y actualizar productos en su *mix* (ampliar oferta de productos). Estos atributos son el centro sobre el cual se basó el modelo de negocios. A partir de los atributos de la propuesta de valor sumado al análisis estratégico, se definieron la estrategia genérica y estrategias funcionales propuestas para competir en el mercado. La estrategia genérica es el liderazgo en costo dado la escala masiva de PF alimentos aprovechando una serie de ventajas competitivas como las economías de escala. Las estrategias funcionales propuestas son: Reposición, distribución, precios, innovación y producción.

El siguiente objetivo del proyecto fue desarrollar visualmente cada una de las estrategias funcionales en un mapa estratégico ordenado por temas (ejes) estratégicos agrupando objetivos que sean medibles para validar su cumplimiento a través del cuadro de mando integral (BSC). Los ejes estratégicos que se desarrollaron son: Satisfacer a los clientes, productividad y crecimiento e innovación. Los ejes también buscan dar respuesta a la propuesta de valor que se visualiza en la perspectiva de clientes, así el eje de satisfacción del cliente agrupa los atributos de entrega oportuna y disponer de productos en vitrina. El eje de productividad indirectamente se visualiza en el atributo de ofrecer precio competitivo (aun cuando el impacto directo es reducir costos). Y, el eje de crecimiento e innovación responde al atributo diferenciador de ampliar la oferta de productos. Por cierto, y siguiendo con la metodología de este documento, los objetivos del mapa estratégico tienen asociado indicadores que miden su cumplimiento estableciendo metas, frecuencia de revisión e iniciativas (según corresponda) reflejadas

en el cuadro de mando integral. Así, PF Alimentos no sólo tiene una idea figurativa de estrategias, sino que también tiene una herramienta visual y medible a nivel corporativo para validar su implementación.

Una vez que la estrategia es definida, identificando agrupación de objetivos y medida a través de las herramientas de control de gestión como mapa estratégico y cuadro de mando integral, el siguiente objetivo del proyecto fue operacionalizar la estrategia, lo que se llevó a cabo a través de la definición de actividades críticas donde se hizo uso del despliegue estratégico con tableros de control (disminuyendo el problema de alineamiento vertical) y acuerdos de nivel de servicio entre las áreas (disminuyendo el problema de alineamiento horizontal). El criterio para seleccionar las áreas se basa en su criticidad y la factibilidad de medir el aporte directo a los objetivos de la propuesta de valor. Adicionalmente, estas áreas tienen una importante injerencia, no sólo en los objetivos de la propuesta de valor, sino que también impactan en la valoración del cliente medida por participación de mercado. Las áreas escogidas son: Producción Industrial, Distribución y Comercial. Producción Industrial tiene como resultado el cumplimiento del plan de producción en términos de tiempo, calidad, cantidad y costo. Los tiempos de producción tiene un impacto indirecto en la entrega de productos a tiempos cumpliendo la cantidad de los pedidos sujeto a estándares de calidad predefinidos. La cantidad de productos y eficiencia en los procesos impactan indirectamente en el precio competitivo, en alguna medida es qué tan bien se hizo la ejecución de los procesos comprado con un costo estándar para una familia de cecinas determinada. Por último, el plan de producción tiene un impacto directo sobre el objetivo de disminuir los costos. El macroproceso del área de Producción Industrial se visualiza en el mapa estratégico como “manufacturar productos eficientemente”. En tanto que, el área de Distribución se le pide como resultado

la entrega oportuna sujeta al cumplimiento del presupuesto de gasto asignado. Así, Distribución aporta directamente en el atributo (objetivo) de cumplir con la entrega oportuna. El macroproceso del área de Distribución se visualiza en el mapa estratégico como “mejorar estándares de distribución”. Por último, el área Comercial aporta directamente a los objetivos de disponer productos en vitrina con los procesos de una adecuada gestión del punto de venta y con el objetivo de ofrecer precio competitivo con la gestión de la estrategia de precios. Este macroproceso del área Comercial se visualiza en el mapa estratégico como “gestionar área comercial” que es sinónimo de gestionar el punto de venta (impactando en relación causa-efecto con disponer productos en vitrina) y la estrategia de precios (impactando en relación causa-efecto con ofrecer precio competitivo).

Cerrando la integración del SCG propuesto, se desarrolló un mecanismo de medición y esquemas de compensación. El gran desafío fue que en la actualidad los incentivos que se otorgan en la empresa están en base a indicadores de resultado que tienen como prioridad el corto plazo. La propuesta de medición del desempeño se basó tanto en indicadores financieros como no financieros dando sostenibilidad al esquema propuesto. Además, los indicadores y esquema de incentivo forman parte de un SCG integrado explicado por que son una bajada de los tableros de gestión midiendo los procesos directamente con indicadores o indirectamente con condiciones para que las recompensas sean entregadas. Si bien, no se consideraron todos los objetivos de los tableros de control de las áreas, la razón es que hay objetivos que tienen relación causa efecto en un determinado proceso con lo cual no era necesario ser redundante en la medición, y además para no hacer complejo y poco entendible el esquema de compensación. En la última sección del documento, se propuso una forma de análisis del

desempeño bajo la premisa de un indicador central, que en este caso fue la participación de mercado, que gatillaba una serie de consecuencias en las distintas áreas de la empresa. Así, a partir de este KPI, se desarrollaron distintos análisis para revisar las implicancias en las desviaciones de participación de mercado tanto axiomáticos (matemática) como predictivas.

Finalmente, en cuanto a las recomendaciones a considerar en caso de implementar esta propuesta de SCG, se deben revisar los cambios en el contexto bajo análisis desde que se hizo esta propuesta, es decir, puede haber drásticos cambios en el entorno y en consecuencia cambios en análisis estratégico y definición de la estrategia. Este documento no contempla el análisis de escenario por la irrupción de cambios de contextos lo que puede requerir herramientas como estrategias emergentes (no son parte del alcance de este documento). O, también ante cambios en el entorno pueden llevar a cambiar la forma en que el negocio se desarrolla, y así puede haber variaciones en la selección de los atributos de la propuesta de valor, y en consecuencia impactaría con ajustes a los objetivos del Mapa Estratégico. Por cierto, ambos hechos también pueden ocurrir al unísono lo que ocasiona cambios en el diseño del sistema de control de gestión. Además, hay que considerar algunas herramientas de control de gestión muy importantes como es el proceso presupuestario que no fue parte de este documento. Si bien, el tema del presupuesto estratégico fue abordado en el apartado de iniciativas del CMI, también hay que considerar la bajada de presupuestos operativos hacia las distintas funciones destacando las áreas que fueron desplegadas en diagramas IPO y tableros de control, que es una cuestión fundamental para el desarrollo adecuado de la implementación de la estrategia.

14 BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

14.1 Bibliografía

- Anthony, R. y Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de Control de Gestión*. Mc Graw- Hill, Mexico DF.
- Cancino, C. (2012). *Matriz de Análisis FODA Cuantitativo*. Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información FEN Universidad de Chile.
- Caprile, A. (2010). *Gestión de los acuerdos de nivel de servicio: El eslabón perdido hacia el alineamiento total*. ENEFA 2010. Santiago.
- Caprile, A. (2017). *Indicadores claves de desempeño (KPI): Buenas prácticas para su diseño*. *Revista Sistemas y Contabilidad* 2017. Santiago.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2008). *The Execution Premium*. Ediciones Deusto. Barcelona.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Grupo Planeta. Barcelona.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15ª ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Simons, R. (1995a). *Control in an age of empowerment*. *Harvard Business Review*, 73(2), 80–88.
- Simons, R. (1995b). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston, United States of America: Harvard Business School Press.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., y Strickland, A.J. (2012) *Administración Estratégica, teoría y casos*. Mc Graw Hill, México.

- Informe INE Cecinas. <https://www.ine.cl/estadisticas/economia/agricultura-agroindustria-y-pesca/elaboracion-de-cecinas>
- Banco Central – Estadísticas de Crecimiento IMACEC. <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/estadisticas/imacec>
- BTG Pactual – Información de mercado (dólar). <https://www.mercadosenlinea.cl/www/chile/resume.html>
- PF Alimentos portal web. <https://www.pfalimentos.cl/>
- Base de datos de mercado empresa Nielsen, 2017 y 2018. Información de marcas y segmentos.
- Base de datos de mercado empresa *Up the trade*, 2017 y 2018. Información de marcas y segmentos.
- Memoria anual Productos Fernández S.A., 2018.