



“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE  
GESTIÓN PARA LA  
EXPORTADORA ALSU SPA”

PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN

Alumno: Claudio Enrique Navarro Villarroel

Profesor Guía: Aldo Caprile Rojas

Santiago, septiembre de 2019.

## Tabla de Contenidos

<b>Capítulo 1: Introducción</b> .....	1
1.1    Objetivos del proyecto.....	2
1.1.1    Objetivo General.....	2
1.1.2    Objetivos específicos.....	2
1.2    Metodología.....	3
1.3    Alcance y limitaciones.....	6
1.4    Justificación del diseño de sistema de control de gestión.....	7
<b>Capítulo 2. Marco general del negocio</b> .....	8
2.1    Descripción de la organización, grupo de empresas ALSU.....	9
2.2    Sobre exportadora ALSU.....	12
2.3    Caracterización del negocio.....	14
2.4    Composición del contexto.....	21
2.5.    Análisis crítico de las declaraciones estratégicas.....	26
2.5.1.    Misión actual en exportadora ALSU.....	27
2.5.2.    Visión de exportadora ALSU.....	30
2.5.3.    Definición de creencias.....	32
<b>Capítulo 3. Análisis estratégico</b> .....	38
3.1.    Análisis Externo.....	38
3.1.1    Análisis PESTEL.....	39
3.1.2    Análisis industrial de las cinco fuerzas de Porter.....	42
3.1.3.    Resumen de oportunidades y amenazas.....	50
3.2.    Análisis Interno.....	50
3.2.1.    Cadena de Valor.....	51
3.2.2.    Análisis de Recursos y Capacidades.....	56
3.2.3.    Resumen de Fortalezas y Debilidades.....	58
3.2.4.    Análisis FODA.....	61
<b>Capítulo 4. Formulación estratégica y problemas de control de gestión</b> .....	74
4.1.    Análisis de la curva de valor.....	74
4.2.    Declaración de la propuesta de valor.....	81
4.2.1.    Atributos de la Propuesta de Valor.....	82
4.2.2.    Atributo Diferenciador de la Propuesta de Valor.....	84

4.2.3. Descripción de la estrategia de la empresa.....	86
4.3. Modelo de negocio.....	92
4.3.1. Elementos Modelo de Negocio.....	94
4.3.2. Relación de elementos del modelo de negocio y atributos de la propuesta de valor.....	101
4.3.3. Análisis de rentabilidad.....	103
<b>4.4. Problemas de control de gestión.....</b>	<b>104</b>
4.4.1. Focos relevantes de la estrategia para el sistema de control de gestión.....	104
4.4.2. Focos relevantes de la organización para el sistema de control de gestión.....	106
4.4.2.1. Alineamiento vertical.....	106
4.4.2.2. Alineamiento horizontal.....	107
4.4.2.3. Diseño organizacional.....	109
4.4.2.4. Cultura organizacional.....	110
4.4.2.5. Competencias.....	111
<b>Capítulo 5. Mapa estratégico.....</b>	<b>120</b>
5.1. Temas estratégicos.....	121
5.1.1. Calidad estandarizada.....	121
5.1.2. Diferenciación.....	122
5.1.3. Vinculación técnica y comercial con el cliente:.....	122
5.1.4. Personas integradas en la estrategia de la empresa:.....	124
5.2. Mapa estratégico propuesto.....	124
5.2.1 Detalle explicativo, de las perspectivas y sus objetivos estratégicos.....	125
5.2.2. Justificación de la propuesta de mapa estratégico.....	128
<b>Capítulo 6. Cuadro de mando integral.....</b>	<b>143</b>
6.1. Iniciativas estratégicas incorporadas en el cuadro de mando integral.....	152
6.2. Justificación de la propuesta de CMI.....	155
<b>Capítulo 7. Despliegue de la estrategia.....</b>	<b>157</b>
7.1. Explicación de las funciones de la exportadora ALSU.....	157
7.2. Principales desafíos de alineamiento y selección de funciones a analizar.....	165
7.3. Tableros funcionales de control y su justificación.....	168
7.3.1. Tablero de control de la gerencia comercial y desarrollo.....	169
7.3.2. Tablero de control de la gerencia de producción y abastecimiento.....	174
7.3.3. Justificación de la propuesta de tableros funcionales.....	179

<b>Capítulo 8. Esquemas de incentivos.....</b>	<b>185</b>
8.1. Situación actual de la exportadora ALSU respecto de los esquemas de incentivo. .....	185
8.2. Propuesta de esquemas de incentivo.....	188
8.3. Justificación del esquema de incentivos.....	194
<b>Capítulo 9. Análisis del desempeño.....</b>	<b>200</b>
9.1. Modelo de análisis de desempeño.....	201
9.2. Reporte de desempeño.....	205
9.2.1. Análisis de indicadores de proceso.....	206
9.2.2. Análisis de Riesgo.....	208
9.2.3. Análisis Intra-indicador.....	209
9.2.4. Análisis de Tablero relacionado.....	210
9.3. Proceso de análisis y revisión del desempeño.....	214
9.3.1. Procesamiento y consolidación.....	214
9.3.2. Proceso de análisis desempeño.....	217
9.3.3. Proceso de revisión del desempeño.....	218
9.4. Justificación del esquema de desempeño.....	220
<b>Capítulo 10. Conclusiones.....</b>	<b>221</b>
<b>Capítulo 11. Bibliografía.....</b>	<b>224</b>
11.1. Bibliografía.....	224

## Lista de Tablas

Tabla 1: Detalle de mecanismos y referencias bibliográficas para diseño de sistema de control de gestión. Fuente: Kaplan y Norton, (2012).....	5
Tabla 2: Matriz de clientes de la exportadora ALSU. Fuente: Elaboración propia, adaptado de Simons 2010.....	20
Tabla 3: Análisis FODA de la industria exportadora de cerezas en Chile.....	23
Tabla 4: Clasificación de valores de la exportadora, según su dimensión. Fuente: Elaboración propia.....	35
Tabla 5: Evaluación del cumplimiento de creencias y/o valores en la exportadora. Fuente: Elaboración propia.....	37
Tabla 6: Resumen de exportación de cerezas clasificado por volumen al mercado Chino durante las temporadas 2016 y 2017. Fuente: Elaboración propia, basado en informes ASOEX y Exportadoras.....	46
Tabla 7: Resumen Oportunidades y amenazas. Fuente: Elaboración propia.....	50
Tabla 8: Análisis de recursos y capacidades de la exportadora ALSU. Parte 1.....	56
Tabla 9: Análisis de recursos y capacidades de la exportadora ALSU. Parte 2 Fuente: Elaboración propia.....	57
Tabla 10: Resumen fortalezas y debilidades de la exportadora ALSU. Fuente: Elaboración propia.....	58
Tabla 11: Escala de valoración para el análisis FODA cuantitativo e interpretación de relaciones. Fuente: Cancino, 2012.....	62
Tabla 12: FODA cuantitativo de la exportadora ALSU. Fuente: Elaboración propia.....	63
Tabla 13: Resumen de estrategias extraídas del análisis FODA cuantitativo. Fuente: Elaboración propia.....	73
Tabla 14: Codificación de valoración para matriz de curva de valor.....	75
Tabla 15: Evaluación de atributos valorizados por los clientes. Fuente. Elaboración propia. ....	77
Tabla 16: Matriz ERIC para exportadora ALSU. Fuente: Elaboración propia.....	78
Tabla 17, agrupación generada en el proceso de selección de variables.....	79
Tabla 18: Resumen de atributos de la propuesta de valor. Fuente: Elaboración propia.....	85
Tabla 19: Resumen de los objetivos fundamentales de la estrategia. Fuente: Elaboración propia.....	91
Tabla 20: Relación de elementos del modelo de negocio y atributos de la propuesta de valor.....	102
Tabla 21: Desempeños a desarrollar para cumplimiento del atributo diferenciador. Fuente: Elaboración propia.....	112
Tabla 22: Objetivos de desempeño esperados para que el atributo sea rentable. Fuente: Elaboración propia.....	113
Tabla 23: Resumen de los desafíos relacionados con la estrategia y la organización. Fuente: Elaboración propia.....	116
Tabla 24: Mecanismo se hace cargo de los problemas o desafíos indicados. Fuente: Elaboración propia.....	119
Tabla 25: Resumen de problemas de control de gestión, considerados en los objetivos estratégicos del mapa estratégico. Fuente: Elaboración propia.....	141
Tabla 26: Análisis de la perspectiva financiera. Fuente: Elaboración propia.....	144

Tabla 27: Análisis de la perspectiva financiera. Fuente: Elaboración propia.....	145
Tabla 28: Análisis perspectiva de Procesos internos. Fuente: elaboración propia.....	147
Tabla 29: Análisis perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Fuente: Elaboración propia. .....	150
Tabla 30: Resumen de iniciativas estratégicas. Fuente: Elaboración propia.....	152
Tabla 31: Cruce de iniciativas y estrategias del análisis FODA. Fuente: Elaboración propia.....	153
Tabla 32: Objetivos generales del cargo gerencia general y las relaciones críticas. Fuente: Elaboración propia.....	160
Tabla 33: Objetivos generales del cargo gerencia comercial y desarrollo y las relaciones críticas. Fuente: Elaboración propia.....	161
Tabla 34: Objetivos generales del cargo gerencia producción y abastecimiento agrícola y las relaciones críticas.....	162
Tabla 35: Objetivos generales del cargo gerencia de gestión técnica y de calidad asociado a las relaciones críticas, en la organización. Fuente: Elaboración propia.....	163
Tabla 36: Objetivos generales del cargo gerencia de planta, asociado a las relaciones críticas, en la organización. Fuente: Elaboración propia.....	164
Tabla 37: Objetivos generales del cargo, gerencia administración y finanzas asociado a las relaciones críticas, en la organización. Fuente: Elaboración propia.....	165
Tabla 38: Objetivos generales del cargo, gerencia administración y finanzas asociado a las relaciones críticas, en la organización. Fuente: Elaboración propia.....	169
Tabla 39: Tablero de control de la Gerencia Comercial y desarrollo, perspectiva financiera. Fuente: Elaboración propia.....	171
Tabla 40: Tablero de control de la Gerencia Comercial y desarrollo, perspectiva cliente. Fuente: elaboración propia.....	172
Tabla 41: Tablero de control de la Gerencia Comercial y desarrollo, perspectiva procesos. Fuente: Elaboración propia.....	173
Tabla 42: Tablero de control de la Gerencia Comercial y desarrollo, perspectiva Aprendizaje y crecimiento. Fuente: Elaboración propia.....	174
Tabla 43: Tablero de control de la gerencia de producción y abastecimiento, perspectiva financiera. Fuente: Elaboración propia.....	175
Tabla 44: Tablero de control de la gerencia de producción y abastecimiento, perspectiva clientes. Fuente: Elaboración propia.....	176
Tabla 45: Tablero de control de la gerencia de producción y abastecimiento, perspectiva procesos. Fuente: elaboración propia.....	177
Tabla 46: Tablero de control de la gerencia de producción y abastecimiento, perspectiva aprendizaje y crecimiento. Fuente: Elaboración propia.....	178
Tabla 47: Potenciales comportamientos negativos generados por el actual sistema de incentivos. Fuente: Elaboración propia.....	188
Tabla 48: Esquema de incentivos de la gerencia comercial y desarrollo. Fuente: elaboración propia.....	190
Tabla 49: Esquema de incentivos de la gerencia de producción y abastecimiento. Fuente: Elaboración propia.....	193
Tabla 50: resumen de los comportamientos negativos que puede generar el esquema de incentivo. Fuente: elaboración propia.....	196

Tabla 51: Objetivos del esquema e influencia sobre problemas de control de gestión para gerencia comercial y desarrollo. Fuente: Elaboración propia.....	197
Tabla 52: Objetivos del esquema e influencia sobre problemas de control de gestión para gerencia de producción y abastecimiento. Fuente: Elaboración propia.....	198
Tabla 53: Resumen del indicador. Modelo de análisis de desempeño. Fuente: Elaboración propia.....	206
Tabla 54: Procesamiento y consolidación de indicadores de patrones de procesos. Fuente: Elaboración propia.....	215
Tabla 55: Procesamiento y consolidación de indicadores de patrones de riesgo. Fuente: Elaboración propia.....	216
Tabla 56: Procesamiento y consolidación de indicadores de intra-indicador y tableros funcionales. Fuente: Elaboración propia.....	216

## Lista de Figuras

Figura 1: Ciclo cerrado del sistema de gestión. Fuente: Kaplan y Norton, The Execution Premium (2012).....	5
Figura 2: Esquema de participantes en el grupo de empresas ALSU. Fuente: Elaboración propia.....	10
Figura 3: Esquema de participantes en el proceso de venta de fruta en el mercado chino y flujos de pago. Fuente: Elaboración propia.....	11
Figura 4: Estructura organizacional de exportadora ALSU.....	14
Figura 5: Esquema conceptual de las declaraciones en la exportadora ALSU. Fuente: Elaboración propia.....	36
Figura 6: Informes emitidos de manera diaria por el mercado de fruta en china. Fuente: Administración del mercado de frutas Jiangnan. Guangzhou. China.....	44
Figura 7: Cadena Valor de Exportadora ALSU. Fuente: Elaboración propia con información de Gerente General exportadora ALSU.....	51
Figura 8: Curva de valor de exportadora ALSU y compañías competencias. Fuente: Elaboración propia.....	77
Figura 9: proceso de selección de atributos de la exportadora ALSU.....	80
Figura 10: Modelo CANVAS Exportadora ALSU. Fuente: Elaboración propia.....	93
Figura 11: Esquema de logística y comercialización de cerezas en el mercado Chino. Fuente: Elaboración propia.....	95
Figura 12: Esquema de colaboración conjunta entre cliente y proveedor. Fuente: Elaboración propia con información del departamento comercial de exportadora ALSU..	96
Figura 13: temas estratégicos de la organización.....	121
Figura 14: Mapa estratégico propuesto. Fuente Elaboración propia.....	125
Figura 15: Detalle de los esquemas y relaciones con unidades de producción y logística. Fuente: Elaboración propia.....	158
Figura 16: Esquema de trabajo de áreas relacionadas en exportadora ALSU. Fuente: Elaboración propia.....	159
Figura 17: Proceso explicativo de cumplimientos de indicadores para pago de bono. Fuente: Elaboración propia.....	191
Figura 18: Modelo de análisis de desempeño. Fuente: Caprile (2018).....	201
Figura 19: Ubicación del indicador en mapa estratégico. Fuente: Elaboración propia.....	202
Figura 20: Esquema del modelo de Análisis de Desempeño. MAD. Fuente: Elaboración propia.....	204
Figura 21: Dashboard de análisis indicadores de proceso. Fuente: Elaboración propia..	206
Figura 22: Dashboard del análisis de Riesgo del indicador. Fuente: Elaboración propia. ....	208
Figura 23: Dashboard de análisis Intra-indicador. Fuente: Elaboración propia.....	210
Figura 24: Dashboard Tablero relacionado. Fuente: Elaboración propia.....	211
Figura 25: Patrones análisis del desempeño y cumplimiento del indicador. Fuente: Elaboración propia.....	212
Figura 26: Esquema del procesos de análisis y revisión del desempeño. Fuente: Elaboración propia.....	214
Figura 27: Análisis de tiempos de viaje a destino. Fuente: Elaboración propia.....	217

# Capítulo 1: Introducción

El presente trabajo, tiene como objetivo la construcción de una propuesta de sistema de control de gestión, para lo cual se trabajara con la unidad estratégica de negocios (UEN) que corresponde a la exportadora ALSU, perteneciente al grupo de empresas ALSU.

El primer paso consiste en un análisis detallado del contexto de la empresa, negocio y unidad estratégica de negocio. Siguiendo con nuestro análisis, se plantea una descripción de las declaraciones estratégicas, basadas en la propuesta de valor para nuestros importadores en el mercado de destino (clientes), identificando los atributos diferenciadores, por el cual los importadores prefieren adquirir la fruta de la exportadora ALSU, y no de otras exportadoras. En la misma línea se presenta un análisis estratégico para la exportadora, tanto interno como externo, de manera de identificar las fortalezas y debilidades que posee la empresa, así como las oportunidades o amenazas que pueden restringir o beneficiar el desarrollo de largo plazo de la unidad estratégica de negocio.

En el plano externo se presenta un análisis multivariable del macro entorno, llamado análisis PESTEL el cual evalúa los principales aspectos del macro entorno que incluye variables políticas, económicas, sociales, ambientales, tecnológicas, y legales. En el plano interno se realizó el análisis de la cadena de valor, que fue complementado con un análisis de recursos y capacidades.

El análisis interno de la compañía como el análisis externo, permiten realizar una definición de las principales, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), del cual derivaremos en los objetivos estratégicos, los cuales se visualizaran en el respectivo mapa estratégico de la exportadora ALSU.

El desarrollo del presente trabajo, continua con la formulación estratégica mediante una propuesta de un mapa estratégico, donde se presentan los objetivos estratégicos de la exportadora ALSU.

Además se desarrolla la descripción del modelo de negocio, la problemática de control de gestión y mapa estratégico. Para en la etapa de alineamiento de la organización, se establece el desdoblamiento de la estrategia, a través de la elaboración de tableros de gestión y de control de las unidades funcionales. Finalmente se establece un sistema de incentivos para áreas funcionales más relevantes de la organización y un análisis de desempeño para la exportadora ALSU.

## 1.1 Objetivos del proyecto.

### 1.1.1 Objetivo General.

El objetivo principal del proyecto es proponer el diseño de un sistema de control de gestión para la exportadora ALSU, para generar sistemas formales de planificación estratégica, y de esta manera inducir en la organización un alineamiento horizontal y vertical, entre la gerencia general y los demás integrantes de la organización basados en el logro de objetivos estratégicos.

### 1.1.2 Objetivos específicos.

A continuación se presentan los objetivos específicos;

- Realizar un análisis crítico a la visión, misión y valores de la organización, para evaluar si las declaraciones establecidas están en sintonía con la estrategia de la compañía, para lo que se establecerá un procedimiento que establezca propuestas y ajustes a las declaraciones estratégicas.
- Realizar un análisis del entorno de la organización, junto con un análisis interno mediante análisis de la cadena de valor, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más relevantes, para identificar los potenciales cambios a incluir en el diseño de la estrategia de la compañía.

- Identificar estrategias de la unidad estratégica de negocios, que derivan de los análisis de entorno y generar acciones para enfrentar las amenazas y oportunidades.
- Definir una propuesta de valor y establecer un modelo de negocio que permita el cumplimiento de esta propuesta de manera rentable.
- Diseñar y comunicar la estrategia de la organización a través de la elaboración de un mapa estratégico y medir el cumplimiento de los objetivos definidos en el mapa estratégico mediante el cuadro de mando integral, estableciendo ejes estratégicos que permitan proponer medir y cumplir los objetivos estratégicos.
- Efectuar el desdoblamiento de la estrategia, a través de la elaboración de tableros de gestión y de control de las unidades funcionales, para la exportadora ALSU, principal UEN, del grupo económico. Esto logra alinear la estrategia de la compañía con la estrategia de cada una de sus unidades funcionales, para establecer un mayor entendimiento de la estrategia al interior de la compañía y un trabajo conjunto en busca de un logro común.
- Establecer un sistema de incentivos para áreas funcionales más relevantes de la organización la gerencia comercial y de desarrollo y la gerencia de producción y abastecimiento, que permita alinear los desempeños con los resultados esperados.

## 1.2 Metodología

La propuesta de sistema de gestión estratégica se basa en el sistema de ciclo cerrado (Kaplan y Norton, 2012), integrando 4 fases del modelo. La primera fase corresponde al desarrollo de la estrategia, utilizando herramientas como misión, valores, visión, análisis estratégico y formulación de la estrategia. En esta etapa se establecen las declaraciones estratégicas en función al propósito de la organización, bases para guiar las acciones y como se visualizan los objetivos futuros de la compañía, posteriormente en esta etapa se analiza la situación del entorno interno y entorno externo de la compañía, seguido por el análisis de la

cadena de valor, análisis de FODA cuantitativo, propuesta de valor y finalmente la definición de cliente. La segunda fase se refiere a la planificación de la estrategia, donde se diseña un mapa estratégico, temas estratégicos, indicadores y metas e iniciativas estratégicas. Estas variables generan una guía a las acciones y asignación de recursos al interior de la organización.

La tercera etapa de alineamiento de la organización, integra y relaciona la estrategia de la compañía con la estrategia de cada unidad funcional, esta etapa incluye el factor motivacional de los integrantes de la compañía para que formen parte importante de la ejecución de la estrategia. En esta etapa se encuentra el esquema de incentivos.

Finalmente en la quinta etapa del sistema de gestión estratégica de ciclo cerrado de Kaplan y Norton, se establece un sistema de control y aprendizaje de los resultados del desempeño en la compañía, lo que permite mejorar las operaciones y la implementación de la estrategia basados en la creación de información de desempeños. Para esta etapa se utiliza la herramienta de modelo de análisis de desempeño MAD.

La figura 1, presenta la metodología de ciclo cerrado para ver visualmente que etapas serán evaluadas en el presente trabajo.

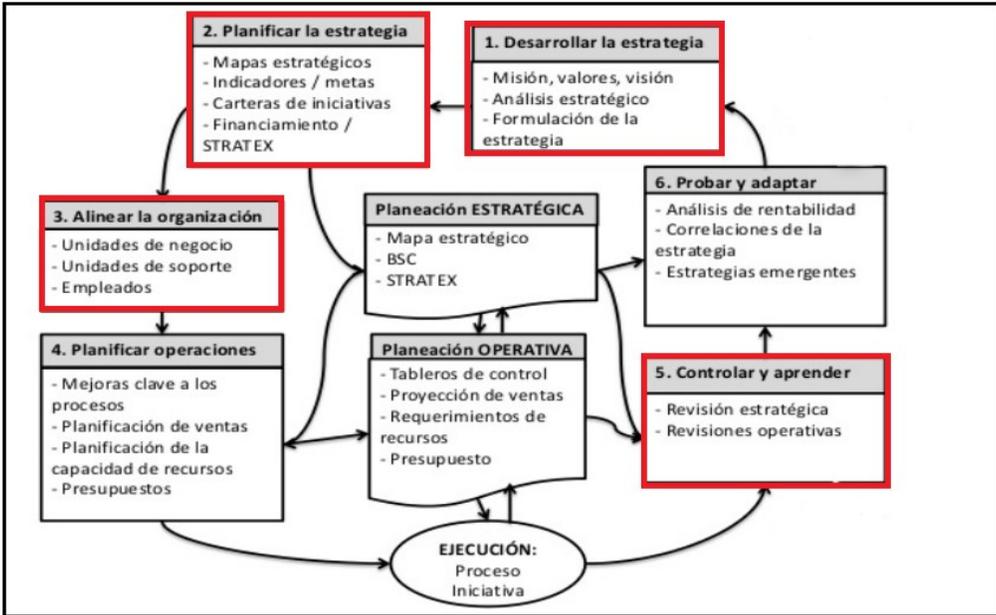


Figura 1: Ciclo cerrado del sistema de gestión. Fuente: Kaplan y Norton, *The Execution Premium* (2012)

Las etapas operativas de, implementación, planificación de operaciones relacionada con la asignación de recursos y presupuestos y etapas de implementación no son consideradas en el documento, al igual que las etapas de prueba y adaptación de la estrategia. Esta no consideración se fundamenta en la limitante de tiempo para la formulación del presente trabajo y los niveles de información organizacional requeridos.

La base teórica se construye con bibliografía y trabajos académicos de investigación. Junto con esto fueron consultadas otras referencias bibliográficas, material de clases de profesores del magister en control de gestión, estudios de mercado, y referencias internas de la organización, la tabla 1, presenta un resumen de los mecanismos utilizados y las referencias consideradas para el desarrollo del diseño.

<b>Etapa</b>	<b>Nombre de la etapa</b>	<b>Mecanismo</b>	<b>Referencia</b>
E1	Desarrollo de la estrategia	Misión, visión y valores	(Thompson et al, 2012), (Neriz y Caprile, 2010)
		Análisis estratégico macro entorno	(Porter, 1982)
		Análisis interno cadena de valor	(Nuñez y caprile, 2006)
		Análisis FODA cuantitativo	(Cancino, 2012)
		Propuesta de valor	(Osterwalder y Pigneur, 2011)
E2	Planificación de la estrategia	definición de cliente	(Simons, 2010)
		Modelo de negocio	(Osterwalder y Pigneur, 2011)
		Mapa estratégico	(Kaplan y Norton 2012), (Kovacevic y Reynoso, 2010), (Niven, 2012)
		Cuadro de mando integral	(Kaplan y Norton 2012)
E3	Alineamiento de la organización	Tableros de gestión	(Kaplan y Norton 2012)
		Esquema de incentivos	(Farías, 2001), (Robins, 2013), (Caprile, 2018)
E5	Controlar y aprender	Modelo de análisis de desempeño	(Caprile, 2018)

Tabla 1: Detalle de mecanismos y referencias bibliográficas para diseño de sistema de control de gestión. Fuente: Kaplan y Norton, (2012)

### 1.3 Alcance y limitaciones

El presente documento corresponde al diseño de un sistema de control de gestión para la exportadora de frutas ALSU, el cual está basado en las variables asociadas a la exportación de cerezas al mercado chino, las que se desarrollan en un contexto comercial y cultural único en la industria frutícola basado en el valor cultural que le asigna el cliente chino a esta fruta. Sin embargo el diseño de este sistema de gestión puede generar un marco de referencia para la elaboración de nuevos diseños de control de gestión en la industria de exportación de frutas en Chile y el mundo. El establecimiento de sistemas formales de control de gestión para la exportadora ALSU, permite establecer un alineamiento organizacional basado en una estrategia que permita cumplir la propuesta de valor de la compañía.

El contexto de empresa familiar genera un enfoque especial basado en la participación del dueño en la definición de lineamientos de la compañía este modelo de empresa familiar es muy común en la industria frutícola lo que ayuda a generar un mayor alcance de esta metodología.

Una de las limitaciones más complejas tiene relación con los limitados sistemas de información, lo que genera dificultades a la hora de realizar un análisis de la organización, al no existir esquemas organizacionales definidos, no se logra una integración de la información entre áreas.

La falta de sistemas formales de planificación estratégica y la nula relación de los incentivos con los lineamientos de la estrategia son limitaciones importantes en la organización, es por esto que existe una mínima formalidad en las declaraciones estratégicas este problema de formalidad está basado fundamentalmente en la presencia del dueño de la compañía en la mayoría de las decisiones estratégicas, lo que limita además el acceso a fuentes de información. La carencia de procesos formales de presupuestos planificación, establecen dificultades para analizar y gestionar la información dentro de la compañía.

El diseño de este sistema de control de gestión no considera las etapas 4 y 6 del sistema de ciclo cerrado propuesto por Kaplan y Norton (2012). Estas etapas corresponden respectivamente a la planificación de operaciones que considera

entre otros la planificación de ventas y presupuestos, y a la etapa de probar y adaptar, mediante análisis de rentabilidad, correlaciones de la estrategia y definición de estrategias emergentes.

Actualmente el contexto de la industria frutícola en especial de exportación de cerezas está basado en los aumentos exponenciales de la competencia debido a la generación de nuevas compañías exportadoras de cerezas, basado en los buenos retornos económicos que genera este negocio, la oferta continua con altas tasas de crecimiento y la demanda continua aumentando pero a menores tasas de crecimiento lo que significa que las mejoras en los sistemas de control de gestión tomen gran importancia para la sostenibilidad futura de la compañía.

#### 1.4 Justificación del diseño de sistema de control de gestión

El aporte del presente documento está basado en el ordenamiento mediante un diseño formal de un sistema de control de gestión que permite hacer extensión tanto dentro de la organización como hacia afuera de ella, estimulando un correcto alineamiento estratégico de los integrantes de la compañía, junto con la generación de declaraciones de valor fácilmente identificadas por el cliente.

Este trabajo establece un aporte al desarrollo de un modelo de ordenamiento estratégico para las empresas agroexportadoras, la generación de una propuesta de control de gestión permite establecer claridad y enfoque estratégico en la industria que le permite desarrollar una constante evaluación de los objetivos analizando variables tanto del entorno externo como las variables al interior de la compañía, con el objetivo de implementar la estrategia con éxito.

Esta metodología permite implementar estrategias a nivel de federaciones de exportadores de cereza lo que podría mejorar la sostenibilidad de las exportaciones de cerezas al mundo.

Los aportes de este trabajo a la exportadora ALSU permiten buscar soluciones a problemáticas de alineamiento vertical indicadas en el capítulo de

análisis de los problemas de control de gestión, que son transversales en las empresas agroexportadoras. Estos problemas pueden ser las bajas relaciones entre el logro de objetivos estratégicos y la generación de incentivos que estimulen la alineación organizacional, problemáticas de comunicación entre áreas estratégicas de la exportadora ALSU y declaración de objetivos.

El desarrollo de la exportadora ALSU, está basado en una potente presencia del dueño en las decisiones de todo nivel dentro de la compañía lo que estimula el desarrollo constante de problemáticas de control de gestión basadas en limitados alineamientos horizontales, como la nula delegación de funciones y responsabilidades basadas en la planificación, falta de trabajos conjuntos y baja estimulación de liderazgos. Estas problemáticas también se presentan a nivel del diseño organizacional debido a las limitadas coordinaciones y planificaciones de proyectos, desde el punto de vista de la cultura organizacional la limitada claridad de objetivos ha generado limitadas instancias de identidad y formación de cultura organizacional.

La exportadora cuenta con pocas instancias de análisis objetivos de los resultados organizacionales y definición de capacitaciones estratégicas, es por esto que el presente diseño establece de manera formal definición en los sistemas de competencias dentro de la organización.

## **Capítulo 2. Marco general del negocio**

El presente trabajo genera un análisis basado en la Unidad Estratégica de Negocios de la Exportadora ALSU, adscrita al grupo de empresas ALSU. A continuación, se presenta un marco histórico de la formación del grupo de empresas ALSU.

La exportadora ALSU, es la responsable de generar el proceso de exportación de cerezas a los mercados de destino del grupo económico ALSU. Estas exportaciones son principalmente a China. La exportadora ALSU, establece

los parámetros de segregación, define los estándares de calidad requeridos por el cliente y realiza la gestión de venta de la fruta en los mercados de destino.

## 2.1 Descripción de la organización, grupo de empresas ALSU

El inicio de empresas ALSU se establece en el año 1970, sobre la base del negocio productor de fruta fresca principalmente cerezas para exportación, la producción se establece mediante la creación de agrícola Los Cerezos, siendo esta agrícola la principal proveedora de la exportadora ALSU, desde ese año el aumento en superficie y producción han generado un crecimiento exponencial de la empresa lo que ha permitido la incorporación de tecnologías y mejoras en la logística del proceso, estas mejoras permiten en el año 1970 generar las primeras exportaciones de cerezas principalmente a Estados Unidos.

Los primeros huertos productivos del grupo ALSU, se ubican en la comuna de Romeral en la región del Maule, posteriormente se incorporan más unidades productivas en diversas zonas agroclimáticas dentro de la región, Agrícola San José, huertos Comalle, Zapallar, Las Mercedes y en los últimos años la expansión a estado caracterizada por la incorporación de huertos de otras regiones como huerto Las Mercedes y huertos Melipilla en las regiones del libertador Bernardo O'Higgins y metropolitana respectivamente.

En el año 2.000 se establece la central frigorífica con nombre de la razón social Agrofrio Central, este frigorífico es la central de acopio de fruta para su posterior embalaje y exportación, además se incorpora como una nueva área de negocio mediante la prestación de servicios de arriendo de cámaras frigoríficas.

El resultado de los procesos de embalaje de cereza realizados en Agrofrio Central es gestionado y comercializado a través de la exportadora ALSU.

Una de las principales características del grupo de empresas ALSU es la participación en toda la cadena de valor en la exportación de cerezas. De esta

manera exportadora ALSU, genera las exportaciones del área agrícola del grupo de empresas ALSU, esta es función exclusiva de la exportadora.

Como se observa en la figura 2, Agrofrio central es la unidad estratégica de negocios que presta servicios de enfriado de fruta para la exportadora ALSU, a pesar de esta segregación de empresas los equipos administrativos son los mismos en ambas organizaciones.

*Figura 2: Esquema de participantes en el grupo de empresas ALSU. Fuente: Elaboración propia*

La exportadora ALSU, participa en el proceso de exportación de fruta a través de la captación de fruta de huertos propios, cuya fruta es procesada en función a los requerimientos establecidos por la exportadora en la planta de proceso de su propiedad, Agrofrio Central. Una vez terminado el proceso de segregación, embalaje y acondicionamiento para la exportación, exportadora

ALSU genera envíos de fruta a sus clientes importadores de fruta en los mercados mayoristas de China, los principales mercados de comercialización en China están ubicados en Guangzhou y en Shanghai. Una vez en el mercado, los Clientes importadores generan una venta a los clientes intermediarios, los que generan una venta a supermercados, fruterías, internet y venta directa.

La figura 3, presenta una caracterización de quienes participan en el proceso y cuáles son las responsabilidades de cada unidad estratégica de negocio.

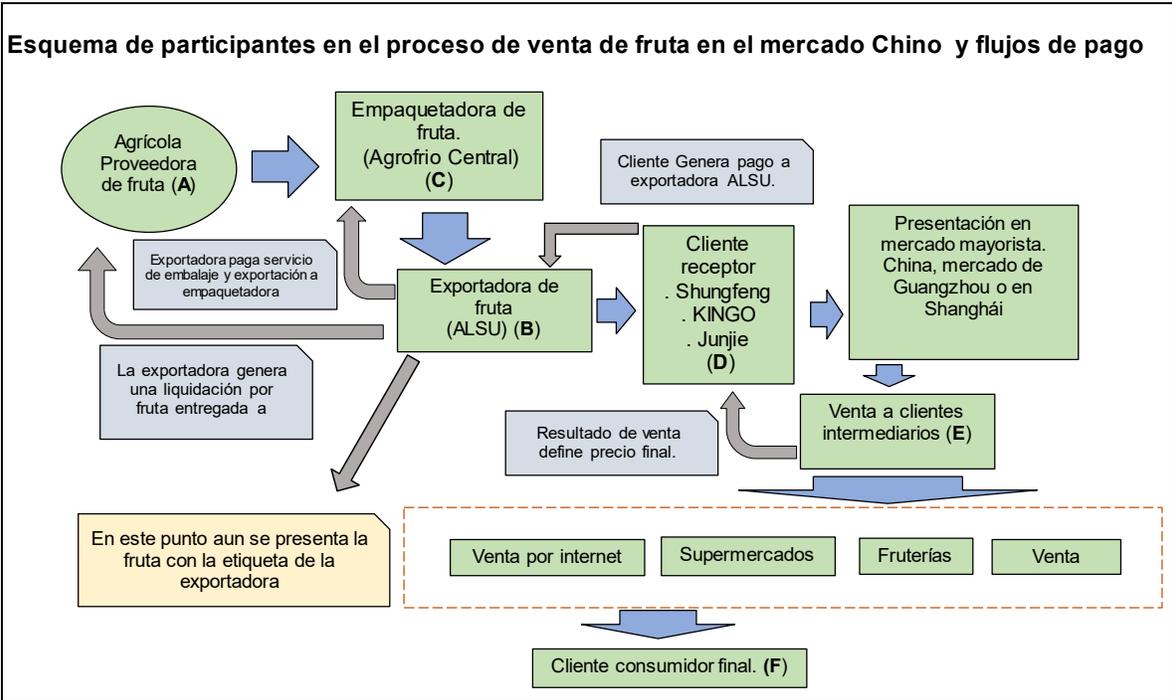


Figura 3: Esquema de participantes en el proceso de venta de fruta en el mercado chino y flujos de pago. Fuente: Elaboración propia.

El esquema de la figura 3 representa el esquema de participantes en el proceso de venta, donde existe un proveedor de la materia prima (A), con la cual la exportadora genera el proceso de exportación de fruta. Este proveedor (A), es la unidad de producción agrícola la que está compuesta por diversas agrícolas, las que poseen unidades prediales pertenecientes al mismo grupo económico, y que entregan su fruta a la exportadora ALSU (B). La exportadora (B), coordina y ejecuta el proceso de selección y empaque para ser exportado en instalaciones

frigoríficas de Agrofrio Central (C), la que al igual que las agrícolas y la exportadora pertenecen al mismo grupo económico.

La exportadora ALSU, genera la relación comercial con el cliente importador de China (D), en donde define con que empresas genera dicha relación. Generalmente, la exportadora trabaja con un promedio de cuatro clientes importadores, quienes realizan el proceso de presentación y venta de la fruta en el mercado de venta mayorista en China. Finalmente, esta fruta se vende en el mercado mayorista a clientes intermediarios (E), quienes se las venden al cliente final (F).

## 2.2 Sobre exportadora ALSU

La historia de la exportadora ALSU está muy ligada al desarrollo de la división agrícola del grupo ALSU, el inicio de la exportadora se genera como un requerimiento para exportar la creciente producción de cerezas generada por el área agrícola esta manera se logra optimizar los procesos de ventas de las producciones de cerezas.

Las primeras exportaciones de cerezas de exportadora ALSU se realizaron en el año 1970 a mercado de Estados Unidos, llegando a un volumen de 20.000 cajas de exportación de cerezas. Para el año 2006 se lograron volúmenes de exportación cercanos a las 300.000 cajas de cerezas y de 20.000 cajas de manzanas. (Departamento comercial exportadora ALSU).

La consolidación de las relaciones con los clientes permitió un aumento exponencial de las exportaciones de cerezas al mercado norteamericano, el cual fue considerado como el principal destino exportador de cerezas de la empresa, representando un 80% de los envíos de la exportadora ALSU.

Durante el año 2008 se presenta un cambio que revolucionó el sistema productivo de la empresa producto de la apertura del mercado asiático principalmente China, lo que ha llevado hasta ahora un cambio significativo en los destinos de las exportaciones llegando a enviar un 90% de la producción a China.

Exportadora ALSU, ha generado 3 marcas del mismo producto que se diferencian en la categoría de fruta a exportar. Estas marcas son Fresh Fruit, Trinitaria y ALSU, siendo esta última etiqueta la que representa la mejor calidad de la marca.

La participación de la exportadora ALSU en el mercado de China está caracterizada por ser la empresa chilena con mayor nivel de retornos por unidad de venta según los reportes emitidos por Jiangnan Fruit market de la ciudad de Guangzhou, China, y estar entre las 15 empresas con mayor volumen de exportación de cerezas a China. (Asoex 2017)

La característica asociada a que la totalidad de sus exportaciones está basada en producciones propias generadas en unidades productivas de propiedad del grupo ALSU, ha permitido contar con un producto de estándar y de alta calidad, lo que permite dar seguridad a los clientes de un abastecimiento continuo, con un control de los procedimientos de todas las áreas productivas de la empresa.

Exportadora ALSU, ha mantenido como objetivo el seguir un camino del desarrollo continuo, lo que ha generado una búsqueda constante de nuevas variedades de fruta para exportar, asociando nuevas tecnologías en los procesos productivos y de embalaje, además de mejorar los sistemas operacionales y estrategias de comercialización. Hoy exportadora ALSU ha logrado establecer un liderazgo en la exportación de cereza e iniciar de manera exitosa la exportación de manzanas a Taiwán.

La figura 4, presenta la estructura organizacional de exportadora ALSU, la que está caracterizada por la directa presencia del dueño de la compañía en la toma de decisiones a todo nivel. En términos organizacionales él representa la gerencia general de la compañía, seguido por los gerentes de áreas, compuestos por el gerente de gestión técnica y de calidad, el que tiene como misión fundamental el mantener los estándares técnicos y productivos asociados a los requerimientos de los clientes importadores de fruta. La gerencia de producción agrícola, área que se encarga de mantener los niveles productivos para cumplir

con los requerimientos de exportación. La gerencia de planta, que se encarga de optimizar los procesos de embalaje, mantenimiento y exportación de la fruta. Finalmente la gerencia comercial y desarrollo establece un apoyo a la gerencia general para el proceso de venta y vinculo comercial con los clientes, optimizando los procesos de comercialización en busca de aumentar los beneficios económicos de la compañía.

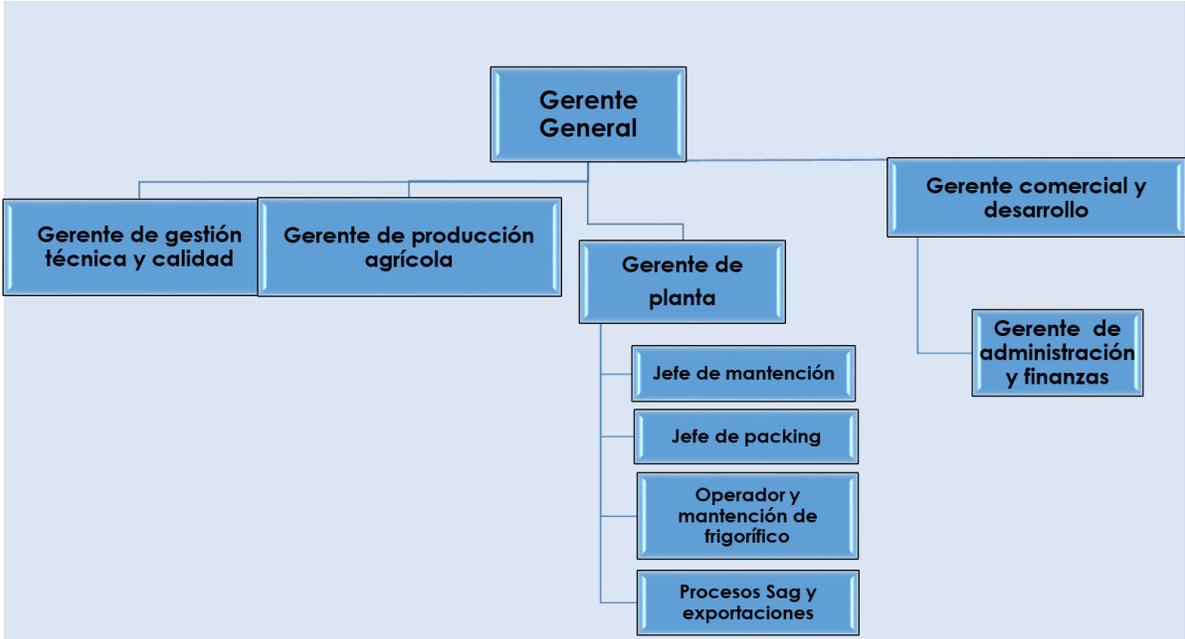


Figura 4: Estructura organizacional de exportadora ALSU.

La presentación de una estructura formal de la exportadora, corresponde a una definición no declarada formalmente, y todas las áreas tienen contacto directo con la gerencia general que está constituida por el dueño de la compañía, lo que genera una serie de situaciones que son evaluadas en el capítulo de problemas de control de gestión. El desarrollo del contexto organizacional de la empresa permite analizar y contextualizar el desarrollo de información referente a la caracterización del negocio.

### 2.3 Caracterización del negocio

A nivel mundial el hemisferio sur representa el 4,3% de la producción mundial de cerezos. Chile representa el 87% de participación en la producción de cerezos del hemisferio sur, los países que presentan una oferta de cerezos en el hemisferio sur son Australia con un 5%, Argentina 3%, Nueva Zelanda 4% y Sudáfrica 1% (SAG, ASOEX 2017).

Dado lo anterior, la mayor competencia exportadora está dada por cómo se comporta Chile. El principal mercado es China con el 82% de los envíos, seguido por EEUU con el 6%.(ASOEX 2017).

Las características de la exportación de cerezos presentan una importante influencia de la producción interna en el retorno general de la industria, donde en años con alta producción interna incide directamente en el precio de retorno, lo que lleva a generar una mayor exigencia por estándares de calidad.

Los factores que más inciden en la industria son la limitada capacidad de generar estimaciones estandarizadas en función a la alta influencia de aspectos climáticos, se requiere inviernos fríos, sin presencia de lluvias en períodos críticos. Estos aspectos pueden generar fluctuaciones productivas que limitan cualquier presupuesto de producción establecido, todos estos factores asociados a las dinámicas sociales conforman un contexto productivo complejo a la hora de realizar planificaciones. Estas variables son las altos requerimientos de mano de obra, generando altos niveles de costos en mano de obra, con mucha inversión en maquinaria usada en poco tiempo y un mercado chino muy demandante en altos estándares de calidad, lo que genera una industria con características únicas en comparación a el resto de las exportaciones de frutas y alimentos en Chile.

La fruta tiene una valorización en función a distintos parámetros y estándares de calidad como son:

- Tamaño de la fruta, Calibre. Este concepto es evaluado en función a rangos de diámetro medido en milímetros y puede tener diferencias que marcan la rentabilidad o no rentabilidad de negocio. Por ejemplo, una fruta calibre 24 mm puede tener un retorno a productos de US\$2 dólares, mientras que la

misma fruta con calibre 28 mm puede tener un retorno de US \$5 dólares. Esta diferencia puede marcar el éxito o fracaso de un proyecto.

- Frescura. Este factor es de mucha importancia, ya que el cliente desea obtener un producto como recién cosechado con pedicelos verdes, si esto no se logra en el producto general, el castigo puede llegar hasta US\$3 /kg.
- Sabor. Medido a través de los niveles de azúcar en su interior, es un parámetro cada vez más importante para el mercado asiático ya que la tendencia es a requerir fruta con altos niveles de azúcar a diferencia del mercado norteamericano donde la tendencia es a consumir fruta más acida.
- Apariencia. En relación a este parámetro se genera un requerimiento de colores más bien oscuros lo que está asociado a fruta más dulce con brillo natural de la fruta, además se generan valorizaciones por los niveles de firmeza de la fruta la que se mide de manera objetiva a través de instrumental analítico, otra valorización y no menos importante es la presencia de “pitting” o “machucones” en la fruta lo que genera pérdidas importantes en la condición de exportación, las mermas por no cumplir estos estándares asociados a la apariencia de la fruta arrojan perdidas que pueden llegar de US\$1 a US\$3 dólares por kilo de fruta.

Actualmente, Chile se encuentra en un proceso activo de promoción de cerezos en China con el objetivo de aumentar la demanda del cliente consumidor final y de esta manera hacer frente al fuerte aumento de la oferta de cerezas chilenas.

La exportadora tendrá mejores retornos económicos en la medida que presente un mayor porcentaje de fruta en los estándares definidos por el cliente importador de frutas, si la fruta logra mejores precios en el mercado los retornos a la exportadora serán más altos. (Departamento comercial exportadora ALSU. 2017)

En la medida que aumente el consumo de cerezas frescas en china, existirá una mayor demanda por parte de los clientes de la exportadora ALSU que corresponde a los importadores de cerezas de los mercados de destino.

Los principales factores que hacen al consumidor final adquirir esta fruta en China es principalmente la frescura, calidad, beneficios a la salud y que sea atractiva a la vista.

Estos factores son los más importantes al momento de estimular el consumo por parte del consumidor chino. Los parámetros menos considerados son el origen y el envase. (Tagle, 2017)

Lo importante es que gran parte de los parámetros más importantes considerados por el consumidor son variables que pueden ser mejorados y manejados durante los procesos de producción. Estos factores representan una ventaja para exportadora ALSU, ya que tiene participación en la totalidad de los procesos de la cadena producción y de exportación.

El negocio de la exportadora ALSU, corresponde a la exportación de frutas en especial cerezas, principalmente al mercado chino. Esta fruta representa la principal fuente de ingreso para la exportadora y el mercado del lejano oriente es el destino principal de estas exportaciones. La presencia de China como principal país importador de cerezas ha generado que la totalidad de los procesos productivos estén orientados a lograr los estándares requeridos por este mercado. Uno de los principales desafíos que enfrenta la exportadora en la lejanía entre Chile y China, lo que ha estimulado el constante desarrollo de tecnologías y logística que permitan llevar el producto al mercado en buenas condiciones después de un largo viaje, el que puede ser vía marítima o aérea, siendo este último el menos frecuente por los altos costos asociados.

El cliente importador chino tiene una importante presencia en Chile, en especial en las fechas críticas de negociación y cosecha de la materia prima. En función de las negociaciones previas, se establecen compromisos entre las exportadoras y los clientes importadores, los que definen los estándares de

calidad, volúmenes de fruta exportados, valores económicos, anticipos, fechas de envíos, fechas y formas de pago, entre otros aspectos logísticos.

El objetivo final del cliente importador es cumplir los volúmenes requeridos por sus clientes en China con buenos estándares de calidad. El logro de esos objetivos permite obtener buenos valores de venta que generan beneficios al importador y a la exportadora. Cada año aumentan más los participantes en las negociaciones y es común que un cliente importador realice negocios con más de una exportadora y que una exportadora genere negocios con más de un importador.

Las valoraciones del cliente se explican más adelante en el presente capítulo, las que generan un importante valor comercial, entendiendo que esta fruta posee importantes significados para la cultura china y es considerada un regalo de alto valor en festividades como el año nuevo chino.

Como se explica al principio del capítulo, en la figura 3, el proceso de comercialización se desarrolla de manera integrada con el cliente importador, el que emite un anticipo económico asociado a un compromiso de volumen de fruta a exportar. Esta fruta es enviada mediante la coordinación del cliente importador y es recibida en China para ser vendida en mercados de fruta fresca de China. La venta de fruta es realizada y coordinada por el cliente importador y el pago final de la fruta a la exportadora está basado en el resultado de venta en el mercado mayorista, por lo que es fundamental el trabajo en equipo entre el cliente importador y la exportadora, ya que de su buen trabajo depende su rentabilidad.

Dentro de las principales restricciones que posee este negocio es la diferencia cultural y comercial y social entre Chile y China. Sin embargo cada año existe una mayor relación de trabajo mutuo que ha significado mejoras significativas en las estrategias de venta, conocimiento inter - cultural, lo que ha llevado a Chile a ser el principal exportador de cerezas a China. Los requerimientos de altos estándares de calidad permiten llegar a valores económicos únicos para la producción frutícola en Chile, no obstante para llegar a estos niveles de ingreso económico se requiere cumplir con los estándares de

control fitosanitarios exigidos por el país importador, cuyos estándares son representados y homologados en Chile por él, Servicio Agrícola y Ganadero, SAG. El aumento de la colaboración conjunta ha generado menores diferencias culturales y comerciales con el cliente de China.

La comercialización representa un desafío para la industria en el caso de la exportadora ALSU, La venta de cerezas en China se hace principalmente a mercados mayoristas, y en menor medida a mercados minorista. Este último canal son los supermercados, que ocupan el 34% de participación, seguido por el 23% de tiendas especializadas, 18% de mercados tradicionales y un 25% en mercado electrónico (Cristian Tagle, 2017).

Exportadora ALSU, realiza el mayor porcentaje de sus exportaciones a China a través de sus clientes recibidores a los mercados mayoristas principalmente en las ciudades de Guangzhou con un 70% de los envíos y el mercado de Shanghai con un 20% de las exportaciones, en donde el resto de los envíos son otras ciudades como por ejemplo Beijing, las que reúnen un 10% de las exportaciones. En relación a las etiquetas utilizadas para la exportación se realizan análisis de condición y calidad, siendo la etiqueta ALSU la que tiene un mayor porcentaje de participación de las cerezas en la exportadora ALSU. El total de las exportaciones en etiqueta ALSU corresponden a un 80% seguido de la etiqueta TRINITARIA con un 15% y finalmente la etiqueta Fresh Fruit con un 5%. (Departamento comercial exportadora ALSU).

En relación a los clientes de la exportadora ALSU, se definen principalmente a los importadores de fruta, dentro de ellos los más importantes son las compañías KINGO con un 40% de las importaciones seguido por Shungfeng con un 30%, Junjie con un 20% y Fullblum con un 10% del total de las importaciones. (Departamento comercial exportadora ALSU).

La definición del cliente primario es fundamental para lograr el éxito de la compañía, es por esto que esta definición permite orientar de manera eficiente los recursos de la compañía. Como una manera de analizar la correcta elección del cliente primario se realizó una matriz, presentada en la tabla 2, en función al

modelo planteado por Simons (2010), como resultado de este análisis se define al importador de fruta como el cliente primario de la exportadora ALSU.

Cliente Primario (Opciones)	¿Qué nivel de negociación tiene con ALSU?	¿El tamaño del mercado futuro puede afectarse por decisiones del cliente?	¿Puede afectar la rentabilidad de Exportadora ALSU?	¿Contamos con recursos, para apoyar sus necesidades?
Consumidor Final	Bajo	Si	Si	No
Supermercados	Medio	Si	No	Si
Importadores de fruta mayoristas	Alto	Si	Si	Si
Fruterías	Medio	Si	No	No
Venta on- line	Bajo	Si	No	No

*Tabla 2: Matriz de clientes de la exportadora ALSU. Fuente: Elaboración propia, adaptado de Simons 2010.*

El cliente primario es el principal generador de crecimiento y rentabilidad en la unidad estratégica de negocio, la tabla 2 considera los resultados establecidos en entrevista con las gerencia general, gerencia producción y gerencia comercial, asociando los clientes indicados a los niveles de influencia que poseen en el negocio final. Las preguntas establecen niveles y capacidad de negociación, incidencia en rentabilidad de la empresa, capacidad de satisfacer los requerimientos del cliente e importancia del cliente en el mercado de futuro.

Como se observa en la tabla 2, el cliente importador de fruta es muy importante, ya que es quien tiene un alto nivel de negociación con la exportadora ALSU, el cliente puede generar cambios en sus requerimientos o en niveles de consumo lo que puede afectar el volumen potencial a comercializar en mercados de China, esto puede afectar directamente la rentabilidad de la empresa y finalmente la exportadora ALSU, si posee los recursos para apoyar e implementar los requerimientos de estándar de fruta requeridos por el cliente.

Este análisis establece un apoyo a la propuesta de diseño de la estrategia de la exportadora ALSU. Muchas de las exportadoras no han establecido

orientación clave de cuál es el cliente principal, tratando de llegar directamente al cliente final por un factor de ingreso económico. Sin embargo esto no permite establecer objetivos conjuntos con el cliente importador, este cliente es el canal directo con los clientes finales y es fundamental en la estimulación de mayor demanda en los mercados de destino.

En relación a la realidad productiva local, la industria de exportación de cerezos ha generado una gran oportunidad social de empleo en momentos de complejidad económica al ser un proceso con alto requisito de mano de obra en corto tiempo, además de ser uno de los pocos rubros en agro que mantiene alta rentabilidad al productor.

Es importante estar en constante mejora de los procesos y monitoreo de los requisitos fitosanitarios que pueden ser una importante restricción para poder llegar a mercados objetivos. Además de contar con estándares de calidad requeridos por el cliente.

En el siguiente punto se analiza, la composición del contexto donde de manera descriptiva se realiza una caracterización de los grupos estratégicos de interés para la exportadora y las relaciones generadas entre ellos.

#### 2.4 Composición del contexto

En la composición del contexto se presenta de manera descriptiva las variables que afectan al negocio para la exportadora ALSU, además se analizan los grupos estratégicos de la industria con sus respectivas interacciones y tensiones además de los principales indicadores que más impactan en el negocio.

Al realizar un análisis de los factores políticos en la industria, el primero se define como la presentación de constantes reformas laborales, sin considerar el contexto de la industria frutícola, basado en la limitada capacidad de parar faenas de cosecha y embalaje en función a la naturaleza de la materia prima. El segundo factor de importancia es la presentación de proyectos que establecen cambios en el código de aguas, factor fundamental para mantener niveles productivos

sostenibles, el tercer factor corresponde a la definición de políticas fitosanitarias las que pueden establecer potenciales barreras al desarrollo de la industria así como también oportunidades en nuevos mercados, finalmente el cuarto factor corresponde a una variable política, las instancias de apoyo económico y logístico de instituciones estatales como la corporación de fomento de la producción CORFO, permiten gestionar apoyos estratégicos en la industria.

Los factores económicos están determinados por el aumento en el número de exportadoras lo que aumenta los niveles de competencia, lo que genera cambios en los estándares requeridos por los clientes y establece una mayor eficiencia dentro de la industria. Basado en los resultados económicos existe poca diversificación en el tipo de frutas a exportar en la industria, por lo que se generan limitadas opciones de mercado y limitadas variaciones de estrategias de comercialización. Para el caso de la cereza, esto está influenciado de manera importante por las exportaciones de las mismas a China, cuyo mercado es prácticamente el único importador de cerezas chilenas y debido a su alto retorno económico, se ha generado un limitado desarrollo de nuevas especies y mercados de destino.

Socialmente el factor más importante es la disponibilidad de mano de obra que se requiere para los procesos productivos y de exportación, esto principalmente basado en que se requiere un importante número de personas en un corto periodo de tiempo. La falta de mano de obra y en especial mano de obra calificada, es uno de los factores más complejos que debe afrontar esta industria, lo que ha sido influenciado de manera positiva por la migración de los últimos dos años, donde se ha establecido como un factor positivo de apoyo a la industria.

Ambientalmente, la industria enfrenta un factor de cambio climático, el que ha generado alteraciones en las zonas productivas de manera acelerada, el cambio climático ha generado déficit hídricos históricos, lo que genera constantes riesgos en la industria frutícola en Chile.

En relación a la tecnología, la industria chilena posee un avance significativo, lo que le permite estar a la vanguardia de los avances tecnológicos,

en especial los avances de los procesos de embalaje y exportación de la fruta. Junto con lo anterior, se han desarrollado mejoras en las capacidades de exportación a través de la generación de nuevas rutas para el viaje del producto, esto mediante vías aéreas, marítimas o ambas. Esto ha permitido estar en un periodo más corto en los mercados de destino.

En relación a los aspectos legales, están muy ligados a los factores antes mencionados en los aspectos políticos, sin embargo los aumentos en los costos de la energía basada en determinaciones legales han pasado a ser un factor determinante para aumentar los indicadores productivos de la industria.

El presente cuadro representa un resumen con el análisis FODA de la industria exportadora de cerezas en Chile. Con el fin de contextualizar las principales características de la industria exportadora de cerezas de Chile con destino a China.

La realización de un análisis FODA, de la industria genera una perspectiva de los factores que interactúan en la industria, en la tabla 3, se presenta el análisis FODA, basado en la situación actual de la industria de cerezas según Tagle, 2017.

<b>FODA tipo de la industria de exportación de cerezas</b>			
<b>Fortaleza:</b>	Contra estación y disponibilidad	<b>Debilidades:</b>	Lejanía a los mercados
	Tradición de regalar y consumir fruta por el consumidor chino.		Escases de mano de obra
	Calidad depende de nosotros.		Distancia y costos de envío
	Protección natural a plagas.		
	Producto estrella en China vs otros países.		
	Principal producción mundial hemisferio Sur.		
<b>Oportunidades</b>	Preocupación por consumir un producto saludable	<b>Amenazas:</b>	Falta de mano de obra para el aumento de cosecha en un período corto de trabajo
	Existe confianza en la seguridad alimentaria.		Cambio climático. más lluvias, más heladas primaverales
	Mejoras en logística de transporte, barcos rápidos y chárter aéreos.		Normas fitosanitarias
	Posición de imagen		Presencia de nuevos agentes plaga
	Mercado en crecimiento		
	Desarrollo de mercado electrónico		
	Crecimiento económico		
	Año nuevo Chino coincide con período cosecha en Chile		

*Tabla 3: Análisis FODA de la industria exportadora de cerezas en Chile.*

Como se observa en el cuadro FODA, de la tabla 3, se mantienen constantes que caracterizan el contexto de la industria como por ejemplo la escases de mano de obra, la presencia de un cambio climático, la importancia del mercado chino y la sostenibilidad económico- productiva de la industria.

En función a las interacciones de las fuerzas que participan en la industria se destaca que la rivalidad de los competidores está marcada por la presencia de un número creciente de exportadoras en el mercado Chino, exportadoras que compiten por obtener los mejores precios, ubicaciones y participación en mercado de venta en China y competencias por el recurso humano calificado. Los nuevos competidores son un factor cada vez más importante tanto dentro de Chile como los competidores del hemisferio sur en países como Australia y nueva Zelanda, los que poseen una importante ventaja en función a la cercanía a los mercados de destino comparado con Chile. Considerando estas variables, la mayor competencia está en las exportadoras nacionales, basado en los altos volúmenes y mejoras en las calidades de la fruta lo que potencialmente le quita atributos diferenciadores a la exportadora ALSU.

La industria tiene pocas probabilidades de generación de productos sustitutos, esto basado en la valoración que hay en China por la fruta en especial cerezas, la opción de establecer alternativas es mínima ya que el cliente valora de manera importante la posibilidad de contar con un producto fresco de limitada manipulación.

El poder de negociación con los proveedores, en el caso de la exportadora ALSU, este factor es una gran ventaja ya que los proveedores de la materia prima corresponden a empresas productoras del mismo grupo económico, lo que no es muy extensivo en la industria donde cada exportadora debe asegurar volúmenes de fruta para satisfacer los requerimientos de sus clientes, esto genera una gran competencia por proveedores de fruta y limita la capacidad de negociación, situación que se repite en los proveedores de tecnología donde para los procesos de embalaje y exportación no existen muchos proveedores, siendo un proveedor

de tecnología el más requerido en la industria, UNITEC, con limitada capacidad de satisfacer a todos los clientes por el alto costo y requerimiento de largos periodos de adaptación a la tecnología.

Finalmente el poder de negociación con los clientes, está determinada por la condición de la fruta, a mejor calidad, mejor es la capacidad de negociación. Junto con la calidad, la capacidad productiva presente y futura permite mejorar las condiciones de negociación con los clientes.

Los grupos de interés de la exportadora ALSU, pueden ser clasificados como internos y externos, en relación a los grupos internos el propietario de la exportadora que corresponde al gerente general de la compañía y participa de manera activa en las decisiones de la compañía. Al ser una empresa dependiente de solo una persona a nivel de propiedad no existe un directorio para la toma de decisiones. En relación a los trabajadores la exportadora ALSU, está compuesta por un gran número de personas que participa solo en los procesos de temporada de cosechas y embalaje, solo existen cargos permanentes para determinados cargos clave como el área de comercialización, calidad y logística.

Los proveedores de materia prima en la exportadora corresponden a las agrícolas de la exportadora y parte de los integrantes de la exportadora generan actividades de apoyo a las agrícolas como es el caso de las áreas de aseguramiento de calidad y áreas de regulación fitosanitaria. Finalmente los clientes de la exportadora que como vimos en el capítulo de caracterización del negocio corresponden a los importadores de fruta, mantienen constante comunicación con los integrantes de la organización, esto les permite definir estrategias de comercialización previo al inicio de cada temporada.

En relación a los grupos de interés externos, existen competidores de la exportadora que pueden generar cambios en los estándares de la industria en función a que sus procesos son más ajustados a los requerimientos del mercado, es así como exportadoras han generado innovaciones y mejoras que les permiten mejorar los niveles de demanda de sus productos, en exportadora ALSU, existe una constante preocupación por mantener los atributos diferenciadores que le

permiten ser líder en los precios de venta en el mercado de venta de cerezas en China, sin embargo la competencia por ingreso de nuevos actores con mayor acceso a tecnologías aumentan los riesgos de perder la exclusividad en los estándares logrados.

La administración pública, una limitada influencia en los procesos de la exportadora. Actualmente el funcionamiento de esta industria tiene un gran aporte social basado en el empleo otorgado, las relaciones e interacciones se enmarcan en el pago de patentes comerciales, impuestos y todos los sistemas de control legal desde la administración pública a la exportadora, en este punto existen tres áreas de la administración pública que son de gran importancia para la industria frutícola. En primer lugar la actividad fiscalizadora del ministerio de salud a través de la seremi de salud, esta entidad analiza el cumplimiento de las normas de higiene y salud. En segundo lugar el ministerio del trabajo y previsión Social, quien a través de la dirección del trabajo genera constantes supervisiones del cumplimiento de las normativas laborales. Finalmente el ministerio de agricultura a través del servicio agrícola y ganadero el cual certifica que se cumplan todos los protocolos para asegurar un proceso exportación libre de riegos fitosanitarios.

El capítulo dos del presente trabajo nos entrega una descripción del ambiente donde se inserta la unidad estratégica de negocio, la descripción de la organización y su unidad estratégica de negocios además de la explicación del negocio y sus principales variables que interactúan en un contexto productivo, se explica y define el principal cliente y los grupos de interés que rodean a la exportadora ALSU.

En la siguiente etapa del documento se establece un análisis de las declaraciones estratégicas actuales de la compañía, estableciendo una propuesta que permita transmitir los objetivos estratégicos en la exportadora.

## 2.5. Análisis crítico de las declaraciones estratégicas

En la etapa de descripción del contexto, se describe la actividad de la exportadora, haciendo análisis de las variables externas e internas, este desarrollo

conceptual del contexto nos permite enfocar los lineamientos de la estrategia en la exportadora ALSU.

En el análisis crítico de las declaraciones estratégicas, se hace indicación al marco general del negocio donde se describe el origen, las relaciones entre las unidades de negocio, las relaciones con la cadena de negocio y el diseño organizacional. Junto con lo anterior se describe la composición del contexto a través de los grupos de interés tanto internos como externos y analizando análisis de variables externas como fuerzas que interactúan en el negocio.

En el análisis crítico de las declaraciones estratégicas, tal como se indicó anteriormente en la tabla 1, pertenece a la etapa E1, donde se genera un análisis del desarrollo de la estrategia utilizando las declaraciones estratégicas de misión, visión y valores de la unidad estratégica de negocio.

Según Núñez y Caprile (2006), uno de los principales desafíos de toda organización es transformar los planes estratégicos en resultados esperados, alineando objetivos, acciones y conductas dentro de la unidad estratégica de negocios, con los objetivos esperados por la alta dirección. Es por esto que el control de gestión contribuye al cumplimiento de planes específicos mediante análisis y la implementación de la estrategia.

A continuación, se presenta un análisis crítico de las declaraciones estratégicas, de la exportadora ALSU, de manera de analizar si están correctamente planteadas y alineadas con el foco estratégico de la compañía, el cual plantea establecer altos estándares de calidad, diferenciación y vinculación técnica con el cliente.

#### 2.5.1. Misión actual en exportadora ALSU

La misión es una declaración orientada al interior de la organización con el propósito de comunicar la dirección de las actividades de la empresa y definiendo los valores que guían las actividades de la organización. La misión además

describe la forma de competir de la organización y el cómo se establece la generación de valor a los clientes. (Norton, 2004).

Una declaración de misión define el propósito principal de la empresa, y refleja las motivaciones de los empleados para trabajar en la empresa (Niven, 2004).

La misión actual en la exportadora ALSU, ha sido descrita por la gerencia comercial como una forma de cumplir con las formalidades mínimas de una empresa de la industria exportadora y no ha sido generada como una herramienta de comunicación estratégica. La misión descrita es la siguiente:

***“Consumir una fruta como recién cosechada, fresca, crujiente y con el mejor sabor”***

Como una forma de analizar si la declaración estratégica es adecuada para alinear la estrategia en la organización se realiza un análisis crítico evaluando las siguientes preguntas, basado en el modelo planteado por Thompson et al (2012)

### **1.- ¿Qué hacemos?**

La frase no deja claro el concepto de productores de fruta, presenta un objetivo de “consumir” que no responde a la pregunta de ¿Qué hacemos?, en la frase indicada se presentan los parámetros deseados en la fruta que se exporta, pero no verbaliza la forma como se obtendrán estos parámetros de fruta fresca, crujiente y con el mejor sabor. Se propone iniciar con las palabras “producir” y “exportar”, de esta manera se inicia un proceso de establecer que es lo que hacemos como compañía. Esta propuesta se establece en función a que la unidad estratégica de negocios está a cargo de los parámetros de la producción y exportación de cerezas.

### **2.- ¿Cuáles son nuestros servicios?**

En la misión, no se advierte como se desarrollara esta idea de producir fruta fresca y de buen sabor, se presenta como un deseo sin indicar cuál es el servicio de la compañía.

No se destaca la capacidad de exportar fruta propia, con procesos controlados en toda la línea de producción.

### **3.- ¿Quiénes son nuestros clientes?**

La misión, no revela quienes son nuestros clientes, por lo que se propone orientar la misión a los recibidores de fruta ALSU, en los diversos mercados, principalmente China. Se plantea orientar en la misión a China como sus clientes, ya que es el mercado estratégico para el desarrollo comercial de la compañía.

### **4.- ¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?**

La misión revela un alcance globalizado, pero podría ser más estricto, mencionando la interacción con el origen de las producciones, demostrando una buena relación con el entorno geográfico y con proyección internacional.

Considerando lo anterior, se estima que la misión entregada por la empresa se acerca más a los parámetros establecidos para una visión que para una misión, se propone la siguiente Misión para la Exportadora ALSU:

***“Suministrar a China y al mundo, fruta fresca, en especial cerezas, de alto estándar de calidad, generando a nuestros clientes importadores el mejor valor comercial del mercado”.***

Al realizar el análisis crítico de la nueva misión se establecen los siguientes parámetros:

### **1.- ¿Qué hacemos?**

El concepto suministrar a China y el mundo fruta fresca destaca la principal función de la exportadora ALSU, basado en la entrega a los clientes de fruta fresca de alto estándar de calidad.

## **2. ¿Cuáles son nuestros servicios?**

En la declaración se establece como principal servicio el suministrar cerezos de alto estándar de calidad, entregando un producto que permite obtener los mayores precios de venta a los clientes importadores de fruta fresca.

## **3. ¿Cuáles son nuestros clientes?**

La misión indica como clientes a los importadores mayoristas de fruta fresca.

## **4. ¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?**

La misión indica un alcance globalizado pero establece como prioridad el mercado de China, el que tiene una mayor importancia estratégica para la exportadora ALSU.

La nueva misión propuesta genera un alineamiento más adecuado al análisis crítico propuesto y transmite de manera clara los lineamientos de la compañía. A continuación se evaluará la visión actual informada por la gerencia comercial de la exportadora ALSU, esta declaración estratégica será evaluada con el análisis crítico basado en el modelo planteado por Thompson et al (2012).

### **2.5.2. Visión de exportadora ALSU.**

La visión corresponde una declaración concisa que define los propósitos a mediano y largo plazo, de la organización. La visión debe ser externa y orientarse hacia el mercado, así como expresar, qué percepción quiere la empresa que el mundo tenga de ella. (Norton, 2004).

Una visión fuerte da a todos los integrantes de una empresa un marco mental compartido que ayuda a dar forma al futuro generalmente abstracto que tenemos por delante. Una visión sin misión es simplemente una intención de buenos deseos no vinculados a una base firme y duradera (Niven, 2004).

La visión actual en la exportadora ALSU, ha sido descrita por la gerencia comercial sin una finalidad específica. Esta declaración estratégica será evaluada

con el análisis crítico basado en el modelo planteado por Thompson et al (2012). La visión informada es la siguiente:

***“Proveer constantemente frutas frescas, saludables y de alta calidad; para ello hemos adquirido un fuerte compromiso y responsabilidad con las personas y también con el medio ambiente en el cual nuestros productos crecen y son procesados. Nuestra constante preocupación se traduce en el cumplimiento de las normas internacionales mediante la creación de programas de seguridad alimenticia; manejo óptimo de cosechas; rigurosas medidas de control en toda la cadena; producción de calidad; mejoras en el transporte hacia los centros de empaque y luego hacia los puertos de embarque; dedicación por la seguridad de los empleados; comunidades y el medio ambiente; para lo cual contamos con un equipo de profesionales de alto nivel y experiencia, además procuramos la mantención de un ambiente laboral de excelencia y un comportamiento profesional y ético exigente, que se ve reflejado en que todos nuestros productos son aceptados en todos los mercados del mundo”.***

Para determinar si está bien planteada la declaración de visión se presenta un análisis crítico, a través del estudio de las siguientes interrogantes, utilizando el modelo planteado por Thompson et al (2012):

### **1. ¿Es medible?**

No indica un periodo de tiempo en el cual genere una proyección a futuro, en la visión presentada se establecen parámetros en tiempo presente de lo que realiza la empresa pero genera una proyección en el tiempo que se pueda medir de manera objetiva, sin embargo los factores indicados como por ejemplo el de “proveer constantemente”, “producción de calidad”, si pueden ser medidos a través de indicadores productivos y de numero de reclamos de clientes respectivamente.

## **2. ¿Se direcciona al futuro?**

No. Una de las principales debilidades de la visión presentada es que no se direcciona al futuro y presenta información del presente de la compañía.

## **3. ¿Es viable?**

No es claro definir objetivos en la visión presentada, sin embargo la orientación está enfocada hacia la aceptación a nivel mundial por ser una empresa que integra seguridad, mejora continua, optimización y ética en sus procesos. Todos estos factores son medibles por lo tanto se puede evaluar su viabilidad.

## **4. ¿Es fácil de recordar?**

No. La visión presentada es larga y contiene mucha información difícil de recordar. En función del análisis anterior, se propone la siguiente visión para la Exportadora ALSU:

**“A 2025, se pretende aumentar el volumen exportado hasta llegar a la comercialización de 700.000 cajas de exportación, manteniendo el liderazgo comercial en los mercados de fruta fresca en Asia”.**

Al realizar el análisis crítico de la nueva visión se establecen los siguientes parámetros.

### **1. ¿Es medible?**

Si, ya que define un volumen determinado en un tiempo definido, basado en estos parámetros podemos afirmar que se cumple la característica de ser medible en el tiempo.

### **2. ¿Se direcciona al futuro?**

Si, esto en función a que se definen metas a un año determinado, con la determinación de una meta productiva.

### **3. ¿Es viable?**

Sí, es viable en función a la realidad productiva actual de la compañía junto con esto se establece como objetivo un liderazgo comercial en los mercados de fruta fresca en Asia.

#### **4. ¿Es fácil de recordar?**

Si, la visión es corta y con información concreta.

#### **2.5.3. Definición de creencias**

Las creencias y/o valores son esenciales para influir en el comportamiento y percepción de las personas dentro de la organización ya que entrega herramientas de interpretación de lo que es correcto y lo que es incorrecto. (Robbins, Timothy, 2013). Los valores de una compañía son las creencias características y normas conductuales que se esperan del personal cuando realiza los negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión. (Thompson et al 2012)

La exportadora ALSU no posee una declaración formal de sus valores organizacionales, en definiciones informales mediante declaraciones comerciales se ha indicado la determinación de valores como la ética, seguridad laboral, la preocupación por el entorno social y ambiental. Estos valores no están expuestos de manera clara y alineada con las declaraciones estratégicas de la exportadora ALSU, por lo tanto se presenta una propuesta de valores para la exportadora ALSU, las que están basadas en los planteamientos transmitidos por el dueño de la compañía y que se resume en los siguientes puntos:

- **Excelencia:** El desarrollo de la exportadora ALSU, debe estar determinado por la ejecución y planificación de excelencia en sus procesos, lo que derivara en la validación y certificación constante, de los factores de producción y logística, que la exportadora ALSU establezca en la cadena productiva.
- **Ética:** La exportadora ALSU, debe actuar con rectitud y apego a las normas que rigen la industria de comercio nacional e internacional, con el fin de ser

un ejemplo en la sociedad como una empresa que practica la responsabilidad social empresarial.

- Innovación: La búsqueda de mejoras participativas constantes donde la capacitación e innovación se apliquen en toda la cadena productiva.
- Sostenibilidad: Todas las decisiones tendrán como base el mantener la sostenibilidad del sistema productivo, integrando de manera responsable los parámetros económicos social y ecológico.
- Compromiso: busca generar un alineamiento con los trabajadores de la empresa, valorando de manera importante los aportes en cada área.

Los valores y creencias unen la estrategia con la cultura de la compañía y son fundamentales para establecer una homogeneidad en el ser y el actuar del personal dentro de la organización, es por esto que los valores o creencias deben ser establecidos desde el interior de la organización. La base primaria de la cultura en la organización se construye con las declaraciones de misión, visión y valores. (Colpena, 2009).

En relación a la misión de la empresa se establece como el vínculo con la estrategia y los valores de la organización. (Campbell, 1990).

Este punto es analizado en la presentación de la declaración de misión propuesta para la exportadora ALSU, ya que se considera los valores propuestos anteriormente.

**Suministrar a China y al mundo fruta fresca en especial cerezas de alto estándar de calidad, generando a nuestros clientes importadores el mejor valor comercial del mercado.**

El punto de “Suministrar a China y al mundo fruta fresca” genera una relación con los valores de compromiso e innovación desde la compañía.

En relación a los valores de excelencia se relacionan con el establecimiento de producir “alto estándar de calidad”.

El enfoque orientado a los clientes importadores de fruta fresca genera y estimula el compromiso sostenible con el cliente ya que posiciona de manera importante al importador por sobre el consumidor final, lo que estimula la sostenibilidad de la relación comercial a través de la obtención de los mejores valores comerciales del mercado.

La misión y la visión son el núcleo central de la cultura y estrategia de las organizaciones y como conclusión de estas declaraciones se generan los valores, es por esto que los valores son las guías para lograr los objetivos de manera coherente en la organización considerando la perspectiva cultural y estratégica de la organización.

Según Dolan y Garcia (1997), la declaración de valor se clasifica en 3 dimensiones, la primera es la dimensión ética-estratégica, donde se describe la mejor forma de actuar para la obtención de objetivos estratégicos en la compañía haciendo la comparativa constante entre una y otra forma de actuar, en esta clasificación se establecen los valores de ética y excelencia establecidos en las declaraciones. La segunda dimensión es la dimensión económica que tiene relación con los valores generados por las acciones de las personas, en ella se clasifican los valores de innovación y sostenibilidad. Finalmente la dimensión psicológica, las cuales son las características de las personas que permiten afrontar los desafíos propuestos en la estrategia, la declaración de compromiso se ajusta a esta clasificación ya que es un valor que permite afrontar los desafíos estratégicos.

La tabla 4, resume la clasificación de los valores, descritos para la organización, en función a las preguntas originadas del modelo propuesto por Dolan y Garcia (1997).

*Tabla 4: Clasificación de valores de la exportadora, según su dimensión. Fuente: Elaboración propia*

Basado en la clasificación de la tabla 4, a continuación se muestra en la figura 5 un esquema conceptual adaptado a la exportadora ALSU, diseñado en función a la clasificación del modelo indicado por Dolan y Garcia (1997).



Figura 5: Esquema conceptual de las declaraciones en la exportadora ALSU. Fuente: Elaboración propia.

El esquema de la figura 5, se establece la organización como un todo, siendo sus componentes centrales las declaraciones de misión y visión y el cómo se relacionan para unir la cultura organizacional con la estrategia de la organización generando como consecuencia los valores, los que permiten establecer una coherencia en el ser y actuar dentro de la compañía para implementar la estrategia. Además se establece la clasificación de los valores propuestos para la exportadora ALSU y su clasificación según el esquema propuesto por Dolan y Garcia (1997).

Los valores definidos para la compañía cumplen los requisitos para ser clasificados en este modelo según la tabla 4, donde se logra clasificar cada valor en las dimensiones ética-estratégica, económica y psicológica.

Basado en la explicación de las creencias y/o valores del presente capítulo, a continuación se presenta la tabla 5, donde se muestra la evaluación de cumplimiento para la descripción de valores propuesta para la exportadora ALSU.

Valor	¿Es un principio y no una competencia?	¿El valor está alineado con la estrategia de la empresa?	¿El valor puede influir en el comportamiento del personal en la organización?
Excelencia	Si, la excelencia es un valor ligado a la conducta de generar acciones con el mayor esfuerzo y perfección posible para cada individuo.	Si, ya que enfoca a generar procesos de excelencia mediante la obtención de altos estándares de calidad.	Si, la excelencia estimula a realizar el mayor esfuerzo posible en cada integrante de la organización.
Ética	Si, este principio es basado en el comportamiento humano y no es medible, además describe lo que es importante para la organización.	Si, ya que el comportamiento ético es fundamental para la conformación de relaciones comerciales y laborales.	Si, La ética es fundamental para la generación de confianzas y liderazgos.
Innovación	Si, el sentido de innovar es una motivación personal de mejora continua y perfeccionamiento de cada persona en la organización.	Si, ya que se deben generar instancias de desarrollo continuo, para mantener el liderazgo en la industria.	Si, ya que estimula al integrante de la organización a generar proyectos de mejora.
Sostenibilidad:	Si, el hacer proyectos sostenibles desde diversas perspectivas es un valor que incluye a los ideales y de lo que la compañía establece como importante.	Si, la proyección está fundamentada en la relación comercial a largo plazo con aumentos productivos lo que requiere establecer sistemas y procesos basados en la sostenibilidad.	Si, esto debido a la elaboración de procedimientos basados en la responsabilidad de mantener en el tiempo buenos resultados económicos ligados a la mantención responsable de los recursos.
Compromiso	Si, el compromiso es algo que no se puede medir, son sentimientos e ideales de la organización	Si, existe un compromiso a mantener un crecimiento y estándar de calidad al cliente.	Si, el compromiso de cada integrante de la organización es fundamental para el buen desarrollo de la estrategia.

*Tabla 5: Evaluación del cumplimiento de creencias y/o valores en la exportadora. Fuente: Elaboración propia*

Las creencias y/o valores descritos en el presente capítulo logran cumplir los requerimientos definido por la literatura descrita en el capítulo, este cumplimiento permite sostener una orientación adecuada para el análisis estratégico que se desarrolla en el próximo, donde mediante análisis externos a la unidad estratégica de negocios, análisis internos y análisis FODA.

## Capítulo 3. Análisis estratégico.

El capítulo anterior se realiza una descripción y análisis de las declaraciones estratégicas de la compañía como parte del desarrollo de la estrategia, en donde se corrigen y proponen nuevas declaraciones estratégicas, con el fin de que generen un alineamiento de los grupos de interés de la unidad estratégica de negocios.

El presente capítulo corresponde a la etapa E1 descrita en la tabla 1, donde se analiza el desarrollo de la estrategia utilizando para esta etapa el mecanismo de análisis estratégico de macro entorno, posteriormente se realizara un análisis interno de la cadena de valor de la compañía y finalmente la realización de un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas FODA.

El análisis estratégico se presentara en tres fases, un análisis externo en donde se realizó el análisis PESTEL, seguido del análisis de las cinco fuerzas de Porter, un análisis interno en el cual se analizaron los recursos y capacidades así como la cadena de valor, y para finalizar un análisis de la matriz FODA.

### 3.1. Análisis Externo.

El análisis externo de la exportadora ALSU, permite identificar los factores del macro entorno que pueden significar oportunidades o amenazas en la industria. (Kaplan y Norton, 2012).

A continuación se presenta en análisis del macro entorno de la exportadora ALSU, utilizando el análisis PESTEL, además se realizara un análisis del micro entorno mediante un análisis de las 5 fuerzas de Porter. (Porter 1982)

Lian Fahey y V. K Narayanan (1968) generaron el método de análisis empresarial PESTEL, el cual pretende evaluar los factores externos que pueden afectar el desempeño de cualquier empresa.

El modelo PESTEL, representa la abreviatura de factores políticos, económicos, sociales, Ambientales, tecnológicos y sociales. Toma como más importante aquellos elementos del entorno en el cual se desenvuelven las organizaciones.

### 3.1.1 Análisis PESTEL

El conocimiento de las variables del macro entorno que impactan sobre la organización es de gran relevancia. Kaplan y Norton (2012). El presente análisis del macro entorno, se realizó mediante el uso del análisis PESTEL que posee como característica su simplicidad ya que solo considera un análisis de cómo afecta determinada variable a la compañía, otra característica es que representa un análisis pro activo esto debido a que permite adaptaciones de la estrategia de la compañía analizando el futuro, el análisis es adaptable a cualquier organización y complementario con otras herramientas estratégicas de la compañía. Si las variables analizadas representan un factor positivo para la organización se genera una oportunidad, en el caso de ser una variable negativa, puede representar una amenaza.

- Análisis Político: A nivel político, se reconoce como relevante la incertidumbre que existe respecto de las reformas que se postulan en la actualidad para esta industria. Estas reformas están asociadas principalmente a reformas laborales, las que estimulan la sindicalización y paralización de labores sin importar la naturaleza de la producción frutícola, además que limita la integración de inmigrantes en la agricultura (ASOEX 2015). Otra reforma corresponde al código de aguas, que entrega el vital recurso agua en un plazo determinado lo que impide la planificación a futuro de las unidades productivas de la empresa (Fedefruta, 2017). Además existen políticas fitosanitarias que pueden poner en riesgo la oportuna exportación de la fruta ALSU. Las actuales políticas mantienen la centralización y crecimiento de las grandes ciudades, generando un mínimo estímulo a mantener la población en zonas rurales. Otro aspecto de

importancia es la generación de aportes y estímulos a los crecimientos de la industria a través de organismos gubernamentales como La Corporación de Fomento de la Producción (CORFO); en la medida que el gobierno estimula el desarrollo de la industria exportadora se presentan mejoras competitivas para optimizar los procesos de exportación.

**A1:** Disminución de la mano de obra para procesos agrícolas por el deseo de emigrar de zonas rurales a ciudades. Basado en las políticas de planificación rural. (Subercaseaux, 2017).

**O1:** Apoyos a través de instituciones como CORFO, que permiten establecer nexos comerciales, mejoras en infraestructura y apoyo comercial estratégico.

- Análisis Económico: En la actualidad existe una importante incertidumbre provocada por el aumento en el número de exportadoras en la industria frutícola, es por esto que la exportadora ALSU debe mantener las políticas de calidad y buscar nuevas formas de diversificación productiva, además de buscar aumentar el periodo de disponibilidad de fruta a sus clientes. El proceso de venta del producto es altamente inestable y varía de manera importante en función a la oferta y calidad presente en el mercado internacional. Esto sumado a la importante dependencia del mercado de China, mercado de mayor importancia para la industria, China representa un crecimiento económico importante siendo el más rápido en el mundo desde la década de 1980 con un promedio anual de 10% en los últimos 36 años. (FMI, 2015).

**O2:** Oportunidad de apertura de nuevos mercados como Corea del Sur y Japón, mediante nuevos acuerdos económicos y sanitarios.

**O3:** Crecimiento y estabilidad económica del mercado Chino según la Organización Mundial de Comercio (OMC).

**A2:** Aumento excesivo de la exportación de cerezas a China, tanto desde Chile como de países competidores como Nueva Zelanda, Australia y Argentina.

- Análisis Social: La creciente dificultad para integrar mano de obra flexible a las labores productivas estacionales, están creando condiciones complejas por el aumento constante de los costos de producción, perdiendo la capacidad de competir con países que están en vías de desarrollo además, históricamente el trabajo agrícola ha sido considerado de menor categoría lo que impide ser atractivos para la mano de obra en comparación a otras áreas como la construcción o el retail. El aumento de la migración del campo a la ciudad en búsqueda de mejores expectativas económicas ha provocado un déficit de mano de obra en el rubro agrícola. Esto ha obligado a los productores a buscar mano de obra extranjera, esto ha tenido un importante aumento en los últimos dos años. (Subercaseaux, 2017)

**O4:** Según el Departamento de Extranjería y Migración existe un aumento de extranjeros inmigrantes en Chile. La Presencia de nuevas fuerzas laborales a través de la inmigración significa una oportunidad para solucionar el déficit de mano de obra en la agricultura.

- Análisis Ambiental: La producción está directamente relacionada con las condiciones climáticas por lo tanto el proceso de cambio climático, basado en los aumentos de temperatura, déficit hídricos, olas de calor, entre otras variables climáticas, influyen de manera extrema en los potenciales productivos de la empresa, afortunadamente existen formas de disminuir los riesgos pero en ningún caso eliminarlos. Dentro de las posibilidades están los sistemas de protección físicos de la fruta en campo o el aumento de las zonas productivas tratando de no concentrar las producciones de campo en una misma zona agroclimática y en un mismo periodo de tiempo.

**A3:** Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el cambio climático que genera poca estabilidad productiva.

**A4:** Aumento de exigencias ambientales al proceso de embalaje de cerezas.

- Análisis Tecnológico: El aumento de tecnología en las líneas de selección de fruta, permite aumentar los niveles productivos, el mejoramiento de la cadena productiva a través de mejoras tecnológicas en maquinaria agrícola y transporte de fruta, permitirán disminuir riesgos y la dependencia a mano de obra. Lamentablemente existe un alto costo ligado al aumento de tecnología y pocas políticas de capacitación para manejar esta tecnología.

**O5:** Nuevas tecnologías para selección de fruta, presentes en la industria que permiten hacer más eficiente la cadena de producción.

- Análisis Legal: La formulación de leyes que generan aumentos en los costos energéticos limita la capacidad de aumentar eficiencias en los procesos productivos, estas leyes de aumento del valor de la energía generan amenazas directas a la industria, la energía es clave para establecer sistemas productivos en toda la cadena de exportación de fruta fresca.

**A5:** Nuevos requerimientos legales en relación a los costos del uso de la energía.

Del análisis PESTEL, se han generado oportunidades y amenazas, que permiten generar un análisis del macro entorno, a continuación se realizó un análisis de las cinco fuerzas de Porter con el objetivo de contextualizar micro entorno de la exportadora ALSU.

### 3.1.2 Análisis industrial de las cinco fuerzas de Porter.

Al realizar un análisis del micro entorno evaluamos las variables que afectan a la industria donde está inserta la exportadora ALSU, para realizar este análisis se utilizó el modelo de cinco fuerzas de Porter que incluye variables de interacción con los proveedores, clientes, competidores y productos sustitutos).

La primera fuerza analizada es la rivalidad entre competidores con la exportadora ALSU, la que en función al análisis se establece como un nivel de alta competencia.

- Rivalidad entre competidores (ALTA).

Los principales competidores de exportadora ALSU son Exportadora EXPA, exportadora POMPEIA, exportadora AURORA AUSTRALIS y su rivalidad está dada por el posicionamiento de la marca en el mercado Chino; lo que se traduce en un mayor retorno para cada caja exportada.

Este factor está relacionado con la amenaza número 3 (Aumento excesivo de la exportación de cerezas a China), sin embargo los aumentos de volumen van en contraposición a la calidad de fruta, esto debido a que normalmente al aumentar los volúmenes de exportación las empresas disminuyen sus niveles de control y baja el estándar de calidad.

Actualmente exportadora ALSU corresponde a la etiqueta líder en retorno por kilo exportado, por lo tanto, no existe una competencia tan directa basada en la alta demanda. Sin embargo al tener volúmenes reducidos lo hace menos atractiva para los clientes importadores chinos, que se recompensa con los altos retornos generados a estas importadoras.

La figura 6, presenta los informes emitidos de manera diaria por el mercado de fruta en china, este ejemplo corresponde a cerezas en el mercado internacional de frutas Jiangnan en Guangzhou Cantón China.

La competencia en mercados internacionales también está influenciada por el potencial de crecimiento de la compañía y el cumplimiento de nuevos niveles productivos, es en este punto donde la situación se hace más compleja ya que

para que la exportadora ALSU aumente de manera importante sus niveles productivos se debería iniciar un programa de captación de materia prima con productores externos a la organización lo que establece un nuevo sistema de manejo de los procesos internos de la compañía ya que de ser exportador solo de fruta propia se debería pasar a manejar fruta de productores externos sin el control total de sus procesos productivos, lo que podría modificar los estándares de calidad actuales y se perdería uno de los principales atributos de la compañía que es tener un producto propio y de alto estándar de calidad.

Reporte de precios del mercado Jiangnan, Guangzhou. China														
DATE: nov. 24. 2016			Thursday			Weather Rainy		Temp.: 10-18 °C						
ITEM	COLOR	ORIGIN	BRAND	VARIETY	PACKAGE	N. W.	SIZE	Selling Price (RMB)	SIZE	Selling Price (RMB)	Movement			Mark
											☺	☹	☹	
Cherry	Red	Chile	Cerfrut	Stella	Carton	5kg	SJD	460-440	SJL	450-430		X		New 3
Cherry	Red	Chile	Sanfrancisco	Santina	Carton	5kg	SJD	450-420	JD	390-370		X		New 12
Cherry	Red	Chile	Alsu	Santina	Carton	5kg	SJD	520-500	JD	460-440		X		New 10

Figura 6: Informes emitidos de manera diaria por el mercado de fruta en china.  
Fuente: Administración del mercado de frutas Jiangnan. Guangzhou. China.

parámetro de alta rivalidad de los competidores.

- Nuevos competidores (ALTO)

La república Popular de China representa el país con mayor déficit comercial en la comercialización de cerezas seguido por Hong Kong y Corea del Sur, esto significa una importante oportunidad de negocio para países proveedores de cerezas que pueden satisfacer la importante demanda en especial de China. Workman D., (2019).

En este contexto a nivel internacional Chile representa el país con mayores volúmenes de exportaciones de cerezas del mundo, equivalente al 33,8% de las exportaciones mundiales, seguido por Estados Unidos con el 19,2% y por Hong Kong con el 14,6%. FedeFruta, (2018)

Una de las características más importantes de este mercado es la condición estacional de la producción, debido a que por condiciones climáticas y genéticas de la planta y fruta, existe una disponibilidad de cosecha solo en un corto periodo de tiempo durante el año, es por esto que el hemisferio sur es un gran proveedor de frutas cuando no existen producciones internas en el hemisferio norte.

Dentro del hemisferio sur Chile representa sobre el 90% de las exportaciones de cerezas, seguido por Australia y Argentina, cada uno con valores cercanos al 5% de las exportaciones. iQonsulting, (2018).

Las dificultades de la comercialización de cerezas para Chile están marcadas por la considerable distancia con el mercado de destino, esto genera que países como Australia y Nueva Zelanda posean ventajas competitivas muy altas en relación a la calidad de la fruta, todo esto en función a las distancias con el principal mercado importador de cerezas, China.

Sin embargo considerando las variables antes mencionadas el único factor competitivo de importancia está dentro de Chile en función a la importante tasa de crecimiento en superficie productiva anual que se ha experimentado en los últimos años esta tasa corresponde al 12% de aumento anual iQonsulting, (2018). Este aumento genera la creación de nuevas compañías exportadoras, que aumentan la oferta de cerezas en los mercados de destino, este aumento de oferta genera cambios en los estándares requeridos por el cliente, aumentando los niveles de competencia por el posicionamiento de la marca.

La tabla 6, presenta un resumen de las exportaciones de cerezas, clasificado por volumen al mercado Chino durante las temporadas 2016 y 2017. La exportadora ALSU está presente entre las primeras 20 empresas con mayor volumen de exportación.

Actualmente la producción de cerezas representa un negocio de alta rentabilidad lo que genera una constante incorporación de nuevas compañías a la industria lo que hace aumentar año a año el número de marcas disponibles en el mercado Chino.

La industria de exportación de cerezas contiene diversos tipos de compañías exportadoras, existen exportadoras de mayores volúmenes, sobre 1 millón de cajas de exportación que basan su producción en productores proveedores externos como es el caso de exportadora COPEFRUT S.A, o FRUSAN, este tipo de compañía apunta a un objetivo económico basado en un alto volumen de exportación, generando diversas etiquetas para distintos estándares de calidad. Otro grupo de exportadoras está en una etapa mixta donde se caracterizan por tener menores volúmenes , entre 400.000 y 600.000 cajas de exportación, pero con estándares de calidad superior, finalmente el grupo de empresas que están entre las 200.000 y 400.000 cajas de exportación, representa al grupo de empresas que generalmente exportan sus propias producciones llegando a obtener un producto de alta homogenización y de alto estándar de calidad, lo que se ve reflejado en la obtención de los mejores valores de venta, es en este grupo donde se posiciona la exportadora ALSU.

Numero de cajas exportadas		TEMPORADA	
Ranking	Exportador	2016	2017
1°	LO GARCES	2.637.328	4.945.487
2°	COPEFRUT S.A.	1.680.220	3.851.963
3°	FRUSAN S.A.	1.071.591	2.182.181
4°	PRIZE S.A.	864.420	1.522.051
5°	UNIFRUTTI SPA	546.550	1.432.977
6°	EXP.RIO KING	846.748	1.199.297
7°	DOLE-CHILE S.A.	694.509	1.143.176
8°	DAVID DEL CURTO	602.856	1.114.382
9°	AURORA AUSTRALI	530.439	1.027.434
10°	GEOFRUT LTDA.	362.163	894.098
11°	RANCO LTDA.	414.901	875.866
12°	CERASUS S.A.	322.114	720.877
13°	DEL MONTE FRESH	373.121	682.876
14°	SAN CLEMENTE S.	407.000	671.996
<b>15°</b>	<b>EXPAFRUIT SPA</b>	<b>454.835</b>	<b>606.346</b>
16°	MEYER LTDA.	243.694	535.089
17°	RUCARAY S.A.	308.967	532.878
18°	VERFRUT S.A.	161.270	416.806
<b>19°</b>	<b>EXP.ALSU SPA</b>	<b>227.799</b>	<b>378.901</b>
20°	EXP.DEL SUR	194.567	369.757
21°	EXP.SUBSOLE	288.076	358.482
22°	MAGNA TRADING S	169.558	343.880
23°	GESEX S.A.	245.974	341.317
24°	AGROFRUTA S.A.	143.867	324.150
25°	EXP.FRUGAL S.A.	132.144	316.252
26°	SNLUSDE YAQUIL	163.400	314.763
27°	GREENVIC	141.255	301.115
28°	TUNICHE FRUITS	82.365	295.942
29°	CHERRY GROUP	222.433	291.772
<b>30°</b>	<b>POMPEIA</b>	<b>150.678</b>	<b>280.330</b>
-	Otros	4.373.050	9.169.950
<b>Total cajas exportadas</b>		<b>19.057.893</b>	<b>37.442.390</b>

*Tabla 6: Resumen de exportación de cerezas clasificado por volumen al mercado Chino durante las temporadas 2016 y 2017. Fuente: Elaboración propia, basado en informes ASOEX y Exportadoras.*

El

análisis

establece

nuevos competidores, los que constantemente se están incorporando en la industria.

Muchas de las exportadoras expuestas en la tabla 6, corresponden a inversiones extranjeras, principalmente capitales Chinos y de Estados Unidos.

La tabla 6, indica como la exportadora ALSU, se ubica entre las primeras 20 exportadoras en función al volumen de exportación, este volumen de exportación es muy importante en un mercado de alta demanda aun no satisfecha por cerezas de exportación.

- Poder de servicio sustituto (BAJO)

El principal mercado de destino es China y como característica del mercado se requiere, frutos rojos con verde, ya que representa un regalo entre familias en para su principal festividad (Año nuevo Chino). El Rojo está relacionado con la suerte y el verde con la prosperidad, así ahí donde se posiciona la fruta chilena con colores rojo y pedicelo verde en el momento clave. Basado en esta situación, sumado a la alta rentabilidad de la fruta, se hace poco probable la aparición de sustitutos.

Chile se posiciona como el cuarto país en producción mundial de cerezas y como el primer país productor de cerezas del hemisferio sur, con el 98% de la participación. (Alcaino, 2018).

Estos niveles productivos generan una perspectiva de lo importante que es Chile en el abastecimiento de esta fruta en el mercado asiático en especial China, país que representa el 97% de los envíos de Chile a Asia. (Alcaino 2018).

Basado en el análisis realizado se establece que los niveles de sustitución son bajos, ya que existe una presencia muy importante de la fruta chilena además de las características estacionales de la fruta permiten generar un complemento entre la oferta del hemisferio norte y la fruta del hemisferio sur, esto sumado a que cada año el stock de fruta se vende ya que la cereza no puede ser conservada por largo tiempo como otras frutas.

- Poder de negociación de los proveedores. (ALTO)

Los proveedores productores de la fruta se presentan como el principal factor al momento de analizar la capacidad de negociación con los proveedores ya que el productor proveedor define el volumen disponible para exportar al cliente chino, en el caso de la exportadora ALSU, estos proveedores de fruta corresponden a las agrícolas pertenecientes a la misma compañía, esto establece un abastecimiento continuo de fruta para exportación y con calidad estandarizada a los requerimientos de la exportadora, en función a estas variables el factor de negociación no resulta ser de gran importancia ya que la negociación siempre estaba dominada por las prioridades de la exportadora ALSU, sin embargo requerimientos productivos mayores por parte del cliente generarían establecer acuerdos comerciales con proveedores externos lo que cambiaría de manera importante el escenario a futuro ya que esta negociación es mucho más compleja asociada a la alta competencia existente por estos proveedores de fruta.

Basado en el análisis se establece que existe una baja influencia del poder negociador con proveedores y por lo tanto un alto poder de negociación con los proveedores, esto basado en las características actuales de la exportadora ALSU.

- Poder de negociación de los clientes. (ALTO)

Los clientes recibidores que realizan la importación de fruta a China mantienen y controlan los procesos de venta final, es por esto que la estandarización de la calidad del producto final entrega importantes herramientas de negociación para la exportadora ALSU, en la medida que mejor sea el estándar de calidad más requerimientos tendrá la marca ALSU, factores como la

disponibilidad de cultivares requeridos por el cliente y una mayor ventana de entrega serán fundamentales a la hora de establecer negociaciones con los importadores.

Los volúmenes disponibles por la exportadora ALSU, no permiten establecer negociaciones con una mayor ventaja, sin embargo el alto nivel de estandarización alcanzado por la exportadora ALSU, ha permitido establecer posiciones privilegiadas al momento de negociación con el cliente.

Basado en estos factores se establece como un Alto poder de negociación ya que los estándares de calidad alcanzados por la exportadora ALSU, han generado un fuerte aumento en la buena percepción de la marca ALSU por parte de los clientes finales, de esta manera se han generado grandes aumentos en la rentabilidad de los importadores Chinos, lo que deja en buena posición a la exportadora ALSU con alto poder de negociación con el cliente, esto puede cambiar si los requerimientos del cliente cambian o los niveles de estandarización bajan, sin embargo la posición actual de la exportadora ALSU, es favorable a la negociación.

En resumen del análisis de las cinco fuerzas de Porter se puede establecer que la rivalidad de los competidores es alta al igual que la presencia continua de nuevos competidores, en relación a la presencia de un producto sustituto, el efecto de esta variable es baja. En relación al poder de negociación con los proveedores es alta ya que la exportadora ALSU es productora y exportadora, finalmente y relacionado con el punto anterior se indica como el poder de negociación con los clientes es alto en función a la buena estandarización de calidad lograda por la exportadora ALSU.

A continuación la tabla 7, presenta un resumen de las oportunidades y amenazas establecidas en el análisis externo de la exportadora ALSU.

En resumen del análisis de las cinco fuerzas de Porter se puede establecer que la rivalidad de los competidores es alta al igual que la presencia continua de

nuevos competidores, en relación a la presencia de un producto sustituto, el efecto de esta variable es baja. En relación al poder de negociación con los proveedores es alta ya que la exportadora ALSU es productora y exportadora, finalmente y relacionado con el punto anterior se indica como el poder de negociación con los clientes es alto en función a la buena estandarización de calidad lograda por la exportadora ALSU.

### 3.1.3. Resumen de oportunidades y amenazas

Como esquema dentro del análisis externo la tabla 7, presenta un esquema de las oportunidades y amenazas desprendidas del análisis externo de la exportadora ALSU.

Oportunidades	Origen	Amenazas	Origen
O1: Apoyos a través de instituciones como CORFO, que permiten establecer nexos comerciales, mejoras en infraestructura y apoyo comercial estratégico.	Análisis PESTEL	A1: Disminución de la mano de obra para procesos agrícolas por el deseo de emigrar de zonas rurales a ciudades. Basado en nulas políticas de planificación rural.	Análisis PESTEL
	(P) Análisis político.		(P) Análisis político
O2: Oportunidad de apertura de nuevos mercados como Corea del Sur y Japón mediante nuevos acuerdos económicos y sanitarios.	Análisis PESTEL	A2: Aumento excesivo de la exportación de cerezas a China, tanto desde Chile como de países competidores como Nueva Zelanda, Australia y Argentina.	Análisis PESTEL
	(E) Análisis económico.		(P) Análisis Económico
O3: Crecimiento y estabilidad económica del mercado Chino según la Organización Mundial de Comercio (OMC).	Análisis PESTEL	A3: Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el cambio climático que genera poca estabilidad productiva.	Análisis PESTEL
	(E) Análisis económico		(A) Análisis Ambiental
O4: Presencia de nuevas fuerzas laborales a través de la inmigración.	Análisis PESTEL	A4: Aumento de exigencias ambientales al proceso de embalaje de cerezas.	Análisis PESTEL
	(S) Análisis social		(A) Análisis Ambiental
O5: Nuevas tecnologías presentes en la industria que permiten hacer más eficiente la cadena de producción.	Análisis PESTEL	A5: Nuevos requerimientos legales en relación a los costos del uso de la energía.	Análisis PESTEL
	(T) Análisis tecnológico		(L) Análisis Legal.

Tabla 7: Resumen Oportunidades y amenazas. Fuente: Elaboración propia.

### 3.2. Análisis Interno.

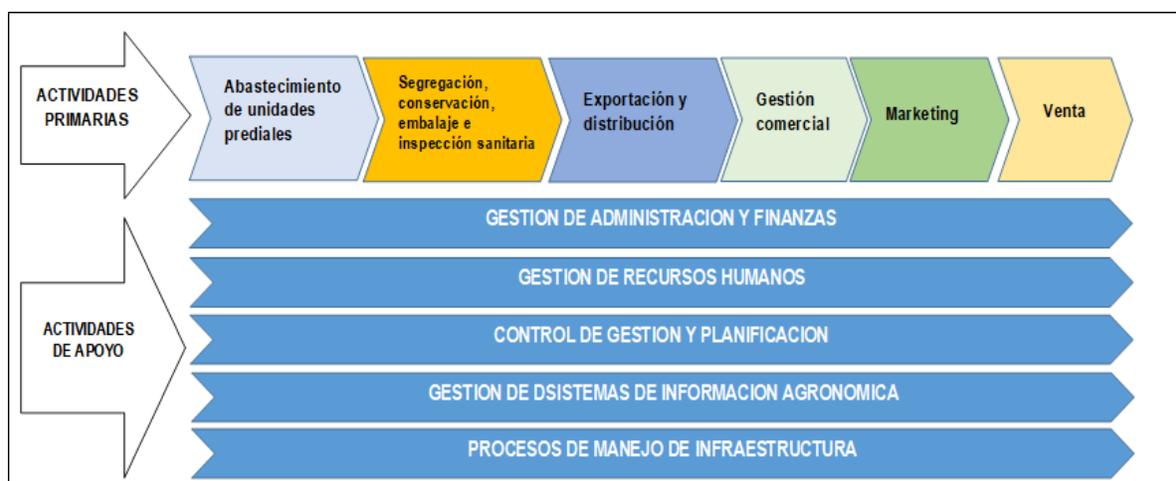
Para efectuar este análisis interno, se presenta un estudio de la Cadena de Valor de la compañía, donde se analizan las actividades primarias y actividades de apoyo, además se desarrolla un análisis de Recursos y Capacidades.

#### 3.2.1. Cadena de Valor

Porter (1982), plantea que una empresa obtiene ventajas competitivas, no a nivel general, sino que a través de la identificación de las distintas actividades claves que desarrolla desde el diseño, innovación, producción, marketing, entrega y servicio a sus clientes.

La cadena de valor representa una herramienta básica que permite examinar todas las actividades que desempeña la empresa.

La figura 7 presenta la cadena de valor de la exportadora ALSU, que describe los procesos internos que interactúan para cumplir la propuesta de valor y obtener ingresos económicos desde los clientes.



*Figura 7: Cadena Valor de Exportadora ALSU. Fuente: Elaboración propia con información de Gerente General exportadora ALSU.*

a) **Actividades Primarias**, son aquellas que están directamente relacionadas con la provisión del servicio, para lo cual se trabajó, sobre 5 grandes actividades.

- Abastecimiento desde unidades Prediales: Esta actividad, tiene por objetivo lograr un abastecimiento desde las unidades prediales de las frutas que serán procesadas y embaladas. Este punto es fundamental ya que es aquí donde se define gran parte de la calidad final. En empresa ALSU, este abastecimiento tiene su origen en huertos propios manejados desde sus inicios por los mismos equipos técnicos. Es clave una estimación previa de esta producción ya que permite coordinar todo el proceso de exportación.
- Proceso de embalaje, segregación, conservación e inspección sanitaria: Esta actividad busca transformar la materia prima en un producto que cumpla con requisitos de los clientes importadores. En relación al embalaje, se genera una planificación basada en las estimaciones de producción, con la que se genera un abastecimiento de materiales a utilizar en la temporada. Estos materiales son cajas, bolsas, pallets y todo lo requerido para entregar el producto en la mejor condición a destino, evitando generar excedentes de una temporada a otra por la alta tasa de deterioro de los materiales, además de los costos asociados a bodegaje.

En relación al proceso de segregación es de gran importancia ya que define a que mercado, que cliente o que condición de viaje tendrá la fruta, este parámetro puede marcar el éxito o el fracaso del proceso de exportación. La conservación de la fruta es fundamental para mantener la condición exportable, para ello se deben controlar los procesos de temperatura y manipulación de la fruta.

El proceso de inspección sanitaria busca limitar los riesgos de contaminación de plagas cuarentenarias lo que puede generar un rechazo de la fruta por parte de los mercados de destino.

- Exportación y logística de distribución: Esta actividad tiene por objetivo, asegurar que el producto llegue en óptimas condiciones a nuestros clientes, minimizando los riesgos de pérdidas en las cadenas de distribución. Los tiempos y coordinación de rutas serán claves al momento de la comercialización de la fruta, un ejemplo de esto es la importancia de llegar en tiempos óptimos de comercialización como el año nuevo chino, festividad donde se obtienen los mejores precios por la cereza en el mercado de China.
- Proceso de gestión en acuerdos comerciales: La venta de fruta en el mercado Chino tiene características muy asociadas a la naturaleza de venta final, los acuerdos comerciales se generan entre la exportadora y el potencial cliente importador previo al envío de la fruta al mercado final, estos acuerdos comerciales establecen volúmenes a exportar, estándares de calidad, anticipos económicos. Si bien se generan acuerdos comerciales y logísticos el valor final de la venta se establece posterior a la venta de la fruta en el mercado de destino.

Este proceso se genera al momento de tener reuniones comerciales generando vinculación con el cliente de manera de reducir provisiones por venta comercial futura.

- Marketing: Este proceso establece participación en ruedas de negocio y creación de vínculos estratégicos con los clientes potenciales, creando relaciones, para los procesos de venta que se generan en el mercado de venta de frutas. Junto con esto se establece el posicionamiento de la marca ALSU con el objetivo de que se asocie a una calidad estandarizada, lo que estimula un buen resultado a la venta final.

- Proceso de Ventas: Las ventas del producto se hacen en diversos formatos que otorgan al cliente calidades y calibres estratificados, este proceso se hace a través de la entrega a los clientes importadores para la venta final en mercados mayoristas en China, Taiwán y Estados Unidos. De esta manera el importador genera el proceso final de venta. Los resultados de esta venta en el mercado generan el valor final que recibe la exportadora por parte de los recibidores, este valor final puede tener ajustes en función a las expectativas de cada una de las partes involucradas, generando potenciales compromisos comerciales a futuro.

Como resultado del análisis ejecutado en la evaluación interna de la exportadora ALSU se realizó un resumen con las fortalezas y debilidades derivadas de las actividades primarias.

**F1:** Al tener un abastecimiento de materia prima, cuyo origen es en su totalidad de huertos propios, se genera un alto estándar de calidad asegurado.

**F2:** Se mantiene un proceso, con alta capacidad de corregir, a tiempo, los potenciales cambios en los requerimientos de los clientes. Esto en debido a que las decisiones de segregación de fruta se realizan en función al comportamiento del mercado en el corto plazo, estas decisiones pueden ser por ejemplo, mercado a despachar, ruta a seguir, tiempos de entrega, cliente a enviar la fruta, estándares a embalar, todo esto es posible por el directo proceso de monitoreo del mercado en conjunto a los clientes.

**D1:** Poco volumen de exportación comparativo al resto de las exportadoras y al requerimiento de los clientes.

Como parte del análisis del entorno interno se presentan las actividades de apoyo, estas últimas ayudan a la ejecución de las actividades primarias mediante la entrega de los recursos requeridos para su desarrollo. (Porter, 1982)

- b) Actividades de Apoyo**, son aquellas que ayudan a las actividades indicadas precedentemente, para lo cual hemos definido las siguientes:

- Gestión de administración y finanzas: Esta actividad esta asociadas a todo el proceso administrativo y financiero, es decir la gestión interna de administración, finanzas, recursos humanos y facturación de la exportadora ALSU.
- Gestión de Recursos Humanos: Esta actividad está relacionada, con la gestión de la mano de obra de la empresa, dedicándose a mantener todas las normativas laborales en orden además de coordinar actividades de capacitación y relaciones laborales, esta área debe fortalecer los procesos de cultura organizacional y alineamiento dentro de la organización.
- Control de gestión y planificación: esta actividad es fundamental para optimizar los procesos basados en eficiencia económica y productiva.
- Gestión de sistemas de información agronómica: Esta actividad es fundamental ya que establece cuales deben ser los parámetros técnicos de trabajo de la materia prima para obtener los resultados esperados que buscan la satisfacción de los clientes, esta área de gestión de información debe estar presente desde el origen al final de la cadena de valor.
- Gestión de Infraestructura: esta actividad, tiene como fin, diseñar, mantener y construir, las instalaciones que permitan elaborar el producto final, esta área debe procurar que todas las instalaciones funcionen en completa coherencia con los procesos requeridos.

Posterior al proceso de evaluación de las actividades de apoyo se definen las fortalezas y debilidades derivadas de estas actividades.

**F3:** Existe un equipo técnico permanente con alto nivel de competencias y experiencia.

**D2:** Bajo desarrollo de cultura organizacional y alineamiento interno dentro de la organización. Falta de comunicación de los lineamientos de la organización.

**D3:** Limitada planificación de los procesos y nulo establecimiento de objetivos estratégicos.

Una vez generado el análisis de las actividades de apoyo se realizó un análisis de recursos y capacidades de la exportadora ALSU, con el objetivo de establecer fortalezas y debilidades que se puedan extraer de estos recursos.

### 3.2.2. Análisis de Recursos y Capacidades

El siguiente análisis, presenta un examen de los recursos tangibles e intangibles de la exportadora ALSU.

El análisis de la empresa se basa en sus potencialidades internas como en el soporte para elección estratégica, se busca identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas.

Los recursos y capacidades valiosos son los que permiten obtener una rentabilidad superior a la de los competidores de la organización y además son capaces de crear y mantener a lo largo del tiempo una ventaja competitiva basada en la heterogeneidad de las organizaciones en relación a los recursos y capacidades. (Parra y Calero 2006)

Según Parra y Calero (2006), los recursos y capacidades son la principal fortaleza de la organización y deben guiar la elección de la estrategia.

La siguiente tabla 8, indica el análisis de recursos y capacidades de la exportadora ALSU.

Recursos tangibles	Recursos físicos	Exportadora ALSU, cuenta con una planta frigorífica y de proceso propio, la que se encuentra totalmente equipada con maquinaria y tecnología para el acopio, proceso y mantención y exportación de la fruta. Además cuenta con oficinas administrativas dentro de la planta de proceso.
	Recursos Organizacionales	La exportadora ALSU, cuenta con sistemas web de información con los clientes finales de la cadena, además de un completo sistema de trazabilidad del producto. Estos sistemas han prestado solo un servicio de información y presentación, pudiendo integrar otras instancias de comunicación interna y con el cliente.
F4: Infraestructura física y tecnológica disponible, para ejercer las actividades Productivas orientadas a la calidad.		

*Tabla 8: Análisis de recursos y capacidades de la exportadora ALSU. Parte 1.*

*Fuente: Elaboración propia.*

Recursos intangibles	Humanos	Profesionales de diversas áreas de trabajo desde agrónomos, técnicos agrícolas, contadores, eléctricos, mecánicos, prevencionistas entre otros, además de personal de ejecución de labores con años de presencia en la empresa.
	Relaciones	Esta área está poco desarrollada ya que no existe una política de relaciones abiertas a la industria, solo mediante servicios y logística remunerados, existen solo iniciativas individuales donde se generan relaciones de desarrollo estratégico. Junto con esto existe poca definición de áreas de trabajo y poca libertad de decisiones lo que genera constantes problemas de relaciones internas.
	Estructurales	ALSU, tiene un buen prestigio en la calidad del trabajo que se realiza, sin embargo estos buenos resultados están limitados a los niveles productivos actuales.
Capacidades	Existe una buena capacidad de proceso de fruta, sin embargo toda la estructura de decisiones de establecer mediante una administración muy dependiente de la gerencia general.	
	Buen nivel técnico de los profesionales pero con poca interrelación que genere procedimientos estandarizados y con claridad de diagramas, generando dependencias y poca transmisión de información a futuro.	
F5: Obtención de mayores precios de venta según reportes oficiales de la administración de mercado de frutas en Guangzhou China.		
Exportadora ALSU, representa la empresa que obtiene mayores retornos en el mercado de frutas de China en los últimos 4 años, por lo que existe un alto interés de contar con fruta de esta exportadora por parte de los clientes importadores de fruta.		
D4: Alta dependencia a un sistema centralizado en la toma de decisiones, lo que genera una limitación en la expresión de las capacidades internas y en las mejoras constantes.		

*Tabla 9: Análisis de recursos y capacidades de la exportadora ALSU. Parte 2*

*Fuente: Elaboración propia*

A continuación, se presenta un resumen de las fortalezas y debilidades generadas en el análisis interno de la cadena de valor y el análisis de recursos y capacidades en la UEN. Junto con ello se describe el origen de cada fortaleza y debilidad planteada en el análisis.

### 3.2.3. Resumen de Fortalezas y Debilidades

Como esquema dentro del análisis interno la tabla 10, presenta un esquema de las fortalezas y debilidades desprendidas de los análisis internos de la exportadora ALSU.

<b>Fortalezas</b>	<b>Origen</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Origen</b>
<b>F1:</b> Al tener un abastecimiento de materia prima, cuyo origen es en su totalidad de huertos propios, se genera un alto estándar de calidad asegurado.	Cadena de Valor.	<b>D1:</b> Poco volumen de exportación comparativo al resto de las exportadoras y al requerimiento de los clientes.	Cadena de Valor.
	Actividades Primarias		Actividades Primarias
<b>F2:</b> Se mantiene un proceso, con alta capacidad de corregir a tiempo los potenciales cambios en los requerimientos de los clientes.	Cadena de Valor.	<b>D2:</b> Bajo desarrollo de cultura organizacional y alineamiento interno dentro de la organización. Falta de comunicación de los lineamientos de la organización	Actividades de apoyo
	Actividades Primarias		Gestión de Infraestructura
<b>F3:</b> Existe un equipo técnico permanente con alto nivel de competencias y experiencia.	Actividades de apoyo	<b>D3:</b> Limitada planificación de los procesos y nulo establecimiento de objetivos estratégicos	Actividades de apoyo
	Gestión de Infraestructura		Gestión de Infraestructura
<b>F4:</b> Infraestructura física y tecnológica disponible, para ejercer las actividades Productivas orientadas a la calidad.	Análisis de recursos y capacidades.	<b>D4:</b> Alta dependencia a un sistema centralizado en la toma de decisiones, lo que genera una limitación en la expresión de las capacidades internas y en las mejoras constantes.	Análisis de recursos y capacidades.
	Recursos tangibles.		
<b>F5:</b> Obtención de mayores precios de venta según reportes oficiales de la administración de mercado	Análisis de recursos y capacidades.		Capacidades
	Capacidades		

*Tabla 10: Resumen fortalezas y debilidades de la exportadora ALSU.*

*Fuente: Elaboración propia*

La fortaleza F1 describe la importancia de tener un abastecimiento de materia prima, cuyo origen es en su totalidad de huertos propios, esta condición específica de la exportadora ALSU, permite un constante monitoreo de los procesos productivos, ya que se establecen sistemas de calidad homogéneos para todas las unidades productivas, esto no sucede en otras exportadoras donde deben generar relaciones comerciales con productores de distintas zonas

agroclimáticas y con distintos manejos agronómicos, lo que genera un producto más heterogéneo en su condición y estándar de calidad. Este factor es muy valorado por los clientes y explica los excelentes retornos económicos generados por la exportadora ALSU.

La fortaleza 2, F2, considera la libertad de la exportadora de intervenir los procesos de exportación basados en que toda la cadena productiva inclusive la planta de embalaje son del mismo grupo económico, esto permite mantener un proceso, con alta capacidad de corregir a tiempo los potenciales cambios en los requerimientos de los clientes e incluso generar cambios en función al comportamiento del mercado de destino.

La fortaleza 3, F3, describe la importancia de tener un equipo técnico permanente con alto nivel de competencias y experiencia esto permite mantener los procesos en el tiempo generando mejoras en función a los análisis conjuntos con los clientes a lo largo del tiempo, estos equipos de trabajo generan valor en función a las experiencias generadas.

La fortaleza 4, F4, indica la importancia de tener una Infraestructura física y tecnológica disponible, para ejercer las actividades Productivas orientadas a la calidad, el tener estos recursos propios permite generar adaptaciones en función a lo requerido por el mercado.

Finalmente la fortaleza 5, F5, indica lo importante que es para los valores de venta a futuro la obtención de mayores precios de venta según reportes oficiales de la administración de mercado de frutas en Guangzhou China, este concepto genera un alto nivel de conocimiento de la marca por los clientes de toda la cadena de suministro lo que aumenta, mejorando la imagen e incluso generando relaciones de marca a un determinado nivel de calidad superior. Si se obtienen los mejores precios de venta en el mercado, más requerimiento existe por adquirir fruta de la exportadora ALSU, ya que esta obtención de altos valores aumenta el prestigio de la etiqueta lo que deja mayores dividendos económicos al cliente importador.

En relación a las debilidades el poco volumen de exportación comparativo al resto de las exportadoras y con respecto a la demanda de los clientes, se establece como la debilidad 1, D1.

La debilidad 2, D2, describe una de las debilidades más características de la organización y tiene relación con el bajo desarrollo de cultura organizacional y alineamiento interno dentro de la organización. Falta de comunicación de los lineamientos de la organización. Esto limita el desarrollo de la estrategia y se fundamenta en la poca capacidad de delegación y formación de liderazgos.

La debilidad 3, D3. Se refiere a la Limitada planificación de los procesos y nulo establecimiento de objetivos estratégicos, esto limita el alineamiento estratégicos de los equipos de trabajo en la exportadora.

La debilidad 4, D4. Indica como la alta dependencia a un sistema centralizado en la toma de decisiones, genera una limitación en la expresión de las capacidades internas y en las mejoras constantes. Esto en función a la constante presencia del dueño de la compañía en las decisiones de todo nivel dentro de la exportadora.

Considerando cada una de las variables desarrolladas en los puntos anteriores se presenta el desarrollo de una matriz de análisis FODA cuantitativo, esta herramienta entrega información de gran importancia para realizar una adecuada planificación estratégica en la exportadora ALSU.

La herramienta FODA permite determinar las ventajas competitivas de la organización y la estrategia a utilizar en función al contexto industrial. (Cancino, 2012)

Esta evaluación permite analizar de manera cuantitativa cada una de las variables y la interacción entre ellas. El FODA cuantitativo permite actuar de manera prioritaria en la variable que influye en activar una amenaza, por lo tanto se utilizaran de manera más eficiente los recursos disponibles, derivando estos últimos a impulsar una mayor competitividad en el negocio.

### 3.2.4. Análisis FODA.

Una vez desarrollados los análisis externo y análisis interno de la declaración, como se indica en la tabla 1, Etapa E1, se presenta un análisis cuantitativo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, FODA.

Este análisis representa la primera y más importante de todas las herramientas de análisis de la estrategia, donde cada componente identifica variables que tienen implicancias estratégicas en la organización. (Kaplan y Norton 2012).

La adecuada aplicación de esta herramienta FODA, permite tener ventajas de las oportunidades presentes en el mercado y además enfrentar las amenazas que se identifican. (Cancino, 2012)

Basados en la necesidad de plantear valoraciones objetivas de las variables se plantea el modelo de análisis FODA cuantitativo. Donde se realiza una matriz de las variables generadas en los análisis externos e internos de la organización, posteriormente se presenta una valoración de cada variable, utilizando una escala previamente determinada, con los distintos niveles de valoración, tabla 9. Con esta información se establece un sistema de valoración de cada variable enfocando los reales problemas a gestionar dentro de la organización.

#### 3.2.4.1 FODA cuantitativo.

La herramienta FODA cuantitativo, permite enfrentar los factores internos de la organización versus los factores externo, con el fin de analizar e identificar como tomar ventaja de las oportunidades y enfrentar las amenazas a la unidad estratégica de negocio. (Cancino, 2012).

Para realizar el presente estudio, se trabajó en torno a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, derivadas de los análisis realizados precedentemente.

La presente tabla 11, representa la escala de valoración para cada variable del análisis FODA cuantitativo y sus interpretaciones para el buen desarrollo de la herramienta.

Escala de valoración	Fortaleza versus Oportunidades	Fortalezas versus amenazas	Debilidades versus oportunidades	Debilidades versus amenazas
<b>Nota 0</b>	Niveles de valoración donde la fortaleza no permite tomar ventaja de la oportunidad	Niveles de valoración donde la fortaleza no permite enfrentar la amenaza	Niveles de Valoración de como una debilidad no nos afecta para que aprovechemos una oportunidad	Niveles de Valoración de como una debilidad no activara la amenaza.
<b>Nota 1</b>				
<b>Nota 2</b>				
<b>Nota 3</b>	Niveles de valoración donde la fortaleza si permite tomar ventaja de la oportunidad	Niveles de valoración donde la fortaleza si permite enfrentar la amenaza	Niveles de Valoración de como una debilidad no nos permite tomar ventaja de una oportunidad	Niveles de Valoración de como una debilidad sino activara la amenaza.
<b>Nota 4</b>				
<b>Nota 5</b>				
<b>Nota 6</b>				
<b>Nota 7</b>	<i>Mientras más alta es la valoración más ventajas posee la formaleza para aprovechar una oportunidad</i>	<i>Mientras más alta es la valoración de la fortaleza, mayor es la capacidad de enfrentar una amenaza.</i>	<i>Mientras más alta es la valoración , mas negativa es nuestra situación respecto de aprovechar las oportunidades</i>	<i>Mientras más alta es la valoración , más negativa es nuestra situación ante una potencial activación de una amenaza</i>
<b>Interpretación</b>				

*Tabla 11: Escala de valoración para el análisis FODA cuantitativo e interpretación de relaciones. Fuente: Cancino, 2012.*

Como se observa en el la tabla 11 de valoración, cada relación posee una valoración de acuerdo al grado de importancia asignada, estas valoraciones se presentan en la tabla 12, a través de una matriz de análisis cuantitativo para la exportadora ALSU.

FODA Cuantitativo		Variable Externa											Promedio	
		Oportunidades					Amenazas							
		O1: Oportunidad de apertura de nuevos mercados como Corea del Sur y Japón mediante nuevos acuerdos económicos y sanitarios	O2: Crecimiento y estabilidad económica del mercado Chino según la Organización Mundial de Comercio (OMC).	O3: Apoyos a través de instituciones como CORFO que permiten establecer negocios comerciales, mejoras en infraestructura y apoyo comercial estratégico.	O4: Presencia de nuevas fuerzas laborales a través de la inmigración.	O5: Nuevas tecnologías presentes en la industria que permiten hacer más eficiente la cadena de producción.	Promedio	A1: Disminución de la mano de obra para procesos agrícolas por el deseo de emigrar a zonas rurales a ciudades. Basado en las políticas de planificación rural.	A2: Según la (FAO), el cambio climático que genera poca estabilidad productiva.	A3: Aumento excesivo de exportación de cerezas de China, tanto desde Chile como de países competidores como Nueva Zelanda, Australia y Argentina.	A4: Aumento de exigencias ambientales al proceso de empaque de cerezas.	A5: Nuevos requerimientos legales en relación a los estándares de uso de la energía.		
Variable Interna	Fortalezas	F1: Al tener un abastecimiento de materia prima cuyo origen es en su totalidad de huertos propios lo que genera un alto estándar de calidad asegurado.	3	2	4	4	5	3.6	3	3	3	5	4	3.6
		F2: Se mantiene un proceso, con alta capacidad de corregir a tiempo los potenciales cambios en los requerimientos de los clientes.	4	4	3	5	6	4.4	4	5	5	3	4	4.2
		F3: Existe un equipo técnico permanente con alto nivel de competencias y experiencia.	6	2	5	3	6	4.4	3	3	4	5	5	4
		F4: Infraestructura física y tecnológica disponible, para ejercer las actividades Productivas orientadas a la calidad.	5	4	4	5	5	4.6	4	4	6	6	5	5
		F5: Obtención de mayores precios de venta producto debido al reconocimiento de la marca en los mercados.	6	6	5	3	4	4.8	3	2	5	4	3	3.4
	Promedio		4.8	3.6	4.2	4	5.2		3.4	3.4	4.6	4.6	4.2	
	Debilidades	D1: Poco volumen de exportación comparativo al resto de las exportadoras y al requerimiento de los clientes.	5	5	2	5	5	4.4	2	4	6	5	4	4.2
		D2: Bajo desarrollo de cultura organizacional y alineamiento interno dentro de la organización. Falta de comunicación de los lineamientos de la organización.	2	3	5	6	3	3.8	5	3	3	3	3	3.4
		D3: Limitada planificación de los procesos y nulo establecimiento de objetivos estratégicos	5	5	6	5	4	5.0	5	5	6	6	5	5.4
		D4: Alta dependencia a un sistema centralizado en la toma de decisiones, lo que genera una limitación en la expresión de las capacidades internas y en las mejoras constantes.	4	3	6	4	5	4.4	4	2	5	5	5	4.2
Promedio		4	4	4.75	5	4.25		4.0	3.5	5.0	4.8	4.3		

Tabla 12: FODA cuantitativo de la exportadora ALSU. Fuente: Elaboración propia.

Una vez desarrollada la matriz con las valoraciones establecidas para cada relación de variables, se presenta un análisis de cara una de estas relaciones.

#### 3.2.4.1.1 Análisis Fortalezas v/s Oportunidades.

Al realizar el cruce en el análisis FODA cuantitativo entre las fortalezas y oportunidades se presenta la opción de evaluar qué nivel de influencia e importancia tienen en la organización, de tal manera al realizar en cruce entre la fortaleza 1 y la oportunidad 1 (F1/O1), se observa como al tener un abastecimiento propio no tienen mayor influencia en la oportunidad de ingresar a nuevos mercados, al igual que la oportunidad O2, O3 y O4 no tienen mayor influencia, en el caso de la oportunidad O5, es la variable con mayor influencia ya que tiene relación con la posibilidad de tener huertos propios lo que genera la opción directa de implementar las nuevas tecnologías requeridas para la optimización de la producción, si no existiese esta fortaleza, la exportadora ALSU no tendría la opción directa de influir en estas decisiones y quedaría a criterio de externos la implementación de procedimientos que mejoren el estándar de calidad ofrecido al cliente importador de fruta.

La fortaleza 2 tiene relación con la capacidad de tener procesos productivos con capacidad de adaptación en función a los requerimientos de los clientes, al realizar el cruce entre esta fortaleza y las oportunidades se analiza como la oportunidad 5 corresponde a la variable con mayor influencia y potencialmente más aprovechable por la fortaleza 2, la generación de nuevas tecnologías e implementación de estos avances.

Al existir una mayor capacidad de adaptación en el proceso se pueden generar avances y modificaciones sin tener mayores dificultades en el desarrollo de estos cambios, a diferencia de compañías de gran tamaño productivo donde los cambios pueden generar dificultades mayores en la continuidad de sus procesos, considerando este factor muchas de las grandes compañías no consideran estos ajustes estratégicos de manera de optimizar la rentabilidad

económica y productiva, esta capacidad de adaptación de la exportadora ALSU, se convierte en una oportunidad de negocios futuros.

La fortaleza 3, esta descrita como la presencia de un equipo técnico permanente con alto nivel de competencia y experiencia. Al realizar el cruce con las variables de oportunidades se destaca la oportunidad O1 (F3/O1), ya que un equipo técnico con alta experiencia genera mayores condiciones para un entendimiento comercial ya que se puede cumplir con los estándares técnicos requeridos por los mercados de destino. Otra oportunidad destacada en el cruce con las fortalezas es la oportunidad O5 (F3/O5), ya que mientras más capacidad tenga el equipo técnico de la compañía, más rápida y factible es la implementación de nuevas alternativas tecnológicas.

La fortaleza 4, está relacionada con la infraestructura física de la exportadora ALSU, al realizar el cruce con la oportunidad O1 (F4/O1), se puede inferir que el tener mejores instalaciones y acceso a infraestructura tecnológica se puede postular a estándares de mercados más exigentes, en relación a la oportunidad O4 (F4/O4), el tener infraestructura apropiada permite tener acceso a nuevas fuerzas laborales, esto en relación a que la posibilidad de contar con infraestructura física propia permite generar equipos de trabajo más permanentes en el tiempo, de manera de tener equipos formados en los momentos críticos, la presencia de nuevas fuerzas laborales establecen una oportunidad de mejoras en los procesos productivos, en relación al cruce entre la fortaleza F4 y la oportunidad 5 está relacionada con la capacidad de adaptarse a nuevas mejoras tecnológicas para cumplir con los requerimientos de los clientes, en caso de no existir esta fortaleza la exportadora ALSU debe pagar por servicios de embalaje y enfriado por lo que no puede realizar mejoras e inversiones acordes a los requerimientos de los clientes.

La fortaleza 5, corresponde a una de las características de la exportadora ALSU, está relacionada con la buena imagen que posee exportadora ALSU en los mercados de venta, esta buena imagen ha generado que el valor del producto este entre los más altos del mercado y establece una marca deseada por los

mercados en Asia y China. Esta variable se relaciona favorablemente con las oportunidades O1 y O2, relacionadas con la apertura de nuevos mercados y con el mayor desarrollo del mercado de China, respectivamente. Hoy ALSU cuenta con una marca reconocida en el mercado y cada vez son más los consumidores de cerezas en relación al crecimiento económico del país.

El cuadrante de análisis fortalezas y oportunidades refleja que para el conjunto de oportunidades descrito, la fortaleza de obtener los más altos precios de venta debido al reconocimiento de la marca en el mercado Chino, es la fortaleza más importante para alcanzar las oportunidades, por el contrario el factor de obtener un abastecimiento de materia prima totalmente propio representa una fortaleza menos influyente en la valorización de la exportadora ALSU.

Se realizamos el análisis en términos de las oportunidades vemos que la oportunidad más factible de desarrollar según el conjunto de fortalezas presentado es la oportunidad 5 relacionada a las nuevas tecnologías disponibles.

La oportunidad de crecimiento y estabilidad económica del mercado chino es la oportunidad menos valorada, esto puede ser a que si solo se aprovecha el momento específico de un país, la compañía puede perder competitividad ante un futuro distinto del mercado de China, es por eso que será más importante las mejoras de los procesos mediante la implementación de mejoras y eficiencias tecnológicas.

Hoy la exportadora ALSU, mantiene un buen resultado en los mercados de destino basado en la calidad de sus productos, lo que ha generado la asociación de la etiqueta ALSU a un producto de calidad, esta situación no ha sido aprovechada en su totalidad por la compañía para generar aumentos y mejoras sustentables en los resultados económicos, por lo tanto es un factor a mejorar para mantener un alto reconocimiento de la etiqueta y una buena impresión del cliente.

Basado en lo anterior se expone como una de las principales estrategias el seguir con el fortalecimiento de la marca ALSU, todo esto mediante la generación

de publicidad, promociones y extensión de la marca, con el objetivo de mantener y hacer crecer estas fortalezas, junto con esto se debe establecer una cultura organizacional dentro de la compañía con la asociación de la marca ALSU orientada a la elaboración de procesos con alto estándar de calidad.

Para aprovechar las oportunidades más valoradas, se propone generar instancias de investigación y desarrollo en conjunto con el cliente importador y orientado al cliente final, esto con el objetivo de establecer innovaciones en los procesos que permitan hacer más eficientes los cumplimientos requeridos por los clientes.

En relación al aprovechamiento en la implementación de más tecnologías, es muy limitado ya que hay un bajo nexo con áreas que generan investigación y desarrollo, sin embargo existe el potencial para realizar estas alianzas institucionales y vinculaciones con el cliente en busca de mejoras en los procesos.

En resumen las estrategias propuestas para el cuadrante de análisis de fortalezas y oportunidades están relacionada con el fortalecer la marca ALSU, tanto fuera como dentro de la organización, en segundo lugar la generación de áreas de investigación y desarrollo en conjunto con el cliente importador.

#### 3.2.4.1.2 Análisis Fortalezas v/s Amenazas

En relación al segundo cuadrante de fortalezas y amenazas podemos mencionar que la fortaleza más importante para el conjunto de amenazas es la fortaleza F4, referente a la infraestructura física y tecnológica disponible para ejercer actividades orientadas a la calidad, por el contrario la fortaleza menos importante para hacer frente a las amenazas es la obtención de mayores precios de mercado (F5). Si bien F5 no es relevante para hacer frente a amenazas si lo es para afrontar las oportunidades. El tener infraestructura propia permite una mejor adaptabilidad a los cambios exigidos por las regulaciones del mercado, esto en comparación a una compañía que debe realizar pago por la utilización de instalaciones y procesos de embalaje.

La fortaleza F1 relacionada con la amenaza A1, F1/A1, posee una valoración baja ya que el tener un abastecimiento propio de materia prima no asegura una buena capacidad de afrontar la amenaza relacionada con la disminución de mano de obra para procesos agrícolas, a pesar de esta limitada valoración, se podrían generar sistemas de continuidad laborar compensada entre las otras unidades estratégicas de negocio lo que permitiría aumentar el periodo de trabajo efectivo para los integrantes de la organización y de esta manera ser más atractivos para el recurso humano. La fortaleza 1 relacionada con la amenaza 4 A4, F1/A4, posee una valoración positiva ya que el abastecimiento propio de materia prima, permite manejar la totalidad de los procesos productivos, esto genera una mayor capacidad de establecer procesos donde se enfrente de mejor manera la amenaza A4 relacionada con los aumentos de las exigencias medioambientales en el proceso de embalaje.

La fortaleza F2, tiene una relación de baja influencia con la amenaza A4, F2/A4 ya que los requerimientos de los clientes no siempre se relacionan con las normativas tanto del país de origen como del país de destino, basado en esto es la baja valorización asignada, en relación a la variable de mejor valorada en esta relación de la fortaleza 2 está en función a la amenaza 3, que tiene relación con el aumento en las exportaciones al mismo mercado, el tener un proceso de manejo técnico y logístico propio permite mejorar las condiciones de estandarización incluso bajando variables de eficiencia lo que lo se podría realizar en caso de pagar servicios de embalaje y exportación.

La fortaleza 3, F3, presenta una baja valoración con la amenaza 1, A1, esto debido a que la presencia de un equipo técnico permanente con ayuda a enfrentar la amenaza de disminución de la mano de obra. En el análisis de la fortaleza 3, la variable con mejor valoración corresponde a relación F3/A5, esto debido a que la presencia de equipos profesionales capacitados permiten afrontar de mejor manera las amenazas de nuevos requerimientos en busca de eficiencias en el uso de la energía.

La fortaleza 4 obtiene su menor valoración en la relación con la amenaza 2 ya que no existen mayores capacidades de a través de esta fortaleza de tener infraestructura física y tecnológica no estimula de forma importante una herramienta para enfrentar la amenaza de cambio climático, en esta valoración si existe una potencial relación es por esto que la valoración es de nota 4, sin embargo es la menor en la relación de Fortaleza 4 con las amenazas analizadas. La mejor valoración en esta relación está dada por el aumento de las exigencias ambientales, esta variable es la con valoración mayor, lo que indica que el acceso a estructura física y tecnológica ayuda a enfrentar mejor el aumento de las exigencias ambientales en el proceso de embalaje de cerezas.

La fortaleza 5 tiene su menor valoración en la relación con la amenaza 1, esto en función a que la obtención de mayores valores de venta no asegura la sostenibilidad de la compañía ante amenazas como el cambio climático. La amenaza 3 corresponde a la variable que más se puede afrontar con la fortaleza 4, esto basado en que si actualmente la compañía mantiene los altos valores puede ser líder y afrontar de mejor manera la incorporación de nuevos actores en el mercado de China.

En relación a las amenazas que presentan un riesgo de materializarse, no controladas por las fortalezas de la exportadora ALSU, se presenta la amenaza más importante como el aumento en las exigencias medio ambientales al proceso de embalaje, esta situación puede generar limitaciones importantes en el corto periodo disponible para generar el embalaje y exportación de la fruta. Si no existe una capacidad de adaptación a los cambios establecidos o regulaciones se pone en riesgo la capacidad de proceso.

Como estrategia se plantea la generación de un sistema de monitoreo continuo para identificar las modificaciones y establecer medidas de mitigación ante eventuales cambios en los requerimientos de las políticas ambientales y otras políticas que afecten los intereses de la compañía, estos análisis deben estar basados en sistemas de gestión de riesgos estratégicos, evaluando variables de mercado externo, sociales y de regulaciones a los procesos productivos.

### 3.2.4.1.3 Análisis Debilidades v/s Oportunidades

En relación al estudio de las debilidades en función a las oportunidades, se propone el siguiente cuestionamiento ¿Cómo determinada debilidad no nos permite que aprovechemos una oportunidad?, la debilidad más importante destacada en el análisis es la limitada planificación de los procesos y nulo establecimiento de objetivos estratégicos, esto genera la dificultad de aprovechar oportunidades y potencialmente genera la activación de amenazas. En relación a la oportunidad más afectada por las debilidades de la compañía planteadas en el FODA cuantitativo, corresponde a la posibilidad de aprovechar la presencia de nuevas fuerzas laborales ejercidas por la inmigración, factor que se relaciona directamente por la limitada planificación de los procesos y nulo establecimiento de objetivos estratégicos.

En relación a las debilidades en general no frenan las oportunidades, la matriz indica como la oportunidad 4 se limita de manera importante por el bajo nivel de cultura organizacional y alineamiento interno, lo que nos afecta al desarrollo de esta oportunidad.

La debilidad 1, D1, presenta una limitación en prácticamente todas las oportunidades descritas, solo se genera una situación positiva en la oportunidad 3, O3, esto basado en que el poco volumen de exportación basado en los requerimientos de los clientes, posiciona a la empresa como una institución estratégica y de mayor potencial de desarrollo para instituciones que tienen como objetivo apoyar el desarrollo económico a través del aumento de las competencias en las empresas emergentes.

En relación a la debilidad 2, D2, basada en la limitada cultura organizacional, la oportunidad que menos puede aprovechar la organización es la presencia de nuevas fuerzas laborales originadas en la inmigración, y en el caso de la oportunidad menos afectada por esta debilidad es la apertura de nuevos mercados.

La debilidad 3, D3, definida por las limitadas planificaciones de los procesos impide el aprovechamiento de prácticamente la totalidad de las oportunidades, solo en el caso de la oportunidad O5, esto se ve disminuido ya que el uso de nuevas tecnologías pueden solucionar determinadas faltas de eficiencia y faltas de planificaciones.

En el caso de la debilidad 4, D4, basado en la alta dependencia a un sistema centralizado para la toma de decisiones, genera una importante limitación para aprovechar las oportunidades asociadas a la obtención de apoyos externos para el desarrollo de la compañía, la oportunidad que menos se afecta por esta debilidad está relacionada con el crecimiento de los mercados de destino de la fruta.

La estrategia propuesta está basada en el establecimiento de sistemas de planificación formales basados en objetivos estratégicos por cada área, esto genera bajar los niveles de dependencia a un sistema centralizado de toma de decisiones, además este sistema de trabajo estimula el constante monitoreo de los sistemas de apoyo externo y asociaciones estratégicas para lograr los objetivos de la compañía.

#### 3.2.4.1.4 Análisis Debilidades v/s Amenazas

En relación a al análisis de las debilidades y amenazas, se presenta una debilidad específica que activa una amenaza relacionada con el aumento excesivo de las exportaciones de cerezas a China, mientras más aumenta la exportación de cerezas a China, más se requiere de sistemas de planificación con el objetivo de optimizar la venta y las producciones. Al existir mayor producción nacional de cerezas, se genera más competencia, mayores exigencias del cliente por mejor calidad y condición, mayores requerimientos para optimizar los procesos de la organización y finalmente mayor riesgo de tener mermas en la rentabilidad al tener un sistema altamente dependiente de la exportación de cerezas a China.

La baja planificación se presenta como una importante debilidad, lo que genera un potencial aumento de los costos de producción, estos aumentos son indeseados en épocas donde se requiere un alto estándar de competitividad y eficiencia en los procesos con el objetivo de no disminuir con los cumplimientos a los clientes y por consecuencia la satisfacción del consumidor final.

La debilidad 1, D1, basada en el poco volumen disponible ante una demanda creciente puede desencadenar la amenaza A3, ya que si no se logra satisfacer la demanda del cliente otras nuevas compañías pueden hacerlo generando una pérdida potencial de competitividad para la exportadora, la amenaza que menos riesgo tiene de activarse al asociar las variables de la debilidad D1, es la relacionada con la disminución de mano de obra para procesos agrícolas.

La debilidad 2, D2, relacionado con el bajo desarrollo de cultura organizacional y alineamiento, la amenaza A1, es la más influenciada por esta debilidad ya que al existir limitados procesos que estimulen la continuidad o integración de mano de obra a la compañía de activa con mayor fuerza la amenaza de disminuir los niveles de mano de obra en especial para los procesos agrícolas.

La debilidad 3, D3, basada en la limitada planificación está caracterizada por la importante activación de las amenazas A3 y A4 relacionadas con aumento excesivo de las exportaciones y con el aumento de las exigencias ambientales a los procesos. Es importante planificar, generar escenarios y trabajar en función a un sistema de priorización de riesgos estratégicos que logren establecer potenciales procesos que permitan afrontar de mejor forma estas amenazas.

La debilidad 4, está fundamentada en la alta dependencia a un sistema centralizado, esta debilidad puede activar más amenazas A3, A4 y A5, de igual manera, esto está determinado por la ausencia de líderes de área que tengan un constante análisis de las variables externas, el generar solo un sistema centralizado de decisiones ejercidas por el dueño de la compañía limita la

generación de otros liderazgos que aumenten la capacidad de análisis dentro de la organización.

La estrategia propuesta para este cuadrante es el establecimiento de un área de trabajo con diversas áreas de la compañía que evalúen desde diversas perspectivas nuevas estrategias productivas que van desde la diversificación de oferta y la diversificación de mercados.

Como una manera de resumir las estrategias propuestas se presenta la tabla 13, que establece los lineamientos de las estrategias extraídas del análisis FODA cuantitativo elaborado para la exportadora ALSU.

<b>Cuadrante</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Cuadrante</b>	<b>Estrategia</b>
<i>Fortalezas vs Oportunidades</i>	Fortalecer la marca ALSU, tanto fuera como dentro de la organización. importador.	<i>Debilidades vs Oportunidades</i>	Establecimiento de sistemas de planificación formales basados en objetivos estratégicos por cada área,
	Generación de áreas de investigación y desarrollo en conjunto con el cliente		Bajar los niveles de dependencia a un sistema centralizado de toma de decisiones.
<i>Fortalezas vs Amenazas</i>	Generación de un sistema de monitoreo continuo de variables estratégicas tanto externas como internas mediante sistemas gestión de riesgos estratégicos.	<i>Debilidades vs Amenazas</i>	Establecimiento de un área de trabajo con diversas áreas de la compañía que evalúen desde diversas perspectivas nuevas estrategias productivas que van desde la diversificación de oferta y la diversificación de mercados.

*Tabla 13: Resumen de estrategias extraídas del análisis FODA cuantitativo. Fuente: Elaboración propia.*

Este análisis FODA, representa la primera herramienta del análisis estratégico donde se evalúa cada componente identificando variables de importancia estratégica para la organización.

Las brechas más importantes a mejorar están basadas a la generación de trabajos en equipos diversos que permitan mejorar la adaptación a los cambios que tiene el entorno de la compañía, para ello se deben establecer sistemas

formales de planificación y monitoreo de riesgos estratégicos a los que está expuesta la exportadora, estos sistemas de trabajo generaran mayores niveles de alineamiento basado en la participación de áreas estratégicas de la exportadora.

El siguiente capítulo, presenta la formulación estratégica donde se analizan herramientas que permitan hacer un diagnóstico de la actualidad de la compañía estableciendo propuestas para establecer una estrategia alineada con los objetivos estratégicos de la compañía.

## **Capítulo 4. Formulación estratégica y problemas de control de gestión.**

El presente capítulo corresponde a la etapa de desarrollo de la estrategia, E1 descrita en la tabla 1, a través de la definición estratégica de propuesta de valor.

Se describe la estrategia como un conjunto detallado de objetivos e iniciativas las que deben ser gestionadas mediante un circuito cerrado en el que se generan relaciones entre cada parte del sistema. (Kaplan, Norton 2012)

La estrategia cuenta con diversas actividades a las que se deben asignar recursos y generar coordinaciones a través de los sistemas de gestión.

A continuación, se presenta un análisis de la curva de valor, como una manera de representar gráficamente la dinámica competitiva donde se inserta la exportadora ALSU.

### **4.1. Análisis de la curva de valor.**

El análisis de la curva de valor corresponde a una forma de representar gráficamente la dinámica competitiva en el mercado, lo que permite observar la concentración de la percepción de valor desde la perspectiva del cliente, e

identificar las estrategias de los principales competidores de manera objetiva. Caprile, (2018)

La curva de valor es parte de la estrategia del océano azul que se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad y que generan oportunidades de crecimiento rentables y sostenido a largo plazo. W. Chan Kim – Renée Mauborgne, (2005)

En este apartado, se presenta una curva de valor que busca definir y describir los atributos que valora el cliente en el negocio, independiente de la empresa a evaluar. Para este análisis se considera como competencia directa a las empresas EXPA, POMPEIA y AURORA AUSTRALIS, las que compiten con ALSU en los retornos económicos que entregan a sus clientes recibidores de fruta. Además corresponden a empresas orientadas a la calidad y no a los altos volúmenes de exportación, además están ubicadas en una zona geográfica común.

En primer lugar la tabla 14, establece una escala de evaluación de 1 a 5 donde se indica que significa cada nota.

Codificación de la valorización	
Nota	Significado
1	El cliente valora de manera mínima esta variable en la compañía
2	el cliente le otorga una valorización deficiente a la compañía
3	El cliente reconoce el cumplimiento esperado de la variable
4	El cliente valora bien la variable en la compañía
5	El cliente le da la máxima valorización a la variable

*Tabla 14: Codificación de valoración para matriz de curva de valor.*

Los parámetros considerados son, estandarización de la fruta, tiempos de entrega, volumen, calidad de los materiales, reputación de la marca, diversidad de envases.

- **La estandarización de la fruta**, este atributo tiene relación con la valorización que le otorga el cliente a la mantención de un estándar de entrega constante de fruta de similares condiciones, por el contrario un factor muy negativo es tener una heterogeneidad de calidades y condiciones en la fruta.
- **Tiempos de entrega**, son fundamentales ya que el mercado de venta de fruta fresca está muy determinado al momento de venta de la fruta, uno de los momentos clave para la obtención de los mejores precios es el año nuevo chino, es por esto que la industria trata de llegar con los mayores volúmenes antes de esta festividad con el objetivo de obtener los mejores precios.
- **El volumen**, es cada vez más importante en función a que aún existe una demanda no abastecida de cerezas en China, es por esto que los clientes

importadores mantienen una alta valorización a los proveedores que puedan enviar volúmenes importantes de fruta, generando vínculos a más largo plazo.

- **La calidad de los materiales**, tiene relación con la imagen de la etiqueta y niveles de hermeticidad del envase, además se valora que permita mantener la fruta en óptimas condiciones el mayor tiempo posible.
- **La reputación de la marca**, el mercado de cerezas de China genera un alto nivel de asociación de marcas a la calidad, es por esto que si existe una marca asociada a una buena condición de fruta esta etiqueta tendrá ventajas comparativas en el tiempo.
- **Diversidad de envases**, Permite al cliente llegar a más clientes finales, generando una mayor satisfacción y potenciales nuevos canales de venta.
- **El aumento en la oferta de cultivares**, permite tener mejores retornos a través de mejor calidad de la fruta, tener frutas adaptadas para condiciones de viaje largo de mejor condición post cosecha, más dulce y firme genera mejores retornos.

La tabla 15, presenta los resultados del análisis de evaluación de atributos valorizados por los clientes. Los valores para cada atributo se establecen en función a la valoración que entregan los clientes importadores a la cerezas en el mercado Chino, cuya información fue consolidada mediante comunicaciones personales con cada uno de ellos.

<b>Exportadora</b>	<i>Estandarización de la fruta</i>	<i>Tiempos de entrega</i>	<i>Volumen</i>	<i>Calidad de materiales</i>	<i>Reputación de la etiqueta</i>	<i>Diversidad de envases</i>	<i>Diversidad decultivares</i>
<b>ALSU</b>	5	4	2	5	5	3	3
<b>EXPA</b>	4	4	4	3	4	4	4
<b>POMPEIA</b>	4	2	3	3	4	3	3
<b>AURORA AUSTRALIS</b>	2	5	5	2	3	4	4
<b>ALSU 2</b>	5	5	2	5	5	4	4

*Tabla 15: Evaluación de atributos valorizados por los clientes. Fuente. Elaboración propia.*

De las empresas presentadas como competencias en valores obtenidos en mercado solo ALSU establece su exportación basado en producciones propias lo que establece una ventaja estratégica a desarrollar para mejorar los índices de aceptación por el cliente. La figura 8, presenta la curva de valor para la exportadora ALSU y compañías competencias.

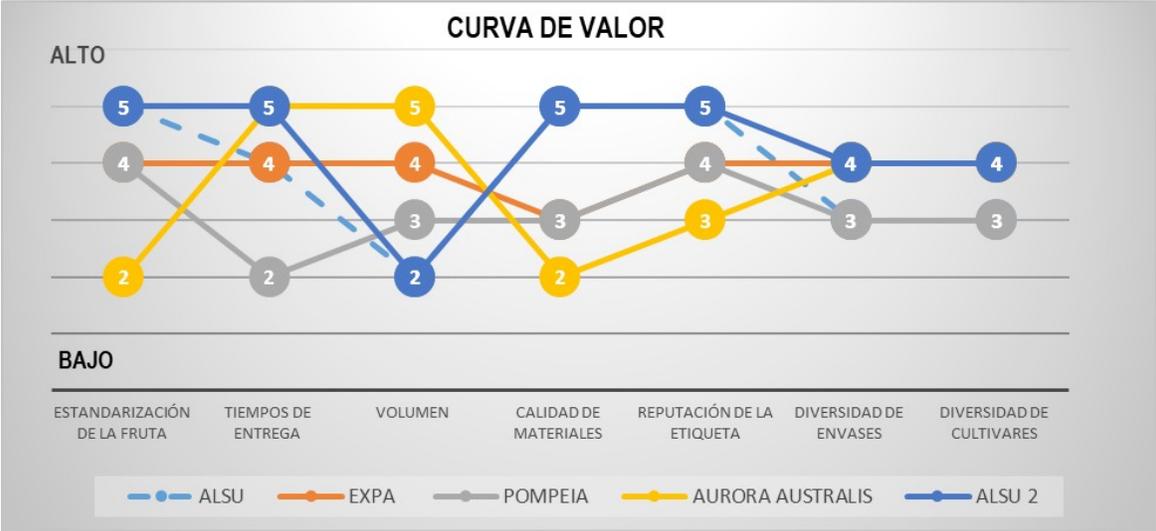


Figura 8: Curva de valor de exportadora ALSU y compañías competencias. Fuente: Elaboración propia.

A continuación la tabla 16, presenta una matriz ERIC, acrónimo de Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear, la que corresponde a una herramienta que permite modificar la cantidad de cada una de las variables que componen la curva de valor.

Como se observa en la matriz de la tabla 16, de debe minimizar los esfuerzos por exceder volúmenes de producción, para incrementar la estandarización de la fruta además se la matriz expone el incremento de la calidad de materiales, junto con crear sistemas para diversificar envases y aumentar la oferta de cultivares, con estos parámetros y enfoques reduciríamos las energías a cumplir con los tiempos de entrega ya que la demanda sería más potente y se limitarían las exigencias de entrega.

<b>ELIMINAR</b>	<b>REDUCIR</b>
-----------------	----------------

<b>Volumen</b>	<b>Tiempos de entrega</b>
<b>CREAR</b>	<b>INCREMENTAR</b>
<b><i>Diversidad de envases</i></b>	<b><i>Estandarización de la fruta</i></b>
<b><i>Mayor diversidad de cultivares</i></b>	<b><i>Calidad de materiales</i></b>

*Tabla 16: Matriz ERIC para exportadora ALSU. Fuente: Elaboración propia.*

La curva de valor representada indica que la valorización del cliente está enfocada en tener un producto estándar y con una mayor amplitud de opciones en tipos de envases y cultivares disponibles, de esta manera se tienen mayores ventanas de comercialización. Es importante destacar que la variable de estandarización de calidad es mucho más valorada que los volúmenes potenciales de la exportadora ALSU.

En el caso de eliminar, la valoración del atributo de volumen es algo relativo con respecto a la industria, donde existe una importante valoración del estándar de calidad. Sin embargo cada vez es más importante ir aumentando los volúmenes para tener una participación más importante en el mercado, esta variable actualmente no es la más importante pero a futuro debe ser gestionada.

La línea azul, de la figura 8, indica cómo se proyecta la percepción del cliente una vez realizadas las acciones identificadas en la gráfico de curva de valor, de esta manera encontramos variables a mejorar de manera estratégica y otros factores como el aumento de los volúmenes que no llegan a ser un factor determinante a la hora de elegir el producto ofrecido por la exportadora ALSU.

Los atributos identificados por los clientes con una importante valorización corresponden a la estandarización de la fruta, tiempos de entrega, el volumen, la calidad de los materiales, a reputación de la marca, diversidad de envases y el aumento en la oferta de cultivares. De todos atributos indicados, se genera una selección de variables en función a los resultados del análisis de la curva de valor y en relación a estos atributos se diseña la propuesta de valor de la compañía.

Los atributos seleccionados, son agrupados en tres atributos principales, estos atributos incluyen los atributos seleccionados e indicados en la curva de valor.

La tabla 17, presenta el detalle de la agrupación generada en el proceso de selección de variables.

<b>Agrupación de atributos</b>	<b>Atributos seleccionados</b>
<i>Calidad estándar</i>	Estandarización de la fruta (EF)
	Calidad de materiales (CM)
<i>Diferenciación del producto en función al servicio al cliente.</i>	Tiempos de entrega (TE)
	Diversidad de envases (DE)
	Diversidad de cultivares (DC)
<i>Responsabilidad técnica y comercial</i>	Reputación de la etiqueta (RE)
	Calidad de materiales (CM)
	Tiempos de entrega (TE)

*Tabla 17, agrupación generada en el proceso de selección de variables.*

El atributo no seleccionado para el establecimiento de la propuesta de valor, corresponde a volumen, este atributo considera los niveles productivos de la exportadora a los mercados, en especial China. El volumen de exportación de frutas corresponde a una variable importante en la industria, ya que aún no existe una demanda satisfecha por cerezas en el mercado chino, sin embargo la valoración clave en la actualidad, para la exportadora, está basada en estimular atributos relacionados a la vinculación y estandarización de calidad. En el futuro la estrategia debe tener nuevas evaluaciones, donde el aumentar los niveles productivos puede ser una variable clave en la nueva estrategia de la exportadora.

En el caso del atributo indicado como, diferenciación del producto en función al servicio al cliente, se relaciona a la ventaja competitiva que obtiene el cliente de la exportadora ALSU, al tener un proveedor constante de fruta con recursos propios para exportar fruta, bajo los estándares óptimos, establecidos por el importador de fruta para cada mercado. Con esta ventaja de obtener un

producto basado en los requerimientos específicos del cliente, se obtienen ventajas competitivas en el mercado de comercialización de cerezas en China.

La figura 9, presenta un esquema resumen del proceso de selección de atributos de la exportadora ALSU.

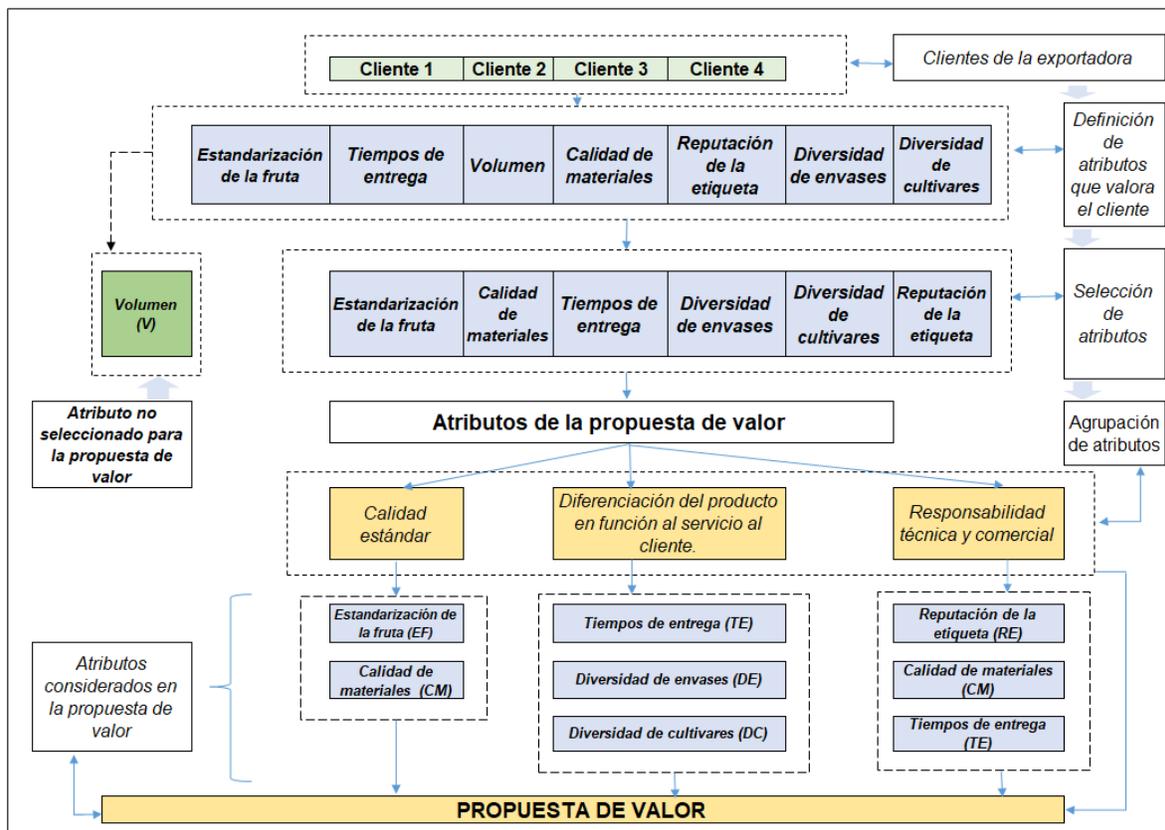


Figura 9: proceso de selección de atributos de la exportadora ALSU.

El esquema presentado en la figura 9, indica en primer lugar los clientes de la exportadora, que definen una serie de atributos que representan un valor importante para la adecuada comercialización de cerezas en el mercado chino, posteriormente se genera una selección de atributos que generan una ventaja estratégica para la exportadora ALSU, este análisis, descarta el atributo por no ser una variable clave en esta etapa de la exportadora ya que el tener un volumen acotado permite manejar mucho mejor las condiciones de estandarización de calidad del producto final.

De los seis atributos seleccionados, se genera una agrupación de atributos, los que son parte fundamental de la propuesta de valor de la exportadora ALSU.

Una de las características de la industria de exportación de cerezas es el alto grado de competitividad, esto genera el requerimiento de cumplimiento de la mayoría de los atributos valorados por el cliente, incluso el atributo no considerado por la exportadora, tiene una importancia basada en los altos requerimientos de volumen solicitados por los clientes, la diferenciación está caracterizada mayormente en los niveles de cumplimiento de los atributos por sobre la tenencia de determinado atributo.

A continuación se presentan las declaraciones de valor de la exportadora ALSU

#### 4.2. Declaración de la propuesta de valor.

La propuesta de valor genera una descripción de los atributos que obtiene el cliente al elegir tener relaciones comerciales con la exportadora ALSU.

Basado en lo anterior la propuesta de valor propuesta en la siguiente:

***“Exportadora de frutas en especial cerezas con un nivel de estandarización de calidad superior a la competencia, basado en producciones y procesos propios certificados internacionalmente, generando una entrega en momentos críticos, lo que establece un adecuado intercambio comercial”.***

Durante el presente trabajo se utilizara el termino de Calidad, basado en los parámetros establecidos y formalizados a través por el departamento técnico de la exportadora ALSU para la satisfacción de sus clientes, los parámetros están evaluados por indicadores objetivos como Durofel, para medir firmeza, tablas de colores, para evaluar cubrimiento y tipo de color, Grados °Brix, para evaluar niveles de azúcar, análisis de fruto en laboratorios, para evaluar Materia seca, Calcio Ligado entre otros. Todos estos parámetros buscan obtener fruta fresca, dulce, de gran tamaño, duradera, homogénea y de color rojo oscuro.

#### 4.2.1. Atributos de la Propuesta de Valor

- a) Fruta que se caracteriza por ser de la más alto estándar calidad basado en la homogeneidad del producto final, estable en el tiempo,

***“Nivel de estandarización de calidad superior a la competencia”.***

Atributos de Calidad estandarizada, lo que considera a la fruta y envases.

- b) Diferenciación del producto en función al servicio al cliente.

Una de las características de exportadora ALSU es que su procedimientos productivos están regidos por el equipo técnico de la exportadora ALSU, de esta manera las variables agronómicas son establecidas de manera uniforme basados en un criterio común para todas las unidades prediales, todo esto permite minimizar la variabilidad en las características del producto final.

El atributo de diferenciación orientada al cliente, se establece como el objetivo de diseñar sistemas y procesos que busquen el máximo beneficio económico tanto para la exportadora como para el cliente importador, de esta manera la constante búsqueda de innovación conjunta y desarrollo de estrategias conjuntas establecen un tipo de relación comercial diferenciada en la industria exportadora de cerezas a China.

***“Basado en producciones y procesos propios certificados internacionalmente”.***

Los Programas productivos validados por estándares de calidad y certificación nacional e internacional forman parte de la Diferenciación del producto en función al servicio al cliente, a través de un servicio e infraestructura orientada al cliente, con valorizaciones objetivas de los estándares de calidad.

**c) Responsabilidad técnica y comercial.**

Actualmente Exportadora cuenta con acreditación del Servicio Agrícola y Ganadero de Chile SAG, validando de manera constante de sus procesos ante esta institución. Además pertenece a las agrupaciones de exportadores de Chile, ASOEX. Esta agrupación estandariza determinados procesos y genera una validación antes de generar el proceso de exportación.

***“Exportadora de frutas en especial cerezas con un nivel de estandarización de calidad superior a la competencia”.***

En el plano internacional la compañía cuenta con la certificación internacional de buenas prácticas agrícolas “Global Gap” en sus unidades productivas prediales además de la certificación, Hazard Analisis Critical Control Point “HACCP” en la planta de Embalaje.

La responsabilidad comercial se refleja en la capacidad de entrega al cliente en los momentos requeridos; **“Entrega en momentos críticos”** se justifica principalmente en las características del mercado de destino, en China llegar con fruta en el momento cercano al año nuevo de China es fundamental para la rentabilidad del negocio es por eso que este factor es de gran importancia y está definido en la propuesta de valor.

#### 4.2.2. Atributo Diferenciador de la Propuesta de Valor

Si bien la industria frutícola chilena cuenta con altos estándares de calidad y un gran porcentaje de las empresas exportadoras cuentan con certificaciones nacionales e internacionales, creemos que el atributo de que el 100% de la fruta exportada es de propiedad del grupo de empresas ALSU, por lo tanto se permite un control total de los procesos productivos y de esta manera se presenta un producto con características estándares a diferencia de otras exportadoras que dependen de productores externos.

Este factor se representa en la frase **“basado en producciones y procesos propios certificados internacionalmente”** asignando la importancia de contar con producciones de cerezas propias, manteniendo controles directos en los estándares de calidad requeridos por los clientes.

La tabla 18, presenta un resumen de los atributos de la propuesta de valor para la exportadora ALSU.

ATRIBUTO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>Calidad estándar</b>	Este atributo permite enfrentar de mejor manera el ingreso a nuevos mercados. Estableciendo bases estratégicas con vinculación técnico- económica con socios estratégicos como instituciones de apoyo gubernamental	Si la empresa mantiene este atributo estará siempre mejor preparada para superar amenazas, tendrá buena capacidad de adaptación y mantendrá la diferenciación comercial	El tener materia prima propia, disponibilidad de corregir procesos, un equipo técnico con experiencia, infraestructura permiten tener una calidad estándar y como resultado obtener mejores precios.	la exportadora tiene su fortaleza principal basada en la calidad estandarizada y no el los niveles productivos, ante cualquier evento que limite la calidad, la exportadora queda muy debilitada para negociaciones comerciales.
<b>Diferenciación del producto en funcion al servicio al cliente.</b>	El lograr una apropiada diferenciación permite llegar a obtener mejores retornos económicos a través de la identificación de la marca, El factor de tener infraestructura propia permite dirigir los procesos a objetivos técnico comerciales determinados y estos factores la ventaja competitiva para mejorar las condiciones comerciales de la fruta de la exportadora ALSU.	En caso de existir un gran volumen interno en la producción de cerezas la compañía tiene asegurada la capacidad de proceso. Sin dejar de lado la ventaja de lograr la diferenciación de su producción.	El generar diferenciación dentro del mercado genera mejores retornos y este atributo puede ser mantenido en el tiempo mediante mejoras a la infraestructura y tecnología de proceso, esto no podría ser gestionado en al tener que contratar servicios de embalaje.	El tener bajos volúmenes no es contrapuesto a mantener la participación diferenciada y mejorar infraestructura y tecnología ya que puede ser inicio a nuevas estrategias como la prestación de servicios.
<b>Responsabilidad técnica y Comercial</b>	Este atributo es el más importante para iniciar participación en nuevos mercados, permitirá apoyo de instituciones y generara la base para establecer nuevas tecnologías en los procesos de exportación.	El tener respaldo técnico-comercial permite afrontar cambios de manera profesional y estar preparado a nuevos cambios legales.	El atributo permite potencial el aumento de ingresos económicos, mejorando procesos de manera permanente.	El tener una responsabilidad técnico comercial permite cumplir con expectativas reales a las solicitadas por el cliente.

*Tabla 18: Resumen de atributos de la propuesta de valor. Fuente: Elaboración propia.*

Como se observa en la tabla 18, los atributos de la propuesta de valor presentan, oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. En relación a las oportunidades la base de la propuesta se establece en el ingreso a nuevos mercados, que puede ser dentro de China, como en países donde actualmente no existe una comercialización importante de fruta ALSU. Las amenazas están basadas en los aumentos de los requisitos comerciales producto del aumento de la oferta y como la propuesta de valor permite a la compañía estar mejor preparada para el aumento de los estándares competitivos. Las fortalezas se fundamentan en la capacidad que tiene la exportadora ALSU, de generar fruta estándar producto de sus unidades productivas propias y de generar procesos de embalaje bajo estándares propios en función a la participación directa en la administración de la planta frigorífica, donde se generan los procesos de embalaje.

En el siguiente capítulo se establece un detalle de la descripción de la empresa generando una descripción de cómo se enfocara el logro de la propuesta

de valor, estableciendo las diferenciaciones y especializaciones, junto con las ventajas competitivas a desarrollar.

#### 4.2.3. Descripción de la estrategia de la empresa.

La propuesta de valor deberá estar enfocada al distribuidor importador de fruta, siempre destacando la capacidad de la compañía de generar una producción responsable y continua con un alto estándar de calidad, la constancia en el sistema de trabajo comercial genera mensajes de responsabilidad y estabilidad en el largo plazo, esto es de mucha importancia en los mercados en especial de China, donde las relaciones de confianza construyen relaciones comerciales exitosas. El enfoque basado en la sostenibilidad de la propuesta de valor debe ser el pilar de la construcción de relaciones con el cliente en China y otros mercados.

La diferenciación, debe estar marcada por no perder la estandarización y homogenización del producto entregado al cliente. Actualmente existe un gran número de compañías que genera exportación de frutas, en donde el mayor número de ellas la materia prima es de diversos orígenes productivos, con diversos manejos agronómicos y diversos estándares de calidad que se juntan para formar un producto. A diferencia de esto, ALSU, tiene la opción de centralizar los criterios productivos y agronómicos generando una calidad estándar, lo que representa sin duda la principal fortaleza de la compañía. Junto con lo anterior se debe trabajar en aumentar los niveles productivos de manera responsable para satisfacer los requerimientos de los clientes de la compañía. La diferenciación basada en la calidad del producto final basada en especialización para generar relaciones comerciales estables y sostenibles en el tiempo.

Las ventajas competitivas que generan estas políticas estratégicas serán a largo plazo, basadas en que a medida que aumenta la oferta de nuevos actores en la industria será cada vez más difícil mantener los buenos resultados comerciales. No obstante las relaciones de confianza donde existe un respeto a los acuerdos

determinados y existe un trabajo comercial vinculado permiten la preferencia del cliente.

Para llegar de manera exitosa al logro en los mercados de destino es importante que la estrategia este construida en una fuerte estructura organizacional donde los objetivos estratégicos estén alineados con los requerimientos de la compañía, la vinculación y la capacitación de la estructura organizacional debe estar permanentemente alineada con un objetivo común establecido de manera formal en la estrategia de la compañía.

Los objetivos fundamentales de la empresa tienen su origen en la propuesta de valor y en los requerimientos del dueño de la compañía, en función a esto podemos definir una serie de objetivos estratégicos.

En primer lugar identificamos la diferenciación comercial, este objetivo tiene su origen en los objetivos planteados por el dueño de la compañía, está fundamentado en lograr la diferenciación en un mercado creciente, con constantes aumentos de la competencia, basado en la participación de nuevas empresas exportadoras. Las ventajas competitivas están definidas por la obtención de un mejor estándar de envases, lo que se logra mediante el trabajo conjunto con proveedores de materiales de embalaje, como política se establece un criterio basado en calidad de materiales como prioridad por sobre los costos asociados, como recurso clave para obtener esta ventaja es tener contratos a largo plazo con aseguramiento de arriendo de maquinaria para construcción de cajas de embalajes, una segunda ventaja competitiva es la conexión directa entre el cliente y el dueño de la compañía, a través del área comercial, está fundamentada en la participación conjunta de los procesos de embalaje y venta, para el logro de esta ventaja se requiere recursos basados en capacidad de viajes y alojamientos tanto en Chile como en China, con estos recursos se puede establecer sistemas integrales para la toma de decisiones, otros recursos son todas aquellas herramientas tecnológicas que permiten mantener un constante flujo de información.

Un segundo objetivo fundamental es la estandarización y homogenización del producto final, este objetivo tiene su origen en la propuesta de valor, está fundamentada en la ventaja competitiva de tener huertos productivos propios con los mismos manejos y criterios técnicos, para ello se requiere recursos clave con la formación de equipos técnicos con alto nivel de capacitación como ingenieros agrónomos, técnicos agrícolas y expertos en funciones específicas como la administración y gestión agrícola. Otra ventaja competitiva es generar sistemas de control en logística y gestión agrícola para las unidades productivas que abastecen de la materia prima a la exportadora, para ello se requieren recursos clave como centrales administrativas con sistemas de gestión y comunicación, además de medios de movilización para generar intercomunicación predial con las instalaciones de la exportadora, otro recurso clave es la incorporación de mini cámaras de acopio de fruta en las unidades prediales, lo que mejora la capacidad productiva de la exportadora. La ventaja competitiva de tener una línea de proceso propia y un sistema de gestión de calidad propios permite establecer una gran ventaja competitiva ya que se pueden generar cambios del estándar en función a los requerimientos del cliente importador, para activar esta ventaja se requieren recursos clave como equipos técnicos de medición de indicadores de calidad, sistemas de comunicación directa con el cliente, línea de proceso propia donde se puede realizar el proceso de segregación de calidad y embalaje de la fruta.

En tercer lugar la centralización de criterios comerciales y agronómicos tiene su origen en la propuesta de valor y establece una ventaja competitiva ya que el tener un área técnica altamente capacitada vinculada con el área comercial y con el cliente permite un manejo constante de las expectativas y diseños de las estrategias de venta en los mercados de destino, para estas ventajas se requieren recursos clave como contar con instrumental técnico de monitoreo que genere indicadores que puedan ser interpretados por el área comercial y el cliente, además el tener acceso a giras técnicas y oficinas con herramientas tecnológicas que ayuden a la comunicación con otras áreas y clientes generara un apoyo para el desarrollo de las ventajas competitivas, estas ventajas no son comunes en otras

exportadoras, donde solo se llega a tener control de la condición de la fruta al momento de cosecha.

La vinculación comercial estable y sostenible, se origina en la propuesta de valor esta ventaja destaca la importancia de generar vinculación y relaciones no solo basadas en resultados a corto plazo, gran parte del éxito comercial con los clientes de China están fundamentados en la generación de confianzas y desarrollos conjuntos, es por esto que se debe evitar solo las relaciones transaccionales, como recursos claves para estas ventajas son el establecimiento de oficina comercial en China en conjunto con el cliente, lo que permite realizar estrategias en conjunto para llegar con mejor condición al cliente final, para ello se requieren áreas de apoyo comercial con capacidad de presencia en China y con altos niveles de decisión comercial ante potenciales situaciones generadas con el cliente importador.

Otro objetivo de importancia es el aumento de rentabilidad, y está basada en los requerimientos del dueño de la compañía, esto es fundamental para la compañía y su funcionamiento a futuro, para ello se debe mantener la ventaja competitiva de una marca potente asociada a la mejor estandarización de calidad del mercado, para ello se requieren recursos que permitan establecer sistemas de publicidad en mercados de destino. Otra ventaja competitiva es la realización de gestión de costos y la mejora en los sistemas de eficiencia, para ello se deben establecer áreas con dedicación exclusiva en gestión agrícola y gestión energética, para ello se requiere contar con recursos claves con el acceso a tecnología y sistemas de gestión agrícola basado en tecnologías de información.

La sostenibilidad económica y productiva de la compañía, tiene su origen en los objetivos del dueño de la compañía y está fundamentada en las inversiones responsables con la realidad de la compañía, la inversión en tecnología o nuevas superficies productivas son de gran importancia para mantener los niveles de competitividad comercial, para ello se requieren recursos basados en equipos técnicos para el análisis de factibilidad técnico-comercial de nuevos proyectos.

Entrega de producto en momentos adecuados para su comercialización. Está fundamentada en las declaraciones de la propuesta de valor y se justifica en la importancia para el cliente el cumplimiento de la logística de entrega del producto final, esta importancia se debe a las festividades culturales del mercado en China donde las celebraciones del año nuevo chino generan un aumento considerable en los niveles de consumo de cereza. Para lograr este objetivo se requieren ventajas competitivas de coordinación técnica agronómica, coordinación con los puertos de embarque y logística de transporte, para ello los recursos clave son sistemas de monitoreo del mercado y de los niveles productivos disponibles, junto con una coordinación técnica en conjunto con el cliente ante potenciales requerimientos técnicos en los mercados de destino.

La tabla 19, representa un resumen de los objetivos fundamentales indicando su origen junto con sus respectivas ventajas competitivas y sus recursos clave.

<b>Objetivos fundamentales</b>	<b>Origen del objetivo</b>	<b>Ventajas competitivas</b>	<b>Recursos Clave</b>
Diferenciación comercial	Objetivos del dueño de la compañía	Alto estándar de calidad en envases	Contratos a largo plazo con aseguramiento de arriendo de maquinaria para construcción de cajas de embalajes
		Participación conjunta de los procesos de embalaje y venta	Capacidad de viajes y alojamientos tanto en Chile como en China
		Conexión directa entre el cliente y el dueño de la compañía	Herramientas tecnológicas que permiten mantener un constante flujo de información.
La sostenibilidad económica y productiva de la compañía	Objetivos planteados por el dueño de la compañía	inversión en tecnología o nuevas superficies productivas	Equipos técnicos para el análisis de factibilidad técnico-comercial de nuevos proyectos.
Aumento de rentabilidad	Objetivos planteados por el dueño de la compañía	mantener la ventaja competitiva de una marca potente asociada a la mejor estandarización de calidad	Sistemas de publicidad en mercados de destino
		gestión de costos y la mejora en los sistemas de eficiencia	Acceso a tecnología y sistemas de gestión agrícola basado en tecnologías de información.
Estandarización y homogenización del producto final	Propuesta de valor	Huertos productivos propios con los mismos manejos y criterios técnicos	Formación de equipos técnicos, unidades prediales propios
		sistemas de control en logística y gestión agrícola para las unidades productivas	Centrales administrativas con sistemas de gestión y comunicación,
			Medios de movilización para generar intercomunicación predial con las instalaciones de la exportadora.
			Mini cámaras de acopio de fruta en las unidades prediales
Línea de proceso propia y un sistema de gestión de calidad propios	Equipos técnicos de medición de indicadores de calidad, sistemas de comunicación directa con el cliente, línea de proceso propia donde se puede realizar el proceso de segregación de calidad y embalaje de la fruta.		
Centralización de criterios comerciales y agronómicos	Propuesta de valor	Área técnica altamente capacitada vinculada con el área comercial y con el cliente	Contar con instrumental técnico de monitoreo que genere indicadores que puedan ser interpretados por el área comercial y el cliente
		Manejo constante de las expectativas y diseños de las estrategias de venta en los mercados de destino	Acceso a giras técnicas y oficinas con herramientas tecnológicas que ayuden a la comunicación
Vinculación comercial estable y sostenible	Propuesta de valor	Vinculación y relaciones con los clientes de China	Establecimiento de oficina comercial en China
		Generación de confianzas y desarrollos conjuntos	Áreas de apoyo comercial con capacidad de presencia en China
Entrega de producto en momentos adecuados para su comercialización	Propuesta de valor	cumplimiento de la logística de entrega del producto final	sistemas de monitoreo del mercado
		sistemas de monitoreo del mercado	Monitoreo de los niveles productivos disponibles
		coordinación técnica agronómica	Coordinación técnica en conjunto con el cliente ante potenciales requerimientos técnicos
		coordinación con los puertos de embarque y logística de transporte	

Tabla 19: Resumen de los objetivos fundamentales de la estrategia. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta el modelo de negocio de la compañía el que explica cómo esta se desarrolla y ejecuta en el negocio de exportación de fruta.

### 4.3. Modelo de negocio.

Un modelo de negocio es un conjunto de suposiciones que interactúan para diseñar como se desempeñara una organización, creando valor a todos los agentes y no solo a sus clientes, básicamente es una teoría que se pone a prueba de manera constante. (Magretta, 2002).

La metodología a utilizar es la del modelo canvas permite visualizar de manera práctica una serie de variables involucradas en el negocio de la exportadora ALSU, en esta metodología se involucran los segmentos con quienes se realizan los negocios, se hace una descripción de lo que se ofrece al cliente y como se realiza y sustenta esta oferta, finalmente se indica el cómo se genera la rentabilidad del negocio.

Las variables que se analizan en el modelo son las siguientes:

- **Clientes.** Grupo de personas a las cuales se quiere ofrecer un producto/servicio, son la base del negocio, así que se deben conocer perfectamente.
- **Propuesta de valor.** Es como damos respuesta con los productos y servicios. Explica el producto servicio que se ofrece a los clientes.
- **Canales de distribución.** Se centra en cómo se entrega la propuesta de valor a los clientes (a cada segmento). Como comunicarnos, alcanzar y entregar la propuesta valor a los clientes.
- **Relaciones con los clientes.** Difícil de hacer tangible, diferentes tipos de relaciones que se pueden establecer con segmentos específicos de clientes.
- **Fuentes de ingreso.** Forma en la que la empresa genera los ingresos, puede ser, indirecta en un pago o pago recurrente.
- **Recursos clave.** Los recursos más importantes necesarios para el funcionamiento del negocio, así como tipo, cantidad e intensidad.

- **Actividades clave.** Para entregar la propuesta se debe desarrollar una serie de actividades claves internas (proceso de producción, marketing).
- **Alianzas clave.** Las alianzas necesarias para efectuar el modelo de negocio con garantías que complementen las capacidades y optimicen la propuesta de valor.
- **Estructura de costos.** Todos los costos en las que incurre al operar el modelo de negocio. Se trata de conocer y optimizar los costos para intentar diseñar un modelo sostenible, eficiente aplicable.

La figura 10, representa el modelo canvas, diseñado para la exportadora ALSU.

MODELO CANVAS						
ALIANZAS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	CLIENTES		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores internos de fruta, servicios de embalaje y frío.</li> <li>• Transporte de fruta.</li> <li>• Proveedores de insumos y servicios de apoyo técnico en línea de proceso</li> <li>• Apoyo de personal experto en incorporación del recurso humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimación de producción</li> <li>• Gestión de acuerdos comerciales y Comercialización</li> <li>• Estandarización en procesos de calidad</li> <li>• Logística de exportación y embarque</li> </ul>	<p>Exportadora de frutas en especial cerezas, con un nivel de estandarización de calidad superior a la competencia, basado en producciones y procesos propios, certificados internacionalmente, lo que permite una entrega en momentos críticos, estableciendo un ventajoso acuerdo comercial a nuestros clientes. Eslogan: "Lo mejor de nuestros campos a disposición de nuestros clientes"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visita a Clientes principalmente en China para generar vínculo comercial</li> <li>• Visita de clientes a exportadora en Chile, para analizar parámetros técnicos y comerciales</li> <li>• Reuniones con equipo comercial y productivo para transmitir requerimientos técnicos y comerciales.</li> <li>• Ferias internacionales para captar nuevos clientes</li> <li>• Visita a venta de mercado para identificar mejoras comerciales y de logística</li> <li>• Contactos telefónicos, correo electrónico, redes sociales para mantener constante vínculo y comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes importadores de fruta en mercados de destino : 90% de participación</li> <li>• Clientes secundarios como fruterías, supermercados y minoristas, esta relación se construye directamente con el apoyo de los clientes importadores de fruta. Participación 10%</li> </ul>		
	<b>RECURSOS CLAVE</b>		<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materia prima (Cerezas)</li> <li>• Línea de embalaje y frigorífico propio</li> <li>• Capital humano especializado</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de venta y equipo en mercado . Gerencia comercial de Mercado de frutas frescas, fruterías, supermercados, mercado electrónico.</li> </ul>			
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>			<b>FUENTE DE INGRESOS</b>			
Costos para la exportadora ALSU	Costo:	Porcentaje (estimado) :		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de la producción de cerezas de la temporada en mercados de comercialización de fruta. (95%)</li> <li>• Ingreso extra por estándar de la marca en el mercado. (5%)</li> </ul>		
Se considera mano de obra en embalajes de la fruta y labores de logística, además se genera una valoración por la producción de cerezas entregadas por la agrícolas ALSU.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mano de obra : 45%</li> <li>• Gastos fijos de energía: 5%</li> <li>• Consumo de agua: 4%</li> <li>• Pagos por fruta a las agrícolas : 25%</li> <li>• Administración: 3%</li> <li>• Materiales de embalaje: 5%</li> <li>• Gastos de proceso de embalaje: 8%</li> </ul>					

Figura 10: Modelo CANVAS Exportadora ALSU. Fuente: Elaboración propia.

A continuación se establecerá un análisis de cada uno de los elementos del modelo de negocios aplicado a la exportadora ALSU.

#### 4.3.1. Elementos Modelo de Negocio

##### *4.3.1.1. Clientes en exportadora ALSU*

Exportadora ALSU entrega fruta a sus clientes recibidores de fruta en el mercado de destino. Estos recibidores de fruta realizan la gestión de recepción en el mercado de destino y generan toda la logística de presentación en el mercado SPOT donde cada contenedor enviado por exportadora ALSU es presentado para su venta en pallet, cada contenedor tiene 21 pallet, en esta etapa el cliente genera una venta al cliente por pallet y este último genera la venta más unitaria a cajas de 5 kg o cajas de 2,5 kg. Todo esto dentro del mercado. La definición de clientes aporta la caracterización del cliente objetivo, para lograr los objetivos comerciales establecidos.

##### *4.3.1.1.1. Esquema logística del mercado de cerezos.*

A continuación se presenta la figura 11, el cuadro explicativo con el esquema de comercialización y logística en el mercado chino, donde están los principales clientes de la fruta de exportadora ALSU. La exportadora hace entrega de la fruta en contenedores de 21 pallet cada uno y cada pallet con 49 cajas de 5 kg, al cliente siendo responsabilidad de este último la logística en mercado de destino y generando un pago final a la exportadora que depende de la venta final.

El cliente importador de fruta presenta el contenedor en el mercado, donde se genera la venta del contenedor total o parte importante de los pallet, posteriormente los pallet son llevados a diferentes zonas dentro del mercado para generar ventas por unidad pallet, desde este punto la venta se realiza en cajas al consumidor final que pueden ser despachados principalmente a fruterías,

supermercados y ventas por internet. El bloque permite visualizar el proceso con sus puntos críticos y variables que se pueden optimizar.

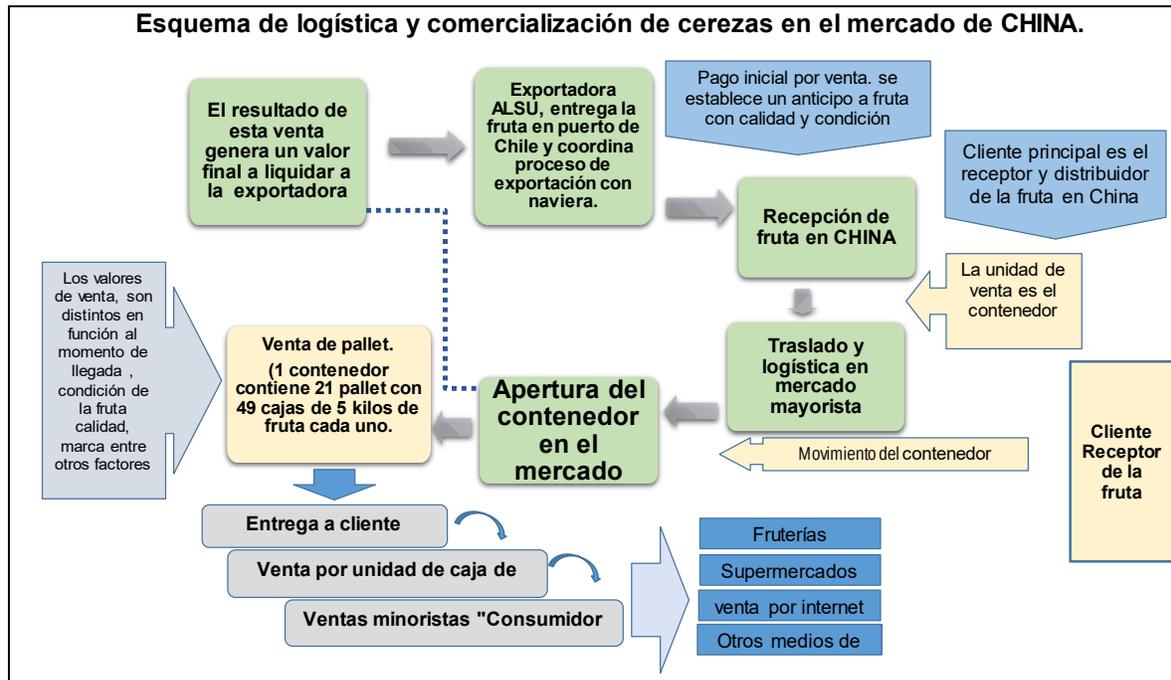


Figura 11: Esquema de logística y comercialización de cerezas en el mercado chino.  
Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en el esquema el principal cliente corresponde al importador de fruta al mercado chino, y en conjunto con él se llega a los clientes finales de fruterías, supermercados, venta por internet entre otros medios de comercialización.

#### 4.3.1.1.2. Esquema de colaboración conjunta

En relación al cliente, existe un constante intercambio de información respecto a los requerimientos del mercado, es por esto que existen períodos de colaboración conjunta donde el cliente visita al proveedor y donde el proveedor visita al cliente.

La figura 12, presenta un esquema anual de las principales actividades que generan vinculación con el cliente. Existen reuniones presenciales y actividades de interacción comercial previa a la generación de la venta final en el mercado chino. La colaboración conjunta es clave en el modelo de negocio ya que establece un sistema de monitoreo de los requerimientos del cliente y establece como la organización puede satisfacer los requerimientos del cliente.

*Figura 12: Esquema de colaboración conjunta entre cliente y proveedor. Fuente: Elaboración propia con información del departamento comercial de exportadora ALSU.*

Estas etapas de vínculo y conocimiento son de gran importancia ya que generan información valiosa al momento de estimar el comportamiento del mercado oferta – demanda, y la calidad y condición de la fruta a comercializar.

#### *4.3.1.2. Propuesta de valor:*

Tal como ha sido desarrollada en los capítulos anteriores, se presenta la propuesta de valor establecida en el modelo canvas. La propuesta de valor corresponde a una declaración clave orientada al cliente.

***Exportadora de frutas en especial cerezas con un nivel de estandarización de calidad superior a la competencia, basado en producciones y procesos propios certificados internacionalmente, lo que permite una entrega en momentos críticos, lo que establece un adecuado intercambio comercial.***

***ESLOGAN: “Lo mejor de nuestros campos a disposición de nuestros clientes”***

#### *4.3.1.3. Canales de distribución.*

Los canales de venta están compuestos por los equipos de venta asociados a la exportadora y asociados a los clientes importadores de fruta, el equipo en mercado comercial de la exportadora está integrado por el gerente comercial quien mantiene las relaciones y vínculos comerciales con los clientes. Se generan ventas en mercados de fruta fresca, fruterías especializadas, supermercados y plataformas de venta por internet.

La exportadora genera y coordina en proceso exportador con la aduana y establece la documentación necesaria para generar la exportación, una vez iniciada la exportación el cliente importador de fruta recibe la documentación y coordina la recepción de la fruta, estableciendo la cadena de logística para presentar el contenedor en los mercados de destino.

#### *4.3.1.4. Relaciones con los clientes.*

Los clientes importadores buscan generar vinculación constante, con el objetivo de lograr proveedores de fruta de manera segura y permanente, además el vínculo permite la integración de los requerimientos del cliente y mejores resultados comerciales para ambas partes.

Actualmente las actividades de vinculación están caracterizadas por los siguientes procesos.

- Visita a Clientes principalmente en China para generar vínculo comercial
- Visita de clientes a exportadora en Chile, para analizar parámetros técnicos y comerciales.
- Ferias internacionales para captar nuevos clientes
- Visita a venta de mercado para identificar mejoras comerciales y de logística
- Contactos telefónicos, correo electrónico, redes sociales para mantener constante vínculo y comunicación.

#### *4.3.1.5. Fuentes de ingreso:*

La exportadora genera su principal fuente de ingreso en la venta de producción de cerezas, junto con esta variable los ingresos de la exportadora están en función a la exportación de otras frutas como manzanas. Es importante destacar que gran parte de los buenos resultados y mayores resultados en ingresos económicos se establecen en la generación de un alto estándar de calidad por sobre los niveles del común de las exportadoras.

- Venta de la producción de cerezos de la temporada en mercados de Comercialización de fruta.
- Venta de otras frutas de exportación como manzanas en menor porcentaje que cerezas.
- Ingreso extra por estándar de la marca en mercado (Producto con mejor retorno económico del mercado).

Las fuentes de ingreso son el resultado de las relaciones con el cliente con la adecuada gestión de los canales de distribución.

#### *4.3.1.6. Recursos Clave:*

Los recursos clave para el modelo de negocio están basados en la calidad de la materia prima, junto con el acceso a tecnología para el embalaje y finalmente

un capital humano capacitado y especializado en los lineamientos estratégicos de la compañía.

- Materia Prima, a través de la entrega constante de cerezas producidas en huertos propios.
- Línea de embalaje y frigorífico propio y exclusivo, permite tener un alto nivel de cumplimiento de los requerimientos del cliente.
- Capital humano, con un alto nivel de especialización y capacitación en procesos de exportación.

El tener una adecuada materia prima es fundamental para cumplir la propuesta de valor de la compañía, y es el pilar para construir buenas relaciones comerciales con el cliente.

#### *4.3.1.7. Actividades Clave:*

Para un óptimo proceso de exportación se requiere la buena ejecución de las actividades clave de la compañía, estas actividades son la estimación de la producción basado en el adecuado cálculo de los recursos requeridos para el embalaje, estos recursos son materiales de embalaje, mano de obra, eficiencia energética entre otros recursos. La comercialización define los potenciales de ingresos y adecuadas estrategias de venta en los mercados de destino. Otra actividad clave son los procesos de estandarización en calidad, estos procesos han creado el factor principal de los buenos resultados económicos obtenido en las últimas temporadas de comercialización de cerezas. Finalmente dentro de las actividades clave destacadas se presenta la logística de exportación y embarque, esta actividad cada adquiere mayor importancia basado en aumento de los niveles productivos, los que aumentan los requerimientos por espacios dentro de los barcos de exportación marítima o en el caso de los aviones en las exportaciones aéreas, además se debe generar coordinaciones para la buena mantención de la fruta previa a la venta final.

- Estimación de producción.
- Comercialización.

- Procesos de estandarización en calidad.
- Logística de exportación y embarque.

#### 4.3.1.8. Alianzas clave:

Las alianzas clave permiten cumplir los objetivos organizacionales de la compañía, los principales actores en las alianzas clave de la unidad estratégica de negocio corresponden a los productores de fruta, las alianzas con las empresas de transporte y logística de la fruta, como por ejemplo navieras y empresas de camiones frigoríficos, otra de las alianzas clave son los proveedores de insumos y apoyos tecnológicos en las líneas de embalaje de fruta. Finalmente el apoyo técnico para el ingreso del recurso humano es clave para la incorporación de personas adecuadas para sostener la estrategia de la compañía.

- Proveedores internos de fruta y servicio de embalaje y frío.
- Transporte de fruta.
- Proveedor de insumos y servicios de apoyo técnico en tecnologías de líneas para procesos.
- Apoyo de personal experto para incorporación del recurso humano en procesos de embalaje.

#### 4.3.1.9. Estructura de costos

Representa a los costos en mano de obra tanto para procesos como para mano de obra especializada. Además incluye los costos de materiales de embalaje y pagos a las agrícolas por entrega de fruta. Otros costos asociados; logística de exportación, energía, fletes de fruta.

Se considera mano de obra en embalajes de la fruta y labores de logística, además se genera una valoración por la producción de cerezas entregadas por la

agrícolas ALSU. El modelo debe considerar los costos para el logro de la rentabilidad del negocio, ayuda a enfocar las actividades clave y a cumplir de manera responsable la propuesta de valor.

#### 4.3.2. Relación de elementos del modelo de negocio y atributos de la propuesta de valor.

La tabla 20, presenta la Relación de elementos del modelo de negocio y atributos de la propuesta de valor, de esta manera identificamos como los elementos del modelo de negocio están alineados con la propuesta de valor presentada, los atributos de la propuesta de valor presentada son la obtención de una calidad estandarizada, una participación diferenciada en los mercados de destino, y una constante vinculación técnica y comercial con el cliente.

Elementos del modelo de negocio	Calidad estándar	Diferenciación del producto en función al servicio al cliente.	Vinculación Técnica y comercial con el cliente
<b>Recursos clave</b>	Producciones propias de cerezas con manejo estándar	La diferenciación en el mercado está determinada por tener Tecnología e infraestructura propia ya que se mejora permanente la implementación de tecnología en los flujos productivos.	El tener capacidad de manejo para cumplir con los requerimientos del cliente. A través de una vinculación constante evaluando los requerimientos del mercado.
<b>Actividades clave</b>	Comercialización acorde a las reales condiciones de la fruta	El generar estándares de calidad únicos para la marca establece como resultado una diferenciación	Cumplir con procedimientos técnicos de manejo, logística y estandarización asociados a los requerimientos según la realidad de la temporada.
<b>Asociaciones clave</b>	Transportes rápidos y eficientes además de proveedores internos de fruta. Otra asociación clave es a través de las empresas proveedoras de servicios de apoyo tecnológico a las líneas de selección de fruta.	Aumentar y mejorar de manera continua las relaciones con nuestros clientes. No solo comerciales sino asociaciones técnicas que permiten mantener la fruta en mejores condiciones.	La vinculación genera fuentes de información importantes para tomar decisiones respecto de la y logística y transporte de fruta, además establece los requerimientos y expectativas por lo que se puede definir apoyo de personal experto en áreas estratégicas como la estandarización de la calidad.
<b>Canales</b>	Equipo de venta que participa en reuniones técnicas. Donde se establece que es importante para nuestro cliente y el mercado.	El equipo de venta y gerencia comercial de la exportadora son las áreas que deben transmitir las ventajas comparativas de la marca por sobre el resto por lo tanto destacar la diferenciación.	El vínculo comercial y técnico entrega información a todas las áreas para una óptima venta.
<b>Relación con clientes</b>	Incorporación al cliente en las decisiones de procesos estratégicos	Continuos apoyos en requisitos para establecer procesos con orientación al cliente.	A través del requerimiento constante de los factores a valorar por el cliente final, el establecimientos de compromisos mutuos de comercialización y manejos técnicos
<b>Fuentes de ingresos</b>	Venta en el mercado más importante de china todos los años	Elaborar programas de evaluación de los nuevos mercados y analizar la actividad en mercados de venta de fruta.	En momentos complejos determinar disminuir fuentes de ingreso en pro del servicio al cliente.
<b>Estructura de costos</b>	Gastos enfocados a obtener fruta de calidad.	Importancia de generar procesos que permitan manejar recursos económicos de manera estratégica. Definir recursos a la diferenciación	Asumir los costos y distribuir los recursos en función a mejorar el servicio al cliente. Identificando lo que valora el cliente final.

*Tabla 20: Relación de elementos del modelo de negocio y atributos de la propuesta de valor*

El identificar relaciones, en cada uno de los elementos del negocio, con los atributos de la propuesta de valor nos genera una alineación de cada uno de los procesos del negocio considerando los principales elementos de la propuesta de valor.

En relación al atributo de calidad estándar el elemento más importante está basada en los recursos clave de la compañía estos recursos son la capacidad de obtener producciones propias de cerezas con manejo estándar y único para cada uno de los centros productivos de cerezas.

A continuación se establece un análisis de rentabilidad o captura de valor del modelo de negocio de la unidad estratégica, se establece un análisis crítico, en busca de lograr mejoras a modelo de negocio.

#### 4.3.3. Análisis de rentabilidad.

La unidad estratégica de negocios genera sus ingresos por la venta de fruta a los clientes importadores de cerezas en el mercado de destino, en la medida de que la exportadora cumpla con los requisitos de calidad y condición de mercado, los niveles de ingresos serán mayores y. En general la orientación de la estrategia debería enfocarse a la diferenciación basado en el alto número de exportadoras que están entrando al negocio exportador de cerezas, esta mirada a la innovación no requiere de decisiones muy de largo plazo sino de estrategias de diferenciación productiva y comercial, esto se puede realizar como por ejemplo mediante la orientación a producción orgánica induciendo una alta diferenciación y generando la apertura a nuevos mercados con altos niveles de ingreso a fruta con esta condición como Estados Unidos, Japón y La Unión Europea.

Para establecer y apoyar estas oportunidades de optimización de la rentabilidad se debe establecer sistemas de segregación de las calidades de la fruta, más integrales que consideren los requisitos agronómicos de los nuevos mercados de venta, es por esto que se tendría que agregar atributos como la constante validación de los procesos a diversos mercados y no solo al mercado de China. Esto requiere un aumento en los niveles de especialización de las áreas comerciales y agronómicas, ya que se aumenta de manera considerable el grado de dificultad productiva, junto con esto los recursos tecnológicos y de logística pasan a ser fundamentales en el buen desarrollo de la estrategia.

Otra área que es de gran importancia reestructurar en la industria es el enfoque al cliente mediante formalización de sistemas de control de gestión, los altos ingresos y variabilidad del mercado han generado poca dedicación al análisis real de la gestión y planificación comercial de la producción frutícola, es por esto que la generación de metodologías de planificación estratégica y alineamiento al

cumplimiento de los objetivos generaran una mejor competitividad en la industria, generando mayores eficiencias productivas en los procesos y eficiencias en las perspectivas financieras.

El siguiente capítulo realiza un análisis de validación del sistema de control de gestión y como este puede ser un aporte relevante de valor a la organización.

#### **4.4. Problemas de control de gestión.**

Caprile (2019), propone que los problemas de control de gestión se separan en focos de la estrategia y focos de la organización. Los focos de la estrategia se relacionan a los elementos estratégicos más importantes, junto con la generación de sistemas de medición de las variables que permiten cumplir la estrategia. En el caso de los focos de la organización, Caprile clasifica estos focos organizacionales en seis categorías las que corresponden a alineamiento vertical, alineamiento horizontal, diseño organizacional, cultura organizacional, competencias y diseño y/o implementación del sistema de control de gestión.

##### **4.4.1. Focos relevantes de la estrategia para el sistema de control de gestión.**

La conformación de la estrategia es fundamental para enfocar los procesos a un objetivo que beneficie a la empresa, en relación a los elementos estratégicos más importantes para la organización se puede destacar el requerimiento de crear sistemas formales como la declaración de una dirección estratégica de la empresa, con este enfoque puede generar una motivación en todos los integrantes de la organización induciendo a lo que es realmente importante para la empresa. Dentro de las definiciones formales encontramos la definición de objetivos medibles para cada perspectiva ya sea financiera, de clientes, procesos internos, recursos y capacidades.

Como se presenta en el presente documento las claves de exportadora ALSU están basadas en una privilegiada imagen de la marca asociada a una calidad superior en la industria, esto genera un requerimiento por mayores

volúmenes por parte del mercado lo que es contrapuesto a un estándar de calidad por la dificultad de generar controles efectivos de procesos al generar cambios productivos en poco tiempo, es aquí donde se debe tener claridad en cumplir y ser estricto en cuáles son las definiciones establecidas en las declaraciones estratégicas, y en caso de ser necesario evaluar y adecuar la estrategia buscando una mejor rentabilidad a la empresa. Es por esto que es importante generar un sistema de trabajo respaldado con procesos formalizados, colaborativos, validados y monitoreados mediante planificaciones asociadas a cada área de la compañía, de esta manera es posible generar presupuestos estratégicos evaluables y asociado a sistemas de incentivos generando inducciones a la concreción de objetivos.

Los focos de la estrategia que son complejos de afrontar y representan un desafío para la organización son *la centralización de los criterios comerciales y agronómicos*, junto con el foco estratégico de *lograr sostenibilidad económica y productiva en la compañía*. Estos focos de la estrategia afectan el alineamiento vertical, alineamiento horizontal, diseño organizacional, cultura organizacional, competencias y Diseño y/o implementación del sistema de control de gestión.

Para el caso del foco de la estrategia asociado a la centralización de los criterios comerciales y agronómicos, se presenta un gran desafío para la organización ya que históricamente cada unidad productiva ha tenido una administración técnico-comercial independiente muy ligada a las decisiones del dueño de la compañía. Esto ha generado limitaciones en la formación de equipos de trabajo técnico que permitan tomar decisiones centralizadas y estandarizadas para todas las unidades productivas, con el cambio a un sistema más integral y centralizado en la toma de decisiones, se lograría establecer protocolos técnicos compartidos entre las unidades productivas, estimulando la colaboración entre áreas y estableciendo criterios técnicos y comerciales comunes con el fin de lograr un producto más homogéneo y de mayor estándar de calidad. Esta situación se ha tratado de establecer a nivel organizacional, sin embargo la constante participación del dueño de la compañía limitando las decisiones técnicas o

comerciales ha generado problemas organizacionales debido a la limitada presencia de liderazgos que transmitan los objetivos organizacionales a las áreas responsables de los procesos críticos de exportación. El crecimiento de la compañía en función a los buenos resultados económicos y a los requerimientos del cliente por mayores volúmenes de fruta generan la necesidad de afrontar estas problemáticas de manera urgente, y establecer sistemas de trabajo colaborativo estimulando la formación de liderazgos dentro de la organización, con ello se permite un crecimiento sostenible en el tiempo.

El foco estratégico definido en el logro de sostenibilidad económica y productiva en la compañía, presenta desafíos en la organización principalmente en los problemas de alineamiento horizontal y vertical, esto debido a que en la medida que las decisiones estratégicas de la compañía sean evaluadas de manera integral por los equipos técnicos y el dueño de la compañía, se aumentan las instancias de análisis y generación de información. En el caso de establecer sistemas donde solo por el criterio del dueño de la compañía, defina los lineamientos estratégicos de inversiones y manejos técnicos, las probabilidades cometer errores aumentan en comparación a la creación de un sistema integrado de toma de decisiones. En el caso de grandes inversiones se requiere de un análisis integrado de los equipos técnicos y comerciales, de esta manera se limitan los potenciales errores al considerar variables de riesgo lo que aumenta la sostenibilidad técnica y económica de la organización.

A continuación se analizara cada uno de los problemas relevantes de la organización que se ven influenciados por los focos de la estrategia.

#### 4.4.2. Focos relevantes de la organización para el sistema de control de gestión.

Actualmente la organización presenta características donde se identifican problemáticas y potenciales situaciones que ameritan la necesidad de establecer un sistema de control de gestión, a continuación se presenta una evaluación de los principales problemas de control de gestión en la compañía.

#### 4.4.2.1. Alineamiento vertical.

La compañía cuenta con un sistema de autoridades definidas, principalmente lideradas por el dueño de la compañía, lo que no asegura que la transmisión de los objetivos estratégicos sea más eficiente, sino que existe una gran dificultad para encontrar objetivos comunes en las declaraciones estratégicas de cada área, entendiendo que no existe un establecimiento de objetivos estratégicos formales de la compañía.

El gerente comercial establece ciertos parámetros organizacionales que no son claramente alineados con objetivos solicitados por la gerencia general, por lo que se generan diferencias y complejidades en el alineamiento vertical y limita el establecimiento de un seguimiento adecuado a las funciones de cada integrante de la organización.

Si bien existen instancias de reuniones y conversación con los líderes estas instancias carecen de esquemas que establezcan un feedback constructivo entre la gerencia y las áreas de trabajo en la organización. Todas estas instancias al no tener una organización formal carecen de registro y objetivos estratégicos establecidos que permitan generar un adecuado seguimiento de los logros obtenidos.

La comunicación corporativa es limitada a las indicaciones requeridas por la alta gerencia, existen pocas políticas de establecimiento de objetivos conjuntos, es por esto que no existen relaciones directas entre el logro de objetivos y la generación de incentivos, lo que ha llevado a una constante problemática basada en la desmotivación de los integrantes de la compañía.

#### 4.4.2.2. Alineamiento horizontal.

En la organización de la compañía no existe una buena coordinación entre las áreas de trabajo técnico productivo con la gerencia comercial y general, ya que existen instancias de reunión conjunta. Sin embargo al no establecer formalidades en dichas instancias, existe un constante cambio de las estrategias determinadas

o faltas en los cumplimientos de plazos establecidos, fuertemente causado por la presencia constante del dueño en estas reuniones, donde finalmente se genera una nula validación de los acuerdos generados de manera técnica por un equipo de trabajo.

Este sistema de trabajo basado en una dirección administrativa única con poca influencia de los equipos técnicos de trabajo generan constantes desmotivaciones, en especial en los líderes técnicos de cada área de la organización, ya que el constante cambio de los planes estratégicos establecidos de manera conjunta e informal establece la constante improvisación en los procesos productivos, generando finalmente autolimitaciones en el potencial aporte a la mejora de procesos influenciado por el tipo de liderazgo generado por el dueño de la compañía.

La tendencia al trabajo colaborativo está presente en la cultura organizacional de ALSU, sin embargo la no ejecución de los planes establecidos por los equipos de trabajo y la realización de solo los requerimientos del dueño de la compañía han establecido una inhibición en los incentivos a participar y crear procesos formales de trabajo para lograr los objetivos estratégicos. Esto ha establecido una alta tasa de rotación en los líderes de áreas lo que va limitando constantemente la capacidad de adaptación y mejora de los procesos productivos.

Este estilo de administración no ha generado mayores dificultades a los resultados generales de la compañía ya que a pesar de estas situaciones los resultados económicos han sido favorables, esto está acompañado a que la realidad de la industria ha sido favorable, sin embargo la eficiencia es muy baja en relación al uso de los recursos, y la capacidad potencial de logro es mucho mayor a lo logrado, estas ineficiencias pueden ser el factor determinante entre el éxito y el fracaso en el momento donde la industria genere menores márgenes económicos.

Los objetivos establecidos por la compañía no están claros para la organización ya que para determinadas áreas el factor productivo es el más importante dejando de lado los estándares de calidad y para otras áreas el factor

de estandarizar la calidad es lo más importante, actualmente no existe un sistema de incentivos basados en logro de objetivos lo que establece que las bonificaciones y beneficios solo se enfocan a la permanencia en la compañía. Los resultados económicos en el mercado Chino en comparación a otras compañías de exportación han sido el principal factor de motivación en los equipos de trabajo de ALSU, el saber que pertenecen a una de las compañías con mejores resultados en los mercados asiáticos establece una motivación a continuar ejecutando una buena función, otro factor desde el punto de vista organizacional es la mínima tasa de despidos al interior de la compañía, esto genera un ambiente de estabilidad en los colaboradores, las principales rotaciones están marcadas por la desmotivación en el estilo de liderazgo en la compañía.

#### 4.4.2.3. Diseño organizacional

La Estructura organizacional está marcada por áreas de aseguramiento de calidad, gerencia de producción, gerencia comercial y gerencia de planta, todas estas áreas influenciadas de manera importante por la participación del dueño de la compañía quien ejerce el cargo de gerencia general, este gerente general es quien tiene la palabra final en la mayoría de los procesos ejecutados en la compañía, las especializaciones son constantes en la organización y existen áreas bien definidas sin embargo los niveles de coordinación son limitados debido a la nula planificación establecida por la gerencia, los niveles de diferenciación están claramente establecidos sin embargo falta generar una integración a objetivos comunes establecidos en una estrategia formal en la compañía, a la fecha la mayoría de las decisiones son centralizadas en la gerencia general apoyada de manera constante por la gerencia comercial sin mayores análisis formales de proyectos, esto basado en la influencia de la autoridad directa que ejerce el gerente general en cada uno de los integrantes de la organización, los controles están basados en los resultados y existen pocas instancias formales de análisis previa, que permitan realizar ajustes a las estrategias establecidas.

En relación a la planificación de proyectos en mínima, solo se establecen las necesidades y se generan los proyectos, no existen una planificación de costos con metas y asignación de recursos, no hay una cultura de control financiero basado en presupuestos, esto genera que solo se analicen los resultados finales dejando de manera evidente altas ineficiencias en los proyectos, gran parte de estos proyectos son realizados por personal de la compañía por lo tanto no se visualizan de manera clara los reales costos asociados al proyecto o los costos de oportunidad de estas actividades, el área de contabilidad si ha establecido procedimientos formales de asignación de recursos según centros de costos sin embargo esto genera un control posterior a la realización de un determinado proyecto, sin análisis previos que permitan aumentar la eficiencia de los proyectos.

Los mecanismos de integración y ajuste están determinados por reuniones donde se analizan los resultados, sin embargo no se hace un detalle de las ineficiencias que se generan al no tener una proyección de costos planificada con controles intermedios.

#### 4.4.2.4. Cultura organizacional.

Dentro de la cultura organizacional de la empresa no existe la exigencia ni la costumbre de realizar presupuestos y planificaciones de trabajo por lo tanto no hay instancias de evaluación objetiva de los proyectos, esto en función a la alta dependencia de las labores a realizar al del dueño de la compañía, por lo tanto existe una alta complejidad en programar y planificar los procesos críticos de la producción, este factor genera constantes procesos de ajuste aumentando de manera exponencial los riesgos a generar errores en la cadena productiva. El actual momento económico de la industria permite que estas variables no sean consideradas, sin embargo estas pérdidas de eficiencia pueden marcar el éxito o fracaso de un proyecto en momentos económicos más complejos. Se propone la generación de planificaciones por área con presupuestos de tiempo y económicos

que puedan ser evaluados por la gerencia comercial y evaluables de manera periódica.

La cultura organizacional cuenta con mínimas instancias de ajuste para los desafíos actuales, la no formalización de los procesos establece una alta dependencia a determinados cargos, estableciendo poco traspaso de información técnica a los futuros líderes dentro de la compañía, en caso de tener cambios en los equipos de liderazgo el proceso de adaptación puede ser complejo ya que no están claros los procedimientos para evitar generar errores en los puntos críticos de las líneas de proceso, otro factor de limitado desarrollo es la adaptación a nuevas tecnologías de optimización en los procesos como la integración de tecnologías de información, se establece como un requerimiento importante establecer sistemas de formación de líderes basados en procesos diseñados de manera alineada con los objetivos estratégicos de la compañía, estableciendo sistemas de adaptación a los nuevos desafíos, generando aperturas en los sistemas de trabajo más flexibles desde el punto de vista organizacional, la tendencia debe ser a generar sistemas más participativos e integrados dentro de la organización, otro factor clave que determina factores motivacionales son las declaraciones de una cultura organizacional con sello propio donde la ética sea un gran pilar de las acciones internas y externas , realizadas por la compañía.

#### 4.4.2.5. Competencias

En relación a este problema de control de gestión se ve reflejado en la no elaboración de instancias de análisis objetivos y críticos de los procesos en la organización, lo que genera un ocultamiento de las incapacidades, la mínima evaluación objetiva de los equipos de trabajo genera una sensación de constante permanencia sin mantener una constante evaluación de los resultados organizacionales y personales.

Dentro de la organización se generan instancias de poco incentivo a la participación y diseño de nuevas estrategias de trabajo dada la constante

generación de estados de confort laboral que no motiva a la acción del diseño de nuevas estrategias o mejoras en la eficiencia.

Las instancias de capacitación están generadas por los requerimientos mínimos requeridos por certificaciones internacionales de comercialización de alimentos y para el cumplimiento de las normas legales, no existe un plan de trabajo de capacitaciones estratégicas que permitan la formación de nuevos líderes o la mejora de los líderes ya establecidos en la organización, estas planificaciones de capacitación permitirían generar instancias de incentivo potentes donde esta capacitación valide cargos y funciones estratégicas en la organización. Estas capacitaciones generarían una vinculación con políticas de promociones internas en la compañía, personal que tenga un amplio conocimiento de la empresa que genere y desarrolle el conocimiento aportando a la organización y estableciendo parámetros de formación para futuros líderes de área.

#### 7.2.6. Diseño y/o implementación del sistema de control de gestión.

Existen potenciales problemáticas en el diseño e implementación de sistemas de control de gestión, algunos de los problemas más importantes de diseño son, la falta de objetivos para áreas de trabajo, No existe definición de objetivos lo que genera un deficiente alineamiento de los integrantes de la organización ya que cada persona tiene y valora de manera personal cada objetivo. La siguiente tabla 21, representa una propuesta a modo de ejemplo de los desempeños a desarrollar para cumplimiento del atributo diferenciador.

*Tabla 21: Desempeños a desarrollar para cumplimiento del atributo diferenciador. Fuente:  
Elaboración propia.*

**A**

continuación se presenta la tabla 22, con los objetivos de desempeño esperados para que el atributo sea rentable.

<b>Gerentes Claves</b>	<b>Desempeños para que el atributo sea rentable</b>
Gerente de Planta	Optimizar la producción, minimizando costos
	Optimizar uso de línea de proceso
	Generar una planificación participativa de la producción y materiales necesarios para el proceso.
	Entregar indicaciones claras a los equipos de trabajo
	Generar mantenciones adecuadas de la maquinaria de proceso.
Gerente de Producción	Generar una indicación de cosecha que se base en una estandarización de los indicadores de cosecha
	Que los distintos huertos generen una producción homogénea con los mismos parámetros de calidad y condición.
	Planificar el manejo agronómico orientado a la estandarización del producto final.
Gerente Calidad	Generar y validar una normativa con indicadores objetivos que validen el desempeño clave de la propuesta de valor.
	Generar sistemas de Comunicación.
	Disponer de controles en la línea de flujo que detecten y comuniquen situaciones fuera de norma.
	Generar información que ayude a tomar decisiones al área comercial y de proceso.
Gerente Comercial	Generar vínculos con los clientes para obtener las mejores indicaciones del estado del mercado
	Minimizar costos

*Tabla 22: Objetivos de desempeño esperados para que el atributo sea rentable. Fuente: Elaboración propia.*

Otra problemática es el mínimo diseño de herramientas para controlar eficiencia de trabajos productivos. Al no existir historial de presupuestos y registros actualizados en tiempo real es muy difícil controlar la eficiencia de los trabajos realizados es por esto que es necesario generar sistemas estandarizados y formales de control de eficiencia productiva, esto asociado a metodologías de incentivos que estimulen la acción efectiva y eficiente. Los sistemas de cuadro de mando integral lograrían generar un análisis de estos cumplimientos y sería una herramienta de control de gestión.

La poca claridad en la definición de cargos y organigramas. Como la empresa es tan dependiente de la gerencia general no existen áreas con liderazgos claros, esto debido a que cada punto debe ser centralizado en gerencia general, este aspecto va en contra de la eficiencia de procesos y genera gran riesgo de errores graves que pueden afectar directamente la propuesta de valor de la compañía. Se propone la generación de organigramas efectivos con estimulación a liderar proyectos que se canalicen a un objetivo por área de trabajo.

La falta en el seguimiento de los conductos regulares. Cada vez que se rompe un conducto regular es un líder menos en la organización y esto ocurre de manera permanente en la organización, el mayor riesgo de este parámetro es la pérdida de objetividad profesional lo que lleva a malas prácticas técnicas con el objetivo de mantener condiciones laborales favorables.

La motivación del equipo directivo y personal asociado a la producción. En función a las evaluaciones existe mínima motivación por los parámetros de poco incentivo al liderazgo en la empresa. Actualmente los incentivos dentro de la organización están fundamentados en sistemas de relaciones transaccionales, basados en bonos anuales que solo estimulan la permanencia dentro de la organización, sin estimular determinados objetivos estratégicos.

Como propuesta y entendiendo la cultura organizacional actual de la empresa se presenta un esquema con los pasos a seguir para el establecimiento final de mecanismos de comunicación.

- Transmisión de las expectativas y proyecciones del dueño con la empresa: establecer y desarrollar de manera ordenada como el dueño visualiza la empresa en 10 años más y que se espera de cada área de trabajo.
- Etapa de colaboración: Crear grupos de trabajo por áreas de la empresa donde se generen conclusiones escritas de cual deben ser los principales objetivos a desarrollar considerando las expectativas del dueño y las propuestas del grupo de trabajo.

- Etapas de generación de propuestas estratégicas: Presentación de lineamientos de trabajo basados en una estrategia propuesta por cada grupo de trabajo.
- Etapas de retroalimentación: Jornada de retroalimentación con la alta gerencia para el establecimiento de una propuesta final.
- Formulación de principios y lineamientos de una estrategia: Elaboración de un plan general con la intervención de alta gerencia.
- Definición final: con el dueño de las propuestas y definición de estrategia basada en cumplimientos objetivos: Definición de estrategia Final con pleno involucramiento del gerente general o dueño.
- Etapas de comunicación de la estrategia y creación de una cultura organizacional.
  - Programa de Capacitaciones fuera de las instalaciones con participación de gerencia.
  - Adquisición de ropa con logotipos, ejemplo gorros, chaquetas, etc.
  - Eventos sociales con temáticas fuera de lo laboral.
  - Campeonatos deportivos inter áreas.
  - Construcción de espacios de ocio y espacios para práctica de deportes.
  - Premiaciones a la trayectoria, desempeño.
  - Inclusión del personal de unidades productivas en visitas a plantas de proceso final.
  - Establecimiento de prácticas de bienestar, como premios en pasajes a la playa con la familia y días libres remunerados.
  - Jornadas de integración con familias.
  - Correos electrónicos individuales con retroalimentación continúa de cómo ha sido el aporte de la persona al desarrollo de la estrategia.
  - Presencia de personal capacitado en masajes corporales, ellos serán asignados al equipo que tenga mejor desempeño en el desarrollo de la cultura organizacional durante una determinada semana.

- Se definirá de manera mensual el trabajador que mejor refleje la cultura organizacional y se entregara un premio de una cena con alojamiento incluido para dos personas en un hotel a definir.

La tabla 23, resume los problemas y desafíos relacionados con la estrategia y los focos relevantes de la organización para el sistema de control de gestión.

<b>Código</b>	<b>Categoría</b>	<b>Problema</b>
<b>FE1</b>	Foco de la estrategia	Centralización de las decisiones comerciales y agronómicas
<b>FE2</b>	Foco de la estrategia	Sostenibilidad económica y productiva de la compañía
<b>AV1</b>	Alineamiento vertical	Falta de comunicación de objetivos estratégicos de la compañía, generando desmotivación en la compañía
<b>AV2</b>	Alineamiento vertical	Falta de formalidad en las instancias de planificación y evaluación de los objetivos estratégicos.
<b>AV3</b>	Alineamiento vertical	Desmotivación en los integrantes de la organización por falta de transmisión e integración del diseño de los objetivos estratégicos.
<b>AH1</b>	Alineamiento horizontal	Mala coordinación entre áreas técnica y el área de gerencia comercial.
<b>AH2</b>	Alineamiento horizontal	Limitados incentivos el trabajo colaborativo entre áreas.
<b>AH3</b>	Alineamiento horizontal	Diferencias en las prioridades de gerencia comercial, gerencia de producción y gerencia de planta, diferencias basadas en la relación de calidad versus producción.
<b>DO1</b>	Diseño organizacional	Limitada planificación logística y financiera conjunta e integrada con las áreas estratégicas de la compañía.
<b>DO2</b>	Diseño organizacional	Falta de generación de objetivos comunes entre gerencias
<b>DO3</b>	Diseño organizacional	Falta de áreas basadas en el diseño, evaluación y seguimiento de proyectos.
<b>CO1</b>	Cultura organizacional	Ausencia de una cultura de planificación financiera y de control de presupuestario.
<b>CO2</b>	Cultura organizacional	Sistemas productivos poco formales con procesos poco estandarizados y limitado registro para análisis futuro.
<b>CO3</b>	Cultura organizacional	Limitada adaptación a nuevos sistemas de integración tecnológica
<b>COM1</b>	Competencias	Falta de instancias de análisis estratégicos
<b>COM2</b>	Competencias	Falta de motivación para crear mejoras en los procesos
<b>COM3</b>	Competencias	Falta de sistemas de capacitación estratégica
<b>DCG1</b>	Diseño del sistema de control de gestión.	Áreas de trabajo sin definición de objetivos estratégicos
<b>DCG 2</b>	Diseño del sistema de control de gestión.	Limitado alineamiento organizacional

*Tabla 23: Resumen de los desafíos relacionados con la estrategia y la organización.*

*Fuente: Elaboración propia.*

La tabla 23, considera las categorías evaluadas durante el presente capítulo, se indican las categorías de foco de la estrategia (FE), alineamiento vertical (AV), alineamiento horizontal (AH), diseño organizacional (DO), cultura organizacional (CO), competencias (COM) y diseño del sistema de control de gestión (DCG).

Las atapas anteriores del presente trabajo basadas en los análisis de análisis estratégico, formulación estratégica, modelo de negocio y problemas de control de gestión, permiten identificar los desafíos estratégicos indicados en la tabla 19, Centralización de las decisiones comerciales y agronómicas (FE1), Sostenibilidad económica y productiva de la compañía (FE2), Falta de comunicación de objetivos estratégicos de la compañía, generando desmotivación en la compañía (AV1), Falta de formalidad en las instancias de planificación y evaluación de los objetivos estratégicos (AV2), Desmotivación en los integrantes de la organización por falta de transmisión e integración del diseño de los objetivos estratégicos (AV3), Mala coordinación entre áreas técnica y el área de gerencia comercial (AH1), Limitados incentivos el trabajo colaborativo entre áreas (AH2), Diferencias en las prioridades de gerencia comercial, gerencia de producción y gerencia de planta, diferencias basadas en la relación de calidad versus producción (AH3), Limitada planificación logística y financiera conjunta e integrada con las áreas estratégicas de la compañía (DO1), Falta de generación de objetivos comunes entre gerencias (DO2), Falta de áreas basadas en el diseño, evaluación y seguimiento de proyectos (DO3), Ausencia de una cultura de planificación financiera y de control de presupuestario (CO1), Sistemas productivos poco formales con procesos poco estandarizados y limitado registro para análisis futuro (CO2), Limitada adaptación a nuevos sistemas de integración tecnológica (CO3), Falta de instancias de análisis estratégicos (COM1), Falta de motivación para crear mejoras en los procesos (COM2), Falta de sistemas de capacitación estratégica (COM3), Áreas de trabajo sin definición de objetivos estratégicos (DCG1), Limitado alineamiento organizacional (DCG2). Estos desafíos van a permitir la orientación del sistema de control de gestión, cuya propuesta de este documento contiene los siguientes mecanismos, mapa estratégico (ME), cuadro

de mando integral (CMI), tablero funcional (TF), esquema de incentivo (EI), modelo de análisis de decisión (MAD).

La tabla 24, demuestra cómo cada mecanismo se hace cargo de los problemas o desafíos indicados. La codificación (ME), corresponde a mapa estratégico, cuadro de mando integral (CMI), tablero funcional (TF), esquema de incentivo (EI) y modelo de análisis de decisiones (MAD).

	Código	ME	CMI	TF	EI	MAD
Centralización de las decisiones comerciales y agronómicas	FE1	✓	✓	✓		
Sostenibilidad económica y productiva de la compañía	FE2	✓	✓	✓	✓	
Falta de comunicación de objetivos estratégicos de la compañía, generando desmotivación en la compañía	AV1	✓	✓	✓		
Falta de formalidad en las instancias de planificación y evaluación de los objetivos estratégicos.	AV2	✓	✓	✓		
Desmotivación en los integrantes de la organización por falta de transmisión e integración del diseño de los objetivos estratégicos.	AV3	✓	✓	✓	✓	
Mala coordinación entre áreas técnica y el área de gerencia comercial.	AH1		✓	✓	✓	
Limitados incentivos el trabajo colaborativo entre áreas.	AH2	✓			✓	✓
Diferencias en las prioridades de gerencia comercial, gerencia de producción y gerencia de planta, diferencias basadas en la relación de calidad versus producción.	AH3	✓		✓	✓	
Limitada planificación logística y financiera conjunta e integrada con las áreas estratégicas de la compañía.	DO1	✓	✓	✓		✓
Falta de generación de objetivos comunes entre gerencias	DO2	✓	✓	✓	✓	
Falta de áreas basadas en el diseño, evaluación y seguimiento de proyectos.	DO3	✓	✓			
Ausencia de una cultura de planificación financiera y de control de presupuestario.	CO1	✓	✓			✓
Sistemas productivos poco formales con procesos poco estandarizados y limitado registro para análisis futuro.	CO2	✓				✓
Limitada adaptación a nuevos sistemas de integración tecnológica	CO3			✓	✓	✓
Falta de instancias de análisis estratégicos	COM1				✓	✓
Falta de motivación para crear mejoras en los procesos	COM2	✓			✓	
Falta de sistemas de capacitación estratégica	COM3	✓			✓	
Áreas de trabajo sin definición de objetivos estratégicos	DCG1	✓	✓	✓	✓	
Limitado alineamiento organizacional	DCG2	✓	✓	✓	✓	✓

*Tabla 24: Mecanismo se hace cargo de los problemas o desafíos indicados. Fuente: Elaboración propia.*

Con este análisis se indica como cada mecanismo se hace cargo de los desafíos de la organización, el primer mecanismo corresponde al mapa

estratégico, que se desarrollara en el siguiente capítulo. Este mapa estratégico corresponde al mecanismo que se hace cargo de los desafíos estratégicos

- Centralización de las decisiones comerciales y agronómicas.
- Sostenibilidad económica y productiva de la compañía, falta de comunicación de objetivos estratégicos de la compañía.
- Falta de formalidad en las instancias de planificación y evaluación de los objetivos estratégicos.
- Desmotivación en los integrantes de la organización por falta de transmisión e integración del diseño de los objetivos estratégicos.
- Mala coordinación entre áreas técnicas y el área de gerencia comercial.
- Limitados incentivos el trabajo colaborativo entre áreas.
- Diferencias en las prioridades de gerencia comercial, gerencia de producción y gerencia de planta, diferencias basadas en la relación de calidad versus producción.
- Limitada planificación logística y financiera conjunta e integrada con las áreas estratégicas de la compañía.
- Falta de generación de objetivos comunes entre gerencias.
- Falta de áreas basadas en el diseño, evaluación y seguimiento de proyectos.
- Ausencia de una cultura de planificación financiera y de control de presupuestario.
- Sistemas productivos poco formales con procesos poco estandarizados y limitado registro, para análisis futuro.
- Limitada adaptación a nuevos sistemas de integración tecnológica.
- Falta de instancias de análisis estratégicos.
- Falta de motivación para crear mejoras en los procesos.
- Falta de sistemas de capacitación estratégica.
- Áreas de trabajo sin definición de objetivos estratégicos.
- Limitado alineamiento organizacional.

## Capítulo 5. Mapa estratégico.

A continuación se presenta una propuesta estratégica donde se establecen los temas estratégicos y definición de un diagrama causa- efecto de los objetivos ordenados en perspectivas estratégicas.

### 5.1. Temas estratégicos.

La figura 13, se presentan los temas estratégicos de la organización con la representación de los lineamientos de la alta dirección.

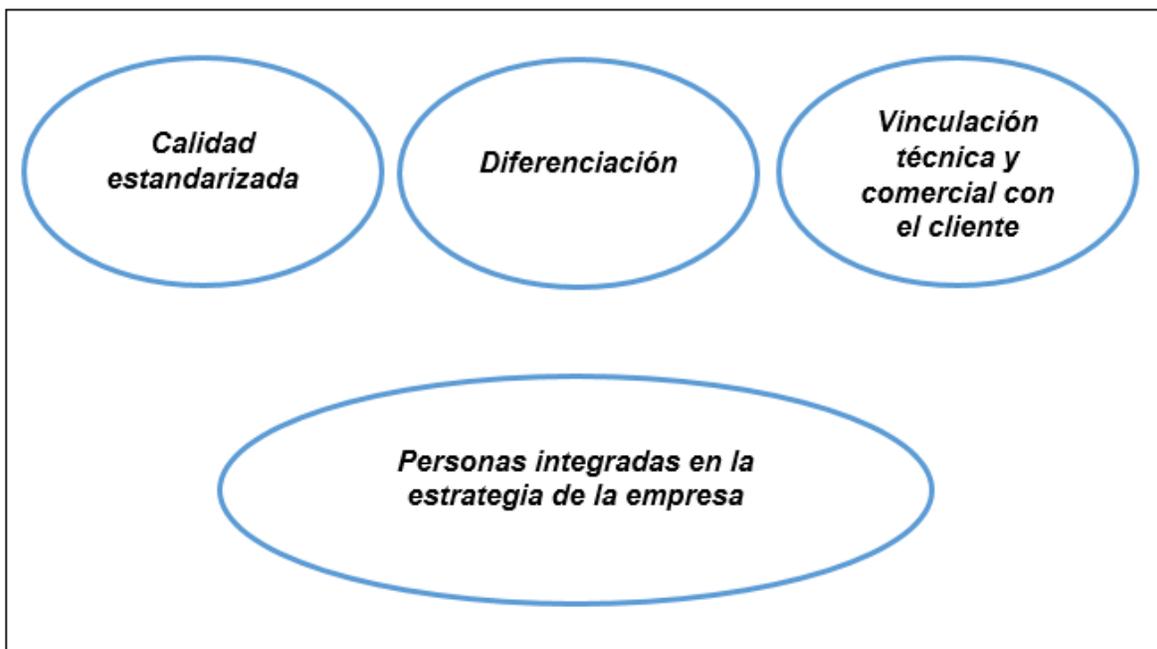


Figura 13: temas estratégicos de la organización

### 5.1.1. Calidad estandarizada.

Es un factor muy importante que define una relación comercial exitosa. El concepto de calidad estandarizada tiene un valor centrado en las características ofrecidas y las características de la fruta requerida. El principal cliente de la exportadora define como de gran importancia que el producto enviado cumpla con lo requerido sin necesariamente ser una fruta perfecta, es más importante que cumpla con los parámetros acordados y estandarizados de manera uniforme “Enviar lo que el cliente quiere y espera recibir”.

### 5.1.2. Diferenciación.

La participación diferenciada en el mercado establece beneficios estratégicos a la compañía, esto fundamentado en las características del consumidor chino, donde es factor de posicionamiento de la imagen es fundamental, si la empresa logra generar diferenciación desde múltiples factores se construye un reconocimiento como producto exclusivo, este factor aumenta los valores de venta lo que va construyendo una marca diferenciada del común de las etiquetas presentes en el mercado, esta diferenciación no necesariamente está relacionada con los volúmenes, sino que tiene relación con parámetros de calidad y responsabilidad en los acuerdos comerciales fundamentados en los cumplimientos de volúmenes presupuestados y de oportunidad de entrega del producto.

### 5.1.3. Vinculación técnica y comercial con el cliente:

El monitoreo de mercado y mejora en los procesos permiten a la empresa estar a la vanguardia de la industria, generando constantes mejoras que permitan obtener los mejores retornos a los clientes, mejoras como la diversidad de envases se orientan al beneficio del negocio considerando la valorización del cliente.

Estas mejoras de procesos obtienen un valor agregado al incluir la opinión y experiencia del cliente, es por esto que instancias de vinculación son fundamentales para orientarlas mejoras de manera constante, mejora logística, segregación, capacitación, siempre orientadas a mejorar la relación comercial y técnica con el cliente.

Exportadora ALSU ha definido como un importante eje estratégico la responsabilidad técnica en sus procesos unida a una división comercial en constante comunicación y con alta capacidad de reaccionar a los requisitos del cliente en función al mercado. Todos los procesos técnicos y comerciales están orientados al cumplimiento del cliente, lo que se logra mediante reuniones conjuntas para definir procesos participativos.

En relación al concepto de Responsabilidad, Exportadora ALSU cumple con los protocolos requeridos por el cliente y genera una oferta real basada en las producciones propias, sin generar falsas expectativas con el cliente. En función al área comercial se establecen acuerdos previos de entrega lo que permite generar una relación comercial responsable y con marcados procesos de colaboración mutua.

La indicación del concepto de responsabilidad tiene como fundamento base la de asegurar los acuerdos comerciales y técnicos en busca de asegurar una óptima venta del producto final, basado en acuerdos comerciales y técnicos sostenibles, cumpliendo los acuerdos de manera constante.

- **Uso de un margen técnico** en el proceso de producción y embalaje de la fruta, básicamente trabajar en busca de obtener un producto con mínimo riesgo fitosanitario y de seguridad en un buen estándar de calidad.
- **Responsabilidad comercial** La exportadora cuenta con más de un cliente y una oferta constante de nuevos clientes. Sin embargo, se respetan los acuerdos establecidos por sobre un beneficio económico en el corto plazo. Este proceso es válido para ambas partes involucradas en el proceso comercial.

En caso de no existir dificultades en el proceso técnico, se llega a un acuerdo en el área comercial, buscando obtener un beneficio mutuo a largo plazo.

Uno de los parámetros más importantes es la frescura de la fruta. Basado en esto, la compañía cuenta con la infraestructura tanto en la planta de proceso como en el campo de origen de la fruta, con instalaciones, frigoríficos que consiguen mantener la cadena de frío en óptimos rangos. Junto con esto, la logística necesaria para generar constantes entregas a tiempo a sus clientes, logística basada en un servicio rápido de despacho en exportaciones aéreas y marítimas. La infraestructura de ALSU está basada en cámaras de frío, líneas de proceso y selección, transporte, maquinaria de embalaje y elaboración de embalaje.

#### 5.1.4. Personas integradas en la estrategia de la empresa:

Finalmente se genera un tema estratégico transversal que está constituido por las ases que definen el futuro de la compañía a través de la creación de una cultura orientada a la estandarización de calidad, el aumento de la capacitación estratégica del recurso humano y el aumento de la integración y comunicación de la información, todo esto en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, el tema estratégico transversal se indica cómo, Personas integradas en la estrategia de la empresa.

#### 5.2. Mapa estratégico propuesto.

Durante el proceso de construcción de una planificación estratégica se establece el diseño de un mapa estratégico de la exportadora ALSU que nos permite comunicar la estrategia, representando de manera gráfica las interacciones generadas entre los objetivos estratégicos generados en el proceso de planificación estratégica.

La elaboración de un mapa estratégico permite una comunicación gráfica de la estrategia y mejora su diseño al considerar las recomendaciones planteadas

por Kaplan y Norton, 2012, mediante el uso de ejes estratégicos, el presente mapa estratégico considera tres ejes estratégicos, Calidad estandarizada, Diferenciación y vinculación técnica y comercial con el cliente. Estos ejes estratégicos son de gran importancia para la estrategia de la exportadora ALSU.

A continuación se presenta en la figura 14 el mapa estratégico y los ejes estratégicos propuestos para la exportadora ALSU.

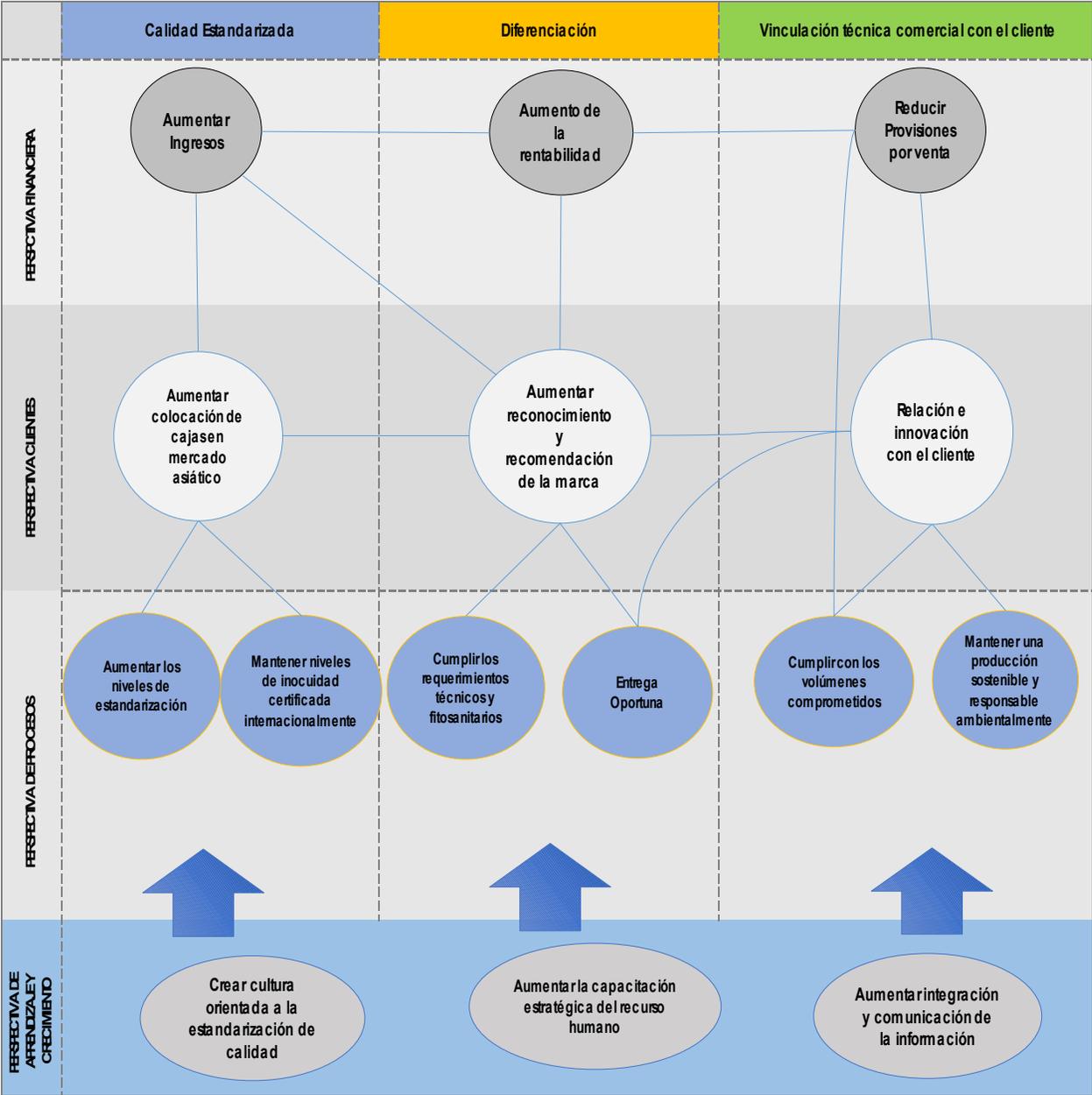


Figura 14: Mapa estratégico propuesto. Fuente Elaboración propia.

### 5.2.1 Detalle explicativo, de las perspectivas y sus objetivos estratégicos

En función al mapa estratégico presentado en la figura 14, se presenta un detalle explicativo, de las perspectivas y sus objetivos estratégicos

#### 1. En relación a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

- Crear cultura orientada a la estandarización de calidad, a través de jornadas de trabajo y análisis de acciones para mejorar la condición de calidad, elaboración de procedimientos de estandarización con participación transversal de los integrantes de la organización.
- Aumentar la capacitación estratégica del recurso humano, a través de una programación de capacitaciones diseñada por las áreas estratégicas de la empresa, capacitaciones técnicas es post cosecha, fisiología vegetal avanzada, logística, entre otras.
- Aumentar integración y comunicación de la información, mediante la creación de áreas de creación, análisis y extensión de información.

#### 2. Perspectiva de Procesos

- Aumentar los niveles de estandarización, mediante la generación de políticas de mejoramiento continuo y establecimiento de procedimientos técnicos orientados a limitar las diferencias productivas.
- Mantener niveles de inocuidad certificada internacionalmente, generar un sistema de auditoria constante mediante certificaciones técnicas estratégicas como global gap, HACCP, entre otras certificaciones internacionales.

- Cumplir los requerimientos técnicos y fitosanitarios, estableciendo protocolos y programas de trabajo con variables técnicas para cada área de la organización.
- Entrega Oportuna, mediante el monitoreo de la logística y mejoramiento de la coordinación con el cliente importador. El proceso más crítico para cumplir los volúmenes comprometidos está basado en las instancias de vinculación con el cliente, de esta manera se puede obtener información clave para coordinar manejos agronómicos y logísticos para llegar a los mercados de destino en los momentos adecuados que entreguen el mayor beneficio económico para la exportadora.
- Cumplir con los volúmenes comprometidos, mejorando los niveles de comunicación técnica entre áreas y estableciendo sistemas de pronóstico de producción más integrales. Los procesos de vinculación técnica, planificación fitosanitaria, agronómica y logística permiten sostener este cumplimiento de volúmenes al cliente importador.
- Mantener una producción sostenible y responsable ambientalmente, mediante la generación de políticas de sostenibilidad ambiental, evaluando los niveles de impacto de cada proceso para limitar los efectos sobre el medio ambiente.

### 3. Perspectiva de Clientes

- Aumentar colocación de cajas en mercado asiático. Mejorando los niveles de la fruta se establece un mayor porcentaje de fruta enviada y vendida en el mercado, la fruta que no cumple con el estándar requerido para viajar a China, se vende en el mercado interno o en otros mercados que generan un menor ingreso.
- Aumentar reconocimiento y recomendación de la marca. Mediante la mejora del reconocimiento se estimula la venta y nivel de pago

aumenta. La generación de instancias de publicidad y de vinculación en el mercado se logra el objetivo de ser una marca más reconocida en los mercados de destino.

- Relación e innovación con el cliente, la vinculación con el cliente, es clave para generar un desarrollo técnico y comercial, del negocio.

#### 4. Perspectiva financiera

- Aumentar Ingresos, mediante la amplitud de ofertas de envases, cambios en los sistemas de segregación, mejora de materiales de embalaje entre otras medidas que permitan estimular el ingreso por venta.
- Aumento de la rentabilidad, mediante la gestión de los costos de la compañía y estableciendo sistemas presupuestarios que establezcan instancias de análisis de la rentabilidad.
- Reducir Provisiones por venta comercial, mediante la limitación de las pérdidas por condición y calidad de la fruta, así como también de los procesos de exportación.

#### 5.2.2. Justificación de la propuesta de mapa estratégico

En relación al mapa estratégico como se indicó previamente, se presentan cuatro perspectivas, aprendizaje y crecimiento, procesos, clientes y perspectiva financiera, las que se relacionan a través de ejes estratégicos de objetivos. Estos ejes estratégicos son la calidad estandarizada, participación diferenciada en el mercado, vinculación técnica comercial y finalmente un eje estratégico transversal que incluye a la perspectiva de crecimiento y desarrollo indicado como personas integradas en la estrategia de la empresa.

En relación a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se presentan tres objetivos estratégicos, estos son, crear una cultura orientada a la estandarización

de calidad, que está en el eje estratégico de calidad estandarizada, aumentar la capacitación estratégica del recurso humano del eje estratégico de diferenciación y el aumento de la integración y comunicación de la información. Orientada en el eje de vinculación técnica comercial con el cliente.

En relación a crear una cultura orientada a la estandarización de calidad, este objetivo se hace responsable de las siguientes problemáticas de control de gestión:

- Desmotivación en los integrantes de la organización por falta de transmisión e integración del diseño de los objetivos estratégicos. (AV3)
- Diferencias en las prioridades de gerencia comercial, gerencia de producción y gerencia de planta, diferencias basadas en la relación de calidad versus producción. (AH3)
- Falta de generación de objetivos comunes entre gerencias. (DO2)
- Falta de motivación para crear mejoras en los procesos. (COM2)

La problemática que posee más influencia de este objetivo estratégico corresponde a la indicación relacionada con la motivación del equipo directivo y personal asociado a la producción, COM2, y establece una base para desarrollar las fortalezas orientadas a la producción de fruta de alto estándar de calidad por parte de la compañía.

Otro objetivo estratégico en esta perspectiva es aumentar la capacitación estratégica del recurso humano, (tecnología, logística, control de gestión y fisiología vegetal), lo que nos permite controlar las amenazas de la constante disminución de mano de obra capacitada y genera una oportunidad de responder a la oportunidad de la integración de nuevas fuerzas laborales como los inmigrantes, además la capacitación genera liderazgos técnicos que disminuye la alta dependencia a la toma de decisiones de nivel central lo que está descrito como una debilidad en el análisis. Este objetivo se hace responsable de influir sobre las siguientes problemáticas:

- Desmotivación en los integrantes de la organización por falta de transmisión e integración del diseño de los objetivos estratégicos. (AV3)
- Limitados incentivos el trabajo colaborativo entre áreas (AH2)
- Falta de motivación para crear mejoras en los procesos. (COM2)
- Falta de sistemas de capacitación estratégica. (COM3)

En este grupo de problemáticas destaca el desafío, COM3, que corresponde a un problema de control de gestión basado en las competencias, problema indicado como falta de sistemas de capacitación estratégica.

El tercer objetivo estratégico de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento está descrito como el aumento de la integración y comunicación de la información, se hace cargo de la debilidad descrita por la baja cultura organizacional debido a la poca comunicación de los lineamientos estratégicos, además establece una potencial mejora en los problemas de control de gestión relacionado con la falta de herramientas para controlar la eficiencia de trabajos productivos y con la poca claridad de los cargos, organigramas y flujos de trabajo. Este objetivo se hace cargo de los siguientes desafíos:

- Falta de comunicación de objetivos estratégicos de la compañía, generando desmotivación en la compañía. (AV1)
- Falta de formalidad en las instancias de planificación y evaluación de los objetivos estratégicos. (AV2).
- Desmotivación en los integrantes de la organización por falta de transmisión e integración del diseño de los objetivos estratégicos. (AV3).
- Falta de generación de objetivos comunes entre gerencias (DO2)
- Limitado alineamiento organizacional (DCG2)

La totalidad de los problemas de alineamiento vertical son influenciados mediante el cumplimiento de este objetivo estratégico, destacando el desafío AV1, que indica la falta de comunicación de objetivos estratégicos de la compañía, generando instancias de desmotivación interna.

En relación a la perspectiva de proceso, el objetivo de “mantener una producción sostenible y responsable ambientalmente”, ubicado en el eje estratégico de vinculación técnica comercial con el cliente, se hace cargo de la amenaza de trabajar la producción de manera ambientalmente responsable, además considera la debilidad de tener poca diversidad de productos estableciendo prioridades productivas, además el mantener un sistema de trabajo sostenible permite establecer una mejor evaluación al momento de generar postulaciones a desarrollo a través de fondos públicos. Este objetivo se hace cargo de los siguientes desafíos:

- Sostenibilidad económica y productiva de la compañía (FE2)
- Diferencias en las prioridades de gerencia comercial, gerencia de producción y gerencia de planta, diferencias basadas en la relación de calidad versus producción. (AH3)
- Falta de generación de objetivos comunes entre gerencias (DO2)
- Falta de áreas basadas en el diseño, evaluación y seguimiento de proyectos. (DO3)
- Sistemas productivos poco formales con procesos poco estandarizados y limitado registro para análisis futuro. (CO2)
- Limitada adaptación a nuevos sistemas de integración tecnológica. (CO3)

Se destaca la influencia sobre el desafío FE2, que corresponde a la sostenibilidad económica y productiva de la compañía.

El objetivo de “aumentar los niveles de estandarización”, del eje estratégico de calidad estándar, permite hacer frente a la amenaza de aumento exponencial de las exportaciones de cerezas a China, además de mantener fortalezas de la compañía orientadas a la estandarización de calidad de los procesos a nivel de campo y de exportación de cerezas. Los problemas de control de gestión influenciados por este objetivo corresponden a:

- Falta de formalidad en las instancias de planificación y evaluación de los objetivos estratégicos. (AV2)

- Falta de generación de objetivos comunes entre gerencias. (DO2)
- Sistemas productivos poco formales con procesos poco estandarizados y limitado registro para análisis futuro. (CO2)

Se destaca la importancia del desafío CO2 descrito como la generación de sistemas productivos poco formales y estandarizados, limitando los análisis a futuro.

Otro objetivo estratégico de la perspectiva de procesos es el “mantener niveles de inocuidad certificada internacionalmente”, del eje estratégico de calidad estandarizada, esto genera oportunidades de crear de nuevos mercados, y tiene una influencia sobre los siguientes desafíos estratégicos,

- Sostenibilidad económica y productiva de la compañía. (FE2)
- Falta de formalidad en las instancias de planificación y evaluación de los objetivos estratégicos. (AV2)
- Falta de áreas basadas en el diseño, evaluación y seguimiento de proyectos. (DO3)
- Sistemas productivos poco formales con procesos poco estandarizados y limitado registro para análisis futuro. (CO2)
- Áreas de trabajo sin definición de objetivos estratégicos (DCG1)

Destacando FE2, que corresponde a mantener la sostenibilidad económica y productiva de la compañía.

El “Cumplir los requerimientos técnicos y fitosanitarios”, ubicado en el eje de diferenciación, forma parte de la perspectiva de procesos y está representado en las fortalezas de mantener un equipo técnico y una alta capacidad de responder a requerimientos técnico de los clientes importadores de fruta. Este objetivo se hace cargo de los siguientes desafíos:

- Falta de comunicación de objetivos estratégicos de la compañía, generando desmotivación en la compañía (AV1)

- Falta de formalidad en las instancias de planificación y evaluación de los objetivos estratégicos. (AV2)
- Mala coordinación entre áreas técnicas y el área de gerencia comercial. (AH1)
- Diferencias en las prioridades de gerencia comercial, gerencia de producción y gerencia de planta, diferencias basadas en la relación de calidad versus producción. (AH3)
- Limitada planificación logística y financiera conjunta e integrada con las áreas estratégicas de la compañía. (DO1)
- Falta de generación de objetivos comunes entre gerencias (DO2)
- Sistemas productivos poco formales con procesos poco estandarizados y limitado registro para análisis futuro. (CO2)
- Falta de instancias de análisis estratégicos (COM1).
- Áreas de trabajo sin definición de objetivos estratégicos (DCG1)

Se destaca el desafío de falta de formalidad en las instancias de planificación y evaluación de los objetivos estratégicos, (AV2).

El objetivo de “entrega oportuna”, del eje de atributo de diferenciación, nos genera la necesidad de establecer sistemas de planificación logística en la producción y procesos de exportación lo que tendrá como resultado la eficiencia en los tiempos y momentos de entrega de la fruta, este factor es de gran importancia debido a las características del mercado asociado a momentos específicos donde la demanda y el precio por la fruta es mayor. Este objetivo influye en los siguientes desafíos estratégicos:

- Mala coordinación entre áreas técnicas y el área de gerencia comercial. (AH1)
- Diferencias en las prioridades de gerencia comercial, gerencia de producción y gerencia de planta, diferencias basadas en la relación de calidad versus producción. (AH3)

- Limitada planificación logística y financiera conjunta e integrada con las áreas estratégicas de la compañía. (DO1)
- Falta de generación de objetivos comunes entre gerencias (DO2)

El desafío de alineamiento horizontal AH1, que indica la mala coordinación entre el área técnica y el área de gerencia comercial el desafío más influenciado por este objetivo estratégico.

El “cumplir con los volúmenes comprometidos”, del eje estratégico de vinculación técnica y comercial con el cliente, genera un acuerdo comercial y vinculación con el cliente, es importante respetar estos niveles productivos comprometidos a los clientes, ya que gran parte de los costos de logística están relacionado a estos volúmenes de entrega, si existen problemas en los volúmenes comprometidos se pueden generar diferencias comerciales a futuro lo que puede establecer problemáticas en la imagen de la compañía. Este objetivo se relaciona con los siguientes desafíos:

- Centralización de las decisiones comerciales y agronómicas (FE1)
- Mala coordinación entre áreas técnicas y el área de gerencia comercial. (AH1)
- Diferencias en las prioridades de gerencia comercial, gerencia de producción y gerencia de planta, diferencias basadas en la relación de calidad versus producción. (AH3)
- Áreas de trabajo sin definición de objetivos estratégicos (DCG1)

El desafío más influenciado por el objetivo estratégico corresponde a la mejora de la coordinación entre áreas técnica y el área de gerencia comercial, AH1, así como también a la problemática AH3, basada en la problemática de, diferencias en las prioridades de gerencia comercial, gerencia de producción y gerencia de planta, diferencias basadas en la relación de calidad versus producción.

La Perspectiva de clientes está compuesta por los objetivos estratégicos de “aumentar colocación de cajas en mercado asiático” ubicado en el eje estratégico

del atributo de calidad estandarizada, “relación e innovación con el cliente” del eje estratégico de vinculación técnica económica con el cliente y el objetivo estratégico de “aumentar reconocimiento y recomendación de la marca ALSU”, del eje estratégico de diferenciación, influyen en la mejora de los siguientes desafíos

- Falta de áreas basadas en el diseño, evaluación y seguimiento de proyectos. (DO3).
- Falta de instancias de análisis estratégicos (COM1)
- Limitado alineamiento organizacional (DCG2)

El más importante de estos desafíos, DO3, alta de áreas basadas en el diseño, evaluación y seguimiento de proyectos.

El objetivo de “relación e innovación con el cliente”, estimula la colaboración conjunta estimulando la sostenibilidad económica y productiva de la compañía, el cliente valora la posibilidad de participar en los diseños de procesos en busca de obtener los parámetros requeridos por el mercado de venta de frutas, el objetivo aporta a los siguientes desafíos

- Sostenibilidad económica y productiva de la compañía (FE2)
- Integración de nuevos sistemas de mejoras en los procesos productivos, (CO3).

El objetivo de la perspectiva de cliente indicado como el “aumentar reconocimiento y recomendación de la marca” del eje estratégico de diferenciación, se relaciona con la influencia sobre los siguientes desafíos:

- Alineamiento organizacional, (DCG2).
- Desmotivación en los integrantes de la organización por falta de transmisión e integración del diseño de los objetivos estratégicos. (AV3)

La motivación para optimizar procesos productivos que mejoren el reconocimiento de la marca ALSU, este objetivo estratégico, se hace cargo de la fortaleza de tener infraestructura y tecnología propia para abastecer los requerimientos de los clientes, además permite mantener el nivel de valoración del

producto sin bajar la calidad, junto con evaluar estas fortalezas este objetivo le permite tener una mejor posición de la compañía a las oportunidades otorgadas por el crecimiento económico del mercado de China.

Finalmente se presenta la perspectiva financiera donde el objetivo estratégico de reducir provisiones por venta está muy ligado al eje estratégico de vinculación, en la medida que se logre este objetivo la compañía tendrá mejores resultados en la rentabilidad. Este objetivo se relaciona con solucionar los siguientes desafíos organizacionales:

- Centralización de las decisiones comerciales y agronómicas (FE1)
- Sostenibilidad económica y productiva de la compañía (FE2)
- Mala coordinación entre áreas técnicas y el área de gerencia comercial (AH1)
- Diferencias en las prioridades de gerencia comercial, gerencia de producción y gerencia de planta, diferencias basadas en la relación de calidad versus producción. (AH3)

El desafío de coordinación entre el área técnica y el área comercial de la compañía, AH1, es el desafío más influenciado por este objetivo estratégico.

Otro objetivo es el “aumento de los ingresos”, ubicado en el eje de calidad estandarizada, que al igual que el objetivo anterior aumentara los niveles de rentabilidad de la compañía. Este objetivo se relaciona con el desafío de generar

- Sostenibilidad económica y productiva de la compañía, (FE2).

El diseño de un mapa estratégico establece una metodología de comunicación que indica los requerimientos y objetivos estratégicos de la compañía considera más importantes, de esta manera generamos una inducción a los objetivos que se debe priorizar al momento de establecer procesos dentro de la organización.

El problema de alineamiento vertical, (AV), como se explica en los capítulos anteriores está marcado por la mínima transmisión de una idea clara de los objetivos estratégicos de la compañía, el mapa estratégico en su conjunto resuelve en parte esta falta de información en los equipos de trabajo, la solución a esta problemática está desarrollada en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento a través del objetivo estratégico de “Aumentar integración y comunicación de información”.

En relación a la definición de prioridades están marcadas por los objetivos estratégicos del mapa y cada una de sus conexiones, la orientación al cliente a través del cumplimiento del objetivo de aumento de reconocimiento y recomendación de la marca lo vincula con aumentar la colocación de cajas a través de un constante contacto de innovación con el cliente, esto establece que la compañía debe seguir aumentando su productividad sin dejar de lado el vínculo y el reconocimiento del cliente, esto es muy importante ya que no se enfoca a un objetivo de establecer un estándar de calidad a todo evento, sino que estimula a cumplir los requerimientos tanto productivos como de estándares de calidad requeridos por el cliente.

El objetivo establecido en la perspectiva de cliente que indica “relación e innovación con el cliente” genera una serie de estímulos a mantener y aumentar un feedback entre el cliente y la compañía a través de todas sus áreas productivas, esto también genera una inducción a establecer estos métodos de comunicación y entregas de feedback dentro de la organización.

La falta de objetivos conjuntos basada en una escasa comunicación corporativa ha generado desmotivación y falta de incentivos, esto se mejora con el establecimiento de un mapa estratégico que converge en el objetivo común de aumentar el reconocimiento y recomendación de la marca, este objetivo genera

motivaciones intrínsecas de trabajar para una compañía reconocida en la industria.

El problema de alineamiento horizontal, (AH), está influenciado en la poca mantención de los criterios técnicos establecidos en instancias de trabajo formales, esto genera una serie de problemas de eficiencia y de motivación ya que no se establecen como prioridades las decisiones tomadas por las áreas técnicas sino las que determina el dueño de la compañía en un momento determinado. El mapa estratégico establece los objetivos claramente jerarquizados y con vinculación entre ellos, este problema se soluciona mediante la indicación de los objetivos en el mapa, como por ejemplo el departamento técnico tiene como prioridad mantener los requerimientos técnicos y fitosanitarios para aumentar el reconocimiento y recomendación de la marca por parte del cliente, con ello se considera y valida las determinaciones del departamento técnico y gerencia de producción, en el caso de mantener los niveles de inocuidad lo que aumenta la colocación de cajas en el mercado asiático, valida las políticas y procedimientos que determina la gerencia de planta y gerencia comercial. El objetivo de cumplir con los volúmenes comprometidos establece y fomenta una planificación conjunta previo a la venta y limita los cambios en la planificación comercial ya que se pone la prioridad en cumplir lo comprometido independiente de las condiciones comerciales de corto plazo, esto mejora la relación con el cliente y reduce las provisiones por venta aumentando la rentabilidad de la exportadora ALSU.

El objetivo de mantener una producción sostenible y responsable ambientalmente estimula a no limitarse a un análisis económico de la compañía, también se debe generar análisis de eficiencia en el uso de los recursos tanto económicos como los recursos naturales del sistema productivo.

Uno de los grandes conflictos generados es producir más a menor calidad o producir menos a una mejor estandarización de la calidad, el mapa estratégico fundamenta su diseño en un equilibrio de aumentar la producción de manera sostenible y en conjunto con los requerimientos del cliente a través de una constante vinculación, los objetivos financieros están definidos en aumentar la

rentabilidad a través del aumento de los ingresos y a través de la reducción de las provisiones por venta lo que no necesariamente se logra con aumentos netamente productivos, el aumento se debe generar pero de manera sostenible.

Finalmente la problemática de motivación en el alineamiento horizontal se mejora en parte aumentando el reconocimiento de la marca a mediante el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos donde intervienen la mayoría de los colaboradores de la exportadora ALSU.

El Problema de Diseño organizacional está basado en la limitada planificación e integración de objetivos comunes considerando la eficiencia en el uso de recursos, esto se ve incrementado por la falta de instancias de análisis de los procesos. Los objetivos estratégicos de aumentar la integración y comunicación de la información en pro de lograr los objetivos de entregar los volúmenes comprometidos de manera sostenible en el tiempo haciendo eficiente el uso de los recursos, ayudan a solucionar estos problemas en la organización.

La planificación de proyectos se hace necesaria con la participación del cliente a través del objetivo de establecer vinculación y con el objetivo de cumplir los volúmenes comprometidos, para lograr estos objetivos, debe existir una comunicación interna de la compañía estableciendo planificaciones productivas estratégicas. Estas indicaciones también solucionan los problemas de cultura organizacional expuesta en los puntos anteriores, en la medida que se estimule la comunicación y planificación conjunta con evaluaciones constantes se limitan el desarrollo de problemáticas asociadas a la cultura organizacional. El objetivo de crear una cultura orientada a la estandarización de calidad genera otra variable de unificación de objetivos y construye una cultura organizacional alineada con los objetivos estratégicos de la compañía.

Los problemas de control de gestión asociados a competencias están abordados en el mapa estratégico mediante la identificación de lo que es importante para la organización, esta información limita la generación de

incertidumbre sobre los objetivos reales de la exportadora ALSU. Junto con esto el ser parte de un mapa estratégico posiciona el trabajo de los equipos en el logro de un objetivo común y genera una visualización en el aporte que genera cada uno de los integrantes, esto es una forma de estimular incentivos intrínsecos que aumentan la satisfacción hacia los intereses de la empresa.

Otro de los factores que mejora el mapa estratégico es la definición del establecimiento de capacitación estratégica del recurso humano, de esta manera limitamos las brechas de competencias, asignando liderazgos con sistemas de promoción y especialización interna del recurso humano en la exportadora ALSU.

En relación al problema de diseño e implementación del sistema de control de gestión el mapa estratégico establece los objetivos generales que posteriormente serán bajados a cada unidad, junto con esto se establecen los atributos y acciones para generar rentabilidad en la compañía, los mayores problemas de control presupuestario y planificación son evaluados en el mapa estratégico en el objetivo de aumentar la integración y comunicación de la información lo que está en el eje estratégico que deriva en cumplir con los volúmenes comprometidos y con mantener una producción sostenible y responsable ambientalmente, esto en la perspectiva de procesos los que derivan a la perspectiva de clientes con las relación a aumentar la relación e innovación con el cliente, lo que finalmente genera una reducción en las provisiones por venta cuyo resultado es el aumento de la rentabilidad.

Como una manera de crear una operatividad la estrategia se realizó un esquema a través de la herramienta de gestión llamada cuadro de mando integral (CMI), esta herramienta de planificación estratégica y control genera una integración de la compañía a través de la evaluación de los objetivos estratégicos planteados al interior de la exportadora ALSU.

La tabla 25, presenta un resumen de los principales objetivos del mapa estratégico e indica de cuales desafíos organizacionales y estratégicos se hacen cargo.

Perspectiva	Objetivo estratégico	Desafíos organizacionales, influenciados por objetivos estratégico	Desafío mas influenciado por el objetivo estratégico	
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO</b>	Crear una cultura orientada a la estandarización de calidad	AV3, AH3, DO2 y COM2	Falta de motivación para crear mejoras en los procesos	COM 2
	Aumentar la capacitación estratégica del recurso humano	AV3, AH2, COM2 y COM3	Falta de sistemas de capacitación estratégica	COM3
	Aumento de la integración y comunicación de la información	AV1, AV2, AV3, DO2 y DCG2	Falta de comunicación de objetivos estratégicos de la compañía, generando desmotivación en la compañía	AV1
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS</b>	Mantener una producción sostenible y responsable ambientalmente	FE2, AH3, DO2, DO3, CO2, CO3.	Sostenibilidad económica y productiva de la compañía	FE2
	Aumentar los niveles de estandarización	AV2, DO2, y CO2	Sistemas productivos poco formales con procesos poco estandarizados y limitado registro para análisis futuro.	CO2
	Mantener niveles de inocuidad certificada internacionalmente	FE2, AV2, DO3, CO2, y DCG1	Sostenibilidad económica y productiva de la compañía	FE2
	Cumplir los requerimientos técnicos y fitosanitarios	AV1, AV2, AH1, AH3, DO1, DO2, CO2, COM1 y DCG1	Falta de formalidad en las instancias de planificación y evaluación de los objetivos estratégicos.	AV2
	Entrega oportuna	AH1, AH3, DO1 y DO2	Mala coordinación entre áreas técnica y el área de gerencia comercial.	AH1
	Cumplir con los volúmenes comprometidos	FE1, AH1, AH3, DCG1	Mala coordinación entre áreas técnica y el área de gerencia comercial. Diferencias en las prioridades de gerencia comercial, gerencia de producción y gerencia de planta, diferencias basadas en la relación de calidad versus producción	AH1 AH3
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>	Aumentar satisfacción del cliente final	DO3, COM1 Y DCG2	Falta de áreas basadas en el diseño, evaluación y seguimiento de proyectos.	DO3
	Relación e innovación con el cliente	FE2	Sostenibilidad económica y productiva de la compañía	FE2
		CO3	Limitada adaptación a nuevos sistemas de integración tecnológica	CO3
	Aumentar reconocimiento y recomendación de la marca	DCG2	Limitado alineamiento organizacional	DCG2
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	Reducir provisiones por venta	FE1, FE2, AH1 y AH3	Mala coordinación entre áreas técnica y el área de gerencia comercial.	AH1
	Aumento de los ingresos	FE2	Sostenibilidad económica y productiva de la compañía	FE2
	rentabilidad de la compañía	FE2	Sostenibilidad económica y productiva de la compañía	FE3

*Tabla 25: Resumen de problemas de control de gestión, considerados en los objetivos estratégicos del mapa estratégico. Fuente: Elaboración propia.*

La tabla 25, presenta un resumen de todos los desafíos que cada uno de los objetivos estratégicos se hace cargo para su desarrollo y mejora, junto con esto la tabla indica cual es el desafío más importante para cada objetivo estratégico.

El segundo mecanismo corresponde al cuadro de mando integral que se hace cargo de los desafíos organizacionales indicados en la tabla 23. Los desafíos que influye el CMI corresponden a:

- Centralización de las decisiones comerciales y agronómicas. (FE1)
- Sostenibilidad económica y productiva de la compañía. (FE2)
- Falta de comunicación de objetivos estratégicos de la compañía, generando desmotivación en la compañía. (AV1)
- Falta de formalidad en las instancias de planificación y evaluación de los objetivos estratégicos. (AV2)
- Desmotivación en los integrantes de la organización por falta de transmisión e integración del diseño de los objetivos estratégicos. (AV3)
- Mala coordinación entre áreas técnicas y el área de gerencia comercial. (AH1)
- Limitada planificación logística y financiera conjunta e integrada con las áreas estratégicas de la compañía. (DO1)
- Falta de generación de objetivos comunes entre gerencias (DO2)
- Falta de áreas basadas en el diseño, evaluación y seguimiento de proyectos. (DO3)
- Ausencia de una cultura de planificación financiera y de control de presupuestario. (CO1)
- Áreas de trabajo sin definición de objetivos estratégicos. (DCG1)
- Limitado alineamiento organizacional. (DCG2)

## Capítulo 6. Cuadro de mando integral.

Según Kaplan y Norton 2012, el cuadro de mando integral corresponde a una herramienta para ejecutar la operación de la estrategia, esta herramienta permite orientar los recursos en las actividades de mayor impacto dentro de la exportadora ALSU, ya que genera comparaciones y análisis de los desempeños reales y los desempeños estimados.

El cuadro de mando integral CMI, es una herramienta que muestra y traduce los objetivos estratégicos de las 4 perspectivas en indicadores y planes de acción a seguir para conseguir la realización de la estrategia, de esta manera se logra analizar las interacciones de manera objetiva mediante mediciones, para establecer si se están cumpliendo los objetivos planteados. (Kaplan, Norton 2.000).

El cuadro de mando integral genera la descripción de la estrategia a través de relaciones causa efecto, documentando esta información generada en busca de entregar herramientas de supervisión y de validación de los procesos al interior de la exportadora.

Otra importancia asignada al CMI es la capacidad de transmitir a cada nivel de la empresa, lo que es importante para la administración, esta transmisión se realiza mediante el uso de los tableros de control.

Los tableros de control consisten en la identificación de los objetivos e indicadores estratégicos de los departamentos y grupos de niveles inferiores en la organización, estos tableros de control permiten el control del progreso en las actividades definidas por la administración, de esta manera es una herramienta de evaluación permanente del cumplimiento de objetivos específicos por área en busca del cumplimiento de los objetivos generales de la compañía. Este proceso es llamado aplicación de cascada, donde cada unidad de la compañía se focaliza en el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización, identificando los niveles de contribución al valor de la exportadora ALSU. (Niven, 2002).

A continuación se presenta el cuadro de mando integral de la exportadora ALSU, se genera un detalle con cada perspectiva, objetivo, indicador, métrica, frecuencia e iniciativa estratégica.

La tabla 26, indica la propuesta de cuadro de mando integral para la perspectiva financiera.

*Tabla 26: Análisis de la perspectiva financiera. Fuente: Elaboración propia.*

En el objetivo estratégico de aumento de ingresos se considera el indicador de crecimiento de ingreso por venta de cajas ALSU, se consideran dos temporadas para evaluar los niveles de crecimiento en los ingresos por venta, se espera que este nivel de crecimiento sea mayor al 10% y su evaluación debe ser mensual, con el objetivo de establecer tramos comparativos de venta en el tiempo. El aumento de los ingresos está relacionado con el requerimiento de aumentar la colocación de cajas en el mercado, como una forma de aprovechar la buena imagen de la compañía, los clientes requieren mayor presencia de cajas ALSU, esta mayor presencia aumentara los ingresos totales de la exportadora.

En relación a la reducción de provisiones por venta comercial, se establece como indicador las provisiones por venta, de esta manera se genera un control de las perdidas por factores externos que disminuyen el potencial de ingresos por venta de fruta. Este factor genera y estimula el manejo apropiado de la fruta considerando variables técnicas asociadas a las variables comerciales.

El aumento de la rentabilidad se asocia a la venta por kilo total exportado, en la métrica se hace una clasificación por calibre, y estándares de calidad, ya que un kilo de fruta tiene diversas condiciones de calibre y calidad, es importante destacar que la fruta es segmentada por variedad, calibres y colores. Mientras mejores resultados se obtengan en los estándares de calidad requeridos por los clientes mejor serán los niveles de rentabilidad de la exportación de cerezas.

La tabla 27, presenta un detalle del cuadro de mando integral de la perspectiva de clientes, este CMI, está compuesto por 3 objetivos estratégicos.

*Tabla 27: Análisis de la perspectiva financiera. Fuente: Elaboración propia.*

En la perspectiva de clientes, el objetivo de aumentar colocación de cajas en el mercado asiático se establece mediante un indicador evolución de venta entre una temporada y otra se espera que el aumento sea mayor al 10% lo que nos indicaría el nivel de satisfacción del cliente. La exportadora debe tener un nivel de crecimiento basado en el aumento de la demanda y el aumento de las exportadoras competidoras, es por esto que es necesario tener una etapa de constante crecimiento, aprovechando el contexto industrial de alto requerimiento

por cerezas por parte del cliente importador de China. La frecuencia de medición de este indicador es anual, basado en la característica de anualidad de la producción.

El objetivo estratégico de aumentar el reconocimiento y recomendación de la marca fomenta la constante interacción con nuestros clientes, además genera un nexo con el cliente final, es por esto que se considera el indicador de cumplimiento de una encuesta a clientes, para ello se propone una iniciativa estratégica de la creación de encuesta integral a clientes de la unidad estratégica de negocios y a los clientes consumidores finales. Otro aspecto fundamental es la ubicación en las ventas diarias emitidas por los informes del mercado Jiagnan en China, actualmente no existe un ranking oficial, solo el elaborado por cada receptor con información del reporte oficial, es por esto que se propone el establecimiento de un área comercial de monitoreo y registro diario de las ventas en los mercados, utilizando como referencia el mercado de Jiagnan en China, este monitoreo establece procedimientos que inducen a la mayor conexión comercial, evaluando los potenciales escenarios comerciales lo que entrega información para una adecuada toma de decisiones por la gerencia general y la gerencia comercial.

Finalmente el objetivo de relación e innovación con el cliente busca integrar a los clientes en los procesos y de esta manera disminuir los potenciales rechazos, y aumentar la vinculación comercial, el primer indicador establecido corresponde a cumplimiento de un plan de reuniones de trabajo, para ello se genera un programa de trabajo con temas específicos a desarrollar en conjunto, de esta manera se van estableciendo medidas técnicas y comerciales que mejoren el proceso de venta de fruta en los mercados de China, este indicador se presenta con un índice (C1) ya que requiere contextualizar lo importante de mantener reuniones de vinculación con el cliente importador de China, estas reuniones incluyen variables culturales donde se construyen confianzas para las negociaciones presentes y futuras.

El segundo indicador para este objetivo es la tasa de aporte técnico del cliente al proceso de exportación de cerezas, de esta manera se involucra al

equipo técnico de la exportadora y al equipo técnico del cliente, generando diálogos estratégicos orientados a la mejora de los procesos sin perder eficiencia productiva. Al igual que el indicador anterior este indicador también se presenta con un índice (C2), ya que requiere indicar que para que estas reuniones de trabajo y vínculo tengan un efecto las en las condiciones de la relación comercial, se deben llegar a conclusiones de aprendizaje comercial y técnico, es por eso que se incluyen las variables de correcciones realizadas y las correcciones indicadas por el cliente.

La tabla 28, presenta los detalles del cuadro de mando integral CMI, propuesto para la perspectiva de procesos internos.

Este Cuadro de mando integran incluye los objetivos estratégicos de Aumentar los niveles de estandarización, mantener niveles de inocuidad certificada internacionalmente, cumplir los requerimientos técnicos y fitosanitarios, entrega oportuna, cumplir con los volúmenes comprometidos, mantener una producción sostenible y responsable ambientalmente

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica (fórmula)	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Procesos Internos	Aumentar los niveles de estandarización	N° de rechazos técnicos por falta de estandarización	$(N^{\circ} \text{ de reclamos año actual} / N^{\circ} \text{ de reclamos año ant.}) \times 100$	Menor a 10%	Anual	Establecimiento de un canal técnico de evaluación con el cliente que no solo considere el aspecto comercial.
	Mantener niveles de inocuidad certificada internacionalmente	N° de no conformidades en certificación BRC resueltos	$(N^{\circ} \text{ de no conformidades resueltas} / N^{\circ} \text{ de no conformidades totales}) \times 100$	Igual a 100%	Anual	Generación de planes de trabajo conjunta con asesores y establecimiento de equipos de líderes de cada área de la compañía
	Cumplir los requerimientos técnicos y fitosanitarios	% de cumplimiento de parámetros de calidad y condición de la exportadora	$(N^{\circ} \text{ de cajas total inspeccionadas} / N^{\circ} \text{ de cajas inspeccionadas y aprobadas por dpto. de calidad}) \times 100$	Mayor a 90%	Semanal	Establecimiento de norma de calidad integral que genere un monitoreo de la fruta desde campo y establezca niveles de riesgo con el objetivo de priorizar análisis de cumplimiento
		N° de rechazos SAG	$(N^{\circ} \text{ de lotes aprobados} / N^{\circ} \text{ de lotes inspeccionados por SAG}) \times 100$	Menor a 10%	Semanal	Generar vínculos con SAG, informando con anticipación programas de manejo y transparentando procesos de trabajo.
	Entrega Oportuna	% de cumplimiento programa de contenedores embarcados	$(N^{\circ} \text{ de contenedores embarcados semana 1} / N^{\circ} \text{ de contenedores pronosticados a embarcar semana 1})$	Igual a 100%	Semanal	Establecer vínculos con empresas prestadoras de logística y transporte, generar reuniones semanales de planificación de producción y embalaje.
		% de reclamos por llegada fuera de plazo	$(N^{\circ} \text{ de informes con reclamos por tiempos de entrega} / N^{\circ} \text{ de informes total del cliente}) \times 100$	menor a 5%	Semanal	Establecimiento de un plan de monitoreo con los clientes en relación a los mejores momentos de exportación de fruta
	Cumplir con los volúmenes comprometidos	N° de cajas exportadas por cliente	$(N^{\circ} \text{ de cajas exportadas a cliente} / N^{\circ} \text{ de cajas comprometidas al cliente A}) \times 100$	Igual a 100%	Anual	Reuniones con clientes para transmitir los reales volúmenes a exportar. Generación de una base informativa estándar con la planificación productiva semanal
	Mantener una producción sostenible y responsable ambientalmente	% de cumplimiento global gap en huertos propios	$(N^{\circ} \text{ de huertos aprobados con global gap} / N^{\circ} \text{ de huertos totales}) \times 100$	Igual a 100%	Anual	Generación de capacitaciones y contratación de asesorías para los procesos de certificación Global Gap.

Tabla 28: Análisis perspectiva de Procesos internos. Fuente: elaboración propia.

La perspectiva de procesos internos presenta objetivos estratégicos como el de aumentar los niveles de estandarización, para ello se evalúan los niveles de reclamos recibidos por la empresa, en función a esto se establece un canal de comunicación técnico para evitar solo el aspecto comercial, cada indicación del importador puede generar una influencia en el precio final del producto es por esto que al crear un canal de comunicación técnico se evalúan las consecuencias de manera separada sin influir inmediatamente en el precio final, estas definiciones están basadas en relaciones de colaboración mutua y establecen protocolos de acción frente a determinadas condiciones o situaciones derivadas del proceso de exportación. El nivel de reclamos indicado en la métrica de análisis anual es de un porcentaje de reclamos menor a 10%

El objetivo de mantener los niveles de inocuidad certificada internacionalmente permite mantener un control de los estados de las

certificaciones, es por esto que se establece como indicador el número de no conformidades resueltas, para ello se presenta la iniciativa estratégica de generación de planes de trabajo conjunto con asesores y el establecimiento de líderes por cada área de la compañía, esta iniciativa genera vinculación y estimula la formación de líderes en temas de inocuidad. El indicador genera una métrica de evaluación anual donde interactúan las no conformidades totales y las no conformidades resueltas, de esta manera analizamos las acciones concretas para mejorar los niveles de inocuidad.

El objetivo de cumplir los requerimientos técnicos y fitosanitarios, tiene como indicador el porcentaje de cumplimiento de parámetros de calidad y condición que la exportadora define en sus protocolos establecidos, la métrica de este indicador considera el total de cajas de exportación inspeccionadas y aprobadas por el departamento de calidad y el total de cajas inspeccionadas, esta métrica es evaluada de manera semanal y el porcentaje de cumplimiento debe ser mayor al 90%.

El segundo indicador del objetivo de cumplir los requerimientos técnicos y fitosanitarios es el número de rechazos SAG, donde se evalúan los lotes aprobados versus los lotes totales inspeccionados, se requiere una meta de un 100% de aprobación, y su análisis es con una frecuencia semanal. Este indicador considera los lotes evaluados por el servicio de agrícola y ganadero, SAG, plantean la generación de vínculos y la extensión de normativas de calidad integral, que genere un monitoreo de la fruta desde campo y establezca niveles de riesgo con el objetivo de priorizar análisis de cumplimiento.

El objetivo estratégico de entrega oportuna integra indicadores de medición a través del porcentaje de cumplimiento programa de contenedores embarcados, el cual considera los embarques efectivamente despachados versus los embarques pronosticados, la meta es lograr un 100% y su evaluación es semanal, además se generan iniciativas como el Establecer vínculos con empresas prestadoras de logística y transporte, generar reuniones semanales de planificación de producción y embalaje, un segundo indicador es el porcentaje de

reclamos por llegada fuera de plazo, este indicador relaciona los informes del cliente con los informes donde se indica el factor de llegada fuera de plazo, esta relación no puede ser superior al 5% de reclamos con una frecuencia de medición semanal. Para ello se genera un plan de monitoreo con los clientes en relación a los mejores momentos de exportación de fruta.

El objetivo estratégico cumplir con los volúmenes comprometidos establece la importancia de mantener compromisos comerciales y se utiliza el indicador de número de cajas exportadas por cliente. Para este indicador se presenta una iniciativa estratégica de establecer reuniones con clientes para transmitir los reales volúmenes a exportar. Además la generación de una base informativa estándar con la planificación productiva semanal.

El Mantener una producción sostenible y responsable ambientalmente tiene como indicador el porcentaje de cumplimiento global GAP en huertos propios, para ello la iniciativa establecida es la generación de capacitaciones y contratación de asesorías para los procesos de certificación Global Gap.

La tabla 29, presenta un detalle del cuadro de mando integral de aprendizaje y desarrollo.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica (fórmula)	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Aprendizaje y Crecimiento	Crear cultura orientada a la estandarización de calidad	Porcentaje de áreas que tienen más del 40% de sus funcionarios trabajando en equipos de desarrollos HACCP.	$(N^{\circ} \text{ de funcionarios de cada área, que participan en reuniones de comité HACCP} / N^{\circ} \text{ de funcionarios total del área}) \times 100$	Mayor a 70%	Mensual	Inclusión del requerimiento de participación de reuniones de desarrollo HACCP, en el reglamento interno de la compañía.
		Nivel de conocimiento de normativa de calidad interna por departamento	$((N^{\circ} \text{ de funcionarios que Aprueban} - N^{\circ} \text{ de funcionarios reportados}) / N^{\circ} \text{ total de funcionarios}) \times 100$	Mayor a 60%	Anual	Generar un plan informativo para cada área de los puntos más importantes en la norma de calidad
	Aumentar la capacitación estratégica del recurso humano	Horas de capacitación	$(N^{\circ} \text{ de horas de capacitaciones realizadas} / N^{\circ} \text{ de horas de Capacitaciones Solicitadas por departamento}) \times 100$	Igual a 100%	Anual	Generar alianzas con Organismos de capacitación para el diseño de cursos especializados a los requerimientos de la compañía.
	Aumentar integración y comunicación de la información	Plazo de entrega de Estimaciones	Numero de días para entrega de programa de trabajo semana siguiente	1 semana antes de iniciar proceso.	Semanal	Generación de página web con información diaria de estimaciones productivas de cada campo, proceso de embalaje y exportaciones.
Falla de continuidad sistema de información		$(N^{\circ} \text{ de horas sin proceso de embalaje} / N^{\circ} \text{ de horas total máxima de proceso}) \times 100$	Menor a 5%	Semanal	Establecer sistema de monitoreo de tiempos muertos y generar un plan de incentivos asociado a eficiencia	

*Tabla 29: Análisis perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Fuente: Elaboración propia.*

La perspectiva de aprendizaje y desarrollo considera tres objetivos estratégicos, el primer objetivo estratégico es el crear cultura orientada a la estandarización de calidad este objetivo se mide a través del porcentaje de áreas que tienen más del 40% de sus funcionarios trabajando en equipos de desarrollos HACCP. Este indicador considera el número de funcionarios que participa en equipos de desarrollos HACCP versus el total de números de funcionarios de cada área, el porcentaje requerido es del 70% de las áreas que cumplan este requerimiento y su análisis es de manera mensual. Como iniciativa estratégica se establece la inclusión del requerimiento de participación de reuniones de desarrollo HACCP, en el reglamento interno de la compañía.

Otro indicador para este objetivo estratégico es el nivel de conocimiento de normativa de calidad interna por departamento, se establece la iniciativa de generar un plan informativo para cada área de los puntos más importantes en la norma de calidad.

El segundo objetivo estratégico es el aumentar la capacitación estratégica del recurso humano, la medición de este objetivo es a través del número de horas en capacitaciones requeridas y realizadas por cada departamento, como iniciativa se establece el generar alianzas con organismos de capacitación para el diseño de cursos especializados a los requerimientos de la compañía.

El tercer objetivo estratégico es el aumentar integración y comunicación de la información, para ello se establece el indicador de plazo de entrega de Estimaciones. Para una buena ejecución de este indicador se define la iniciativa estratégica de generar sistemas web con información diaria de estimaciones productivas de cada campo, proceso de embalaje y exportaciones.

Finalmente el indicador, falla de continuidad sistema de información nos establece qué nivel de ineficiencia se genera por la mala transmisión de información, para ello se define la iniciativa de establecer sistema de monitoreo de tiempos muertos y generar un plan de incentivos asociado a eficiencia.

#### 6.1. Iniciativas estratégicas incorporadas en el cuadro de mando integral.

Durante el proceso de análisis del cuadro de mando integral se generan un total de diecisiete iniciativas estratégicas que están clasificadas para cada indicador establecido para el objetivo estratégico.

La tabla 30, resume la totalidad de las iniciativas estratégicas establecidas en el cuadro de mando integral.

Iniciativas estratégicas							
Cód.	Iniciativas estratégicas	Cód.	Iniciativas estratégicas	Cód.	Iniciativas estratégicas	Cód.	Iniciativas estratégicas
IE1	Generación de encuesta a Clientes finales y encuesta a clientes Importadores.	IE5	Establecimiento de un canal técnico de evaluación con el cliente que no solo considere el aspecto comercial.	IE9	Establecer vínculos con empresas prestadoras de logística y transporte, generar reuniones semanales de planificación de producción y embalaje.	IE13	Inclusión del requerimiento de participación de reuniones de desarrollo HACCP, en el reglamento interno de la compañía.
IE2	Generación de un área de monitoreo y registro diario de los resultados de venta oficial.	IE6	Generación de planes de trabajo conjunta con asesores y establecimiento de equipos de líderes de cada área de la compañía	IE10	Establecimiento de un plan de monitoreo con los clientes en relación a los mejores momentos de exportación de fruta	IE14	Generar un plan informativo para cada área de los puntos mas importantes en la norma de calidad
IE3	Establecimiento de un programa de reuniones con temas estratégicos a definir, generando incentivos a participar en la mejora de los procesos	IE7	Establecimiento de norma de calidad integral que genere un monitoreo de la fruta desde campo y establezca niveles de riesgo con el objetivo de priorizar análisis de cumplimiento	IE11	Reuniones con clientes para transmitir los reales volúmenes a exportar. Generación de una base informativa estándar con la planificación productiva semanal	IE15	Generar alianzas con Organismos de capacitación para el diseño de cursos especializados a los requerimientos de la compañía.
IE4	Generación de reuniones técnicas donde se plantean potenciales mejoras a los clientes y se consideran sus opiniones. Sistema de registros y monitoreo en línea.	IE8	Generar vínculos con SAG, informando con anticipación programas de manejo y transparentando procesos de trabajo.	IE12	Generación de capacitaciones y contratación de asesorías para los procesos de certificación Global Gap.	IE16	Generación de pagina web con información diaria de estimaciones productivas de cada campo, proceso de embalaje y exportaciones.
						IE17	Establecer sistema de monitoreo de tiempos muertos y generar un plan de incentivos asociado a eficiencia

Tabla 30: Resumen de iniciativas estratégicas. Fuente: Elaboración propia.

Muchas de las iniciativas indicadas anteriormente en cada uno de los indicadores, provienen de las estrategias establecidas en los análisis de los capítulos anteriores de FODA, a continuación la tabla 31, considera un resumen de las iniciativas estratégicas y su relación con la estrategia del análisis FODA relacionada.

		Estrategia del análisis FODA relacionada.					
Cod.	Iniciativas estratégicas	Fortalezas vs Oportunidades		Debilidades vs Oportunidades		Fortalezas vs Amenazas	Debilidades vs Amenazas
		Fortalecer la marca ALSU, tanto fuera como dentro de la organización. importador.	Generación de áreas de investigación y desarrollo en conjunto con el cliente	Establecimiento de sistemas de planificación formales basados en objetivos estratégicos por cada área.	Bajar los niveles de dependencia a un sistema centralizado de toma de decisiones.	Generación de un sistema de monitoreo continuo de variables estratégicas tanto externas como internas mediante sistemas gestión de riesgos estratégicos.	Establecimiento de un área de trabajo con diversas áreas de la compañía que evalúen desde diversas perspectivas nuevas estrategias productivas que van desde la diversificación de oferta y la diversificación de mercados.
E1	Generación de encuesta a Clientes finales y encuesta a clientes Importadores.				✓	✓	✓
E2	Generación de un área de monitoreo y registro diario de los resultados de venta oficial.		✓	✓		✓	
E3	Establecimiento de un programa de reuniones con temas estratégicos a definir, generando incentivos a participar en la mejora de los procesos	✓	✓	✓	✓	✓	✓
E4	Generación de reuniones técnicas donde se plantean potenciales mejoras a los clientes y se consideran sus opiniones. Sistema de registros y monitoreo en línea.	✓	✓		✓	✓	✓
E5	Establecimiento de un canal técnico de evaluación con el cliente que no solo considere el aspecto comercial.	✓			✓	✓	✓
E6	Generación de planes de trabajo conjunta con asesores y establecimiento de equipos de líderes de cada área de la compañía	✓		✓			✓
E7	Establecimiento de norma de calidad integral que genere un monitoreo de la fruta desde campo y establezca niveles de riesgo con el objetivo de priorizar análisis de cumplimiento			✓	✓	✓	✓
E8	Generar vínculos con SAG, informando con anticipación programas de manejo y transparentando procesos de trabajo.			✓		✓	✓
E9	Establecer vínculos con empresas prestadoras de logística y transporte, generar reuniones semanales de planificación de producción y embalaje.			✓	✓		
E10	Establecimiento de un plan de monitoreo con los clientes en relación a los mejores momentos de exportación de fruta	✓	✓	✓	✓	✓	✓
E11	Reuniones con clientes para transmitir los reales volúmenes a exportar. Generación de una base informativa estándar con la planificación		✓	✓			
E12	Generación de capacitaciones y contratación de asesorías para los procesos de certificación Global Gap.						✓
E13	Inclusión del requerimiento de participación de reuniones de desarrollo HACCP, en el reglamento interno de la compañía.	✓		✓			
E14	Generar un plan informativo para cada área de los puntos mas importantes en la norma de calidad	✓		✓			
E15	Generar alianzas con Organismos de capacitación para el diseño de cursos especializados a los requerimientos de la compañía.			✓		✓	
E16	Generación de pagina web con información diaria de estimaciones productivas de cada campo, proceso de embalaje y exportaciones.	✓		✓		✓	✓
E17	Establecer sistema de monitoreo de tiempos muertos y generar un plan de incentivos asociado a eficiencia		✓	✓			

Tabla 31: Cruce de iniciativas y estrategias del análisis FODA. Fuente: Elaboración propia.

Del total de diecisiete iniciativas estratégicas, se procede a priorizar ya que por variables de tiempo y relación beneficio/costo Se propone al menos a hacer las siguientes iniciativas que más apuntan a las estrategias.

- Generación de encuesta a Clientes finales y encuesta a clientes Importadores. (IE1)
- Establecimiento de un programa de reuniones con temas estratégicos a definir, generando incentivos a participar en la mejora de los procesos (IE3)
- Generación de reuniones técnicas donde se plantean potenciales mejoras a los clientes y se consideran sus opiniones. Sistema de registros y monitoreo en línea. (EI4)
- Establecimiento de un canal técnico de evaluación con el cliente que no solo considere el aspecto comercial. (IE5)
- Generación de planes de trabajo conjunta con asesores y establecimiento de equipos de líderes de cada área de la compañía. (IE6).
- Establecer sistema de monitoreo de tiempos muertos y generar un plan de incentivos asociado a eficiencia. (IE17).

El mecanismo del cuadro de mando integral se hace cargo de los desafíos del control de gestión indicados en la tabla 23, los desafíos son:

- Centralización de las decisiones comerciales y agronómicas. (FE1)
- Sostenibilidad económica y productiva de la compañía. (FE2)
- Falta de comunicación de objetivos estratégicos de la compañía, generando desmotivación en la compañía. (AV1)
- Falta de formalidad en las instancias de planificación y evaluación de los objetivos estratégicos. (AV2)
- Desmotivación en los integrantes de la organización por falta de transmisión e integración del diseño de los objetivos estratégicos. (AV3)
- Mala coordinación entre áreas técnicas y el área de gerencia comercial. (AH1)

- Limitada planificación logística y financiera conjunta e integrada con las áreas estratégicas de la compañía. (DO1)
- Falta de generación de objetivos comunes entre gerencias. (DO2)
- Falta de áreas basadas en el diseño, evaluación y seguimiento de proyectos. (DO3)
- Ausencia de una cultura de planificación financiera y de control de presupuestario. (CO1)
- Áreas de trabajo sin definición de objetivos estratégicos. (DCG1)
- Limitado alineamiento organizacional. (DCG2)

A continuación se presenta la justificación de la propuesta de cuadro de mando integral, CMI.

## 6.2. Justificación de la propuesta de CMI.

El presente diseño de cuadro de mando genera controles específicos a los objetivos estratégicos, considera indicadores que se enmarcan en el cumplimiento de los ejes estratégicos, El mantener los estándares de calidad y trabajar el diseño de estos factores con los clientes establecen sistemas eficientes y en directa vinculación con los clientes, en la medida que se establezcan los principales objetivos de la organización se pueden mejorar cada uno de los procesos logrando diferenciaciones en el mercado de frutas asiático, actualmente existe un aumento exponencial de la oferta de cerezas en el mercado chino lo que potencialmente genera una disminución de los márgenes comerciales, es por esto que la presentación de este CMI, establece de manera importante una orientación al cliente y la diferenciación en el mercado, todo esto para estar bien posicionados como marca en el momento que se requiera una mejor posición para mantener los niveles de rentabilidad actuales

En relación a los problemas de control de gestión el cuadro de mando permite evaluar estas problemáticas bajando la estrategia general de la compañía y presentando objetivos estratégicos medibles para la solución de cada uno de

estos problemas, la falta de presupuestos de trabajo fue identificado como uno de los problemas de control de gestión y en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo se presenta el objetivo estratégico de aumentar integración y comunicación de la información, con ello se estimula a la transmisión y planificación a través de la información para ello se generan unidades de medida de este objetivo y se presentan iniciativas estratégicas como la generación de página web con información diaria de estimaciones productivas de cada campo, proceso de embalaje y exportaciones y el establecer sistema de monitoreo de tiempos muertos y generar un plan de incentivos asociado a eficiencia

La falta de objetivos para áreas de trabajo, genera que cada área establezca que es lo más importante para ellos y no necesariamente para la organización, el objetivo estratégico de crear cultura orientada a la estandarización de calidad, permite orientar a la organización que es lo importante.

La problemática de falta de herramientas para controlar eficiencia de trabajos productivos es claramente mejorada con el establecimiento de un sistema de cuadro de mando integral ya que cada objetivo planteado puede ser medido y valorado en la organización.

La poca claridad en la definición de cargos y organigramas, es un factor complejo dentro de la exportadora, esto se mejora en la medida que se establezcan sistemas de comunicación como lo planteado en el objetivo de aumentar integración y comunicación de la información, además la formación de equipos de trabajo y vinculación a través de una cultura asociada a la calidad permiten disminuir las problemáticas organizacionales. El establecimiento de cultura organizacional asociada a la calidad y la constante evaluación objetiva a través del cumplimiento de metas generan motivación del equipo directivo y personal asociado a la producción.

## Capítulo 7. Despliegue de la estrategia.

En el presente capítulo, se desarrolla el desdoblamiento estratégico sobre la propuesta de monitoreo en cascada, de acuerdo al cuadro de mando integral propuesto para la exportadora ALSU, con el objetivo de alinear a las áreas hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Según lo indicado por Kaplan y Norton (2012), existen tres subprocesos para alinear las unidades organizacionales y los empleados, con la estrategia. Este proceso de alineación está enfocado en alinear las unidades de negocios, alinear las unidades de soporte y alinear a los empleados. Este capítulo se enfoca en alinear a los empleados de la exportadora ALSU, de acuerdo a cuadro ilustrado por Kaplan y Norton (2012).

### 7.1. Explicación de las funciones de la exportadora ALSU.

Kaplan y Norton, (2012) plantean que una de las mayores dificultades para una alineación exitosa de las unidades de negocio con la estrategia corporativa es que las estrategias de cada unidad se realizan por separado sin un apoyo o vinculación con una estrategia corporativa que integre los objetivos organizacionales, ellos proponen dos medidas para solucionar esta situación; El desdoblamiento de los mapas estratégicos a cada exportadora ALSU y la alineación vertical y horizontal.

La siguiente etapa considera el proceso de cascada o desdoblamiento de la estrategia, identificando cada área de la compañía y generando herramientas de participación para la obtención de los objetivos estratégicos de la organización.

La etapa de desdoblamiento estratégico involucra a cada área de la compañía lo que transmite los parámetros que tienen importancia en la obtención de los objetivos estratégicos, esta transmisión y comunicación estimula el alineamiento de los equipos de trabajo.

Según Nuñez y Caprile (2006), el alineamiento del nivel estratégico se describe como un proceso donde los resultados de la planificación estratégica cumplen las expectativas de los directivos de la compañía. Es por esto que la planificación de los directivos es de gran importancia, ya que esto permitirá transmitir a las áreas objetivos y metas ajustadas a los requerimientos esperados.

Antes de analizar la implementación del desdoblamiento de la estrategia, se presenta el organigrama de la compañía, con el detalle de los esquemas y relaciones con unidades de producción y logística de embalaje de la exportadora.

La figura 15 presenta un detalle de los esquemas y relaciones con unidades de producción y logística.

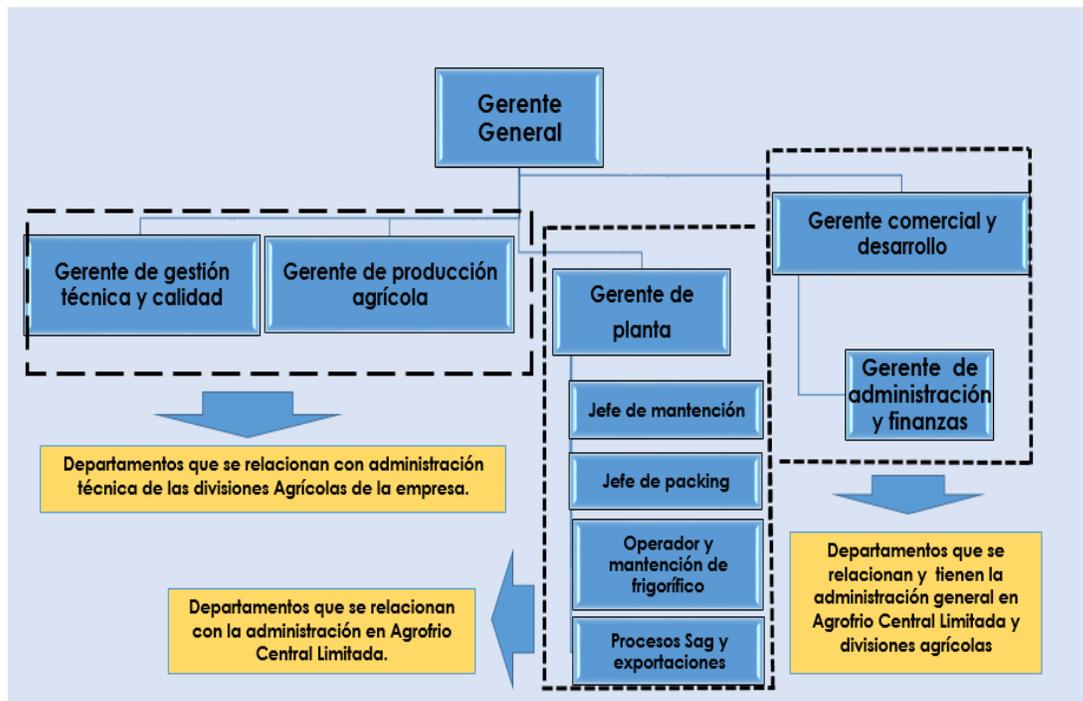


Figura 15: Detalle de los esquemas y relaciones con unidades de producción y logística.  
Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura 15, las gerencias de gestión técnica y producción están relacionados principalmente en la administración de las divisiones agrícolas de la exportadora y en la casa de la gerencia de planta la relación es a través de Agrofrío central Limitada, nombre que recibe la planta embaladora de la

exportadora ALSU. Las gerencias comercial y de finanzas tienen relación directa con las divisiones agrícolas y con la planta embaladora.

El modelo canvas de la exportadora ALSU, describe la obtención de materia prima de huertos propios tal como la pertenencia de una planta embaladora de la exportadora lo que asegura un producto homogéneo y estándar tal como lo representa la propuesta de valor de la compañía, esto se explica en el siguiente esquema, donde se visualiza el proveedor de materia prima y la planta productora de la exportadora ALSU. La figura 16, presenta un esquema de trabajo de las áreas relacionadas en la exportadora ALSU.



Figura 16: Esquema de trabajo de áreas relacionadas en exportadora ALSU. Fuente: Elaboración propia.

línea de la exportadora ALSU, a continuación se presenta la tabla 32, donde se indican los objetivos generales del cargo de gerencia general y las relaciones que se generan con otras áreas de la compañía

<b>Cargo</b>	<b>Objetivos generales a cumplir</b>	<b>Relaciones críticas</b>
<b>Gerente General</b>	Liderar la coordinación comercial	Junto con el gerente general, identificar y generar relaciones comerciales con el cliente, además de identificar nuevos mercados de venta.
	Definir lineamientos generales a las áreas de producción y logística	Asociados al área de producción agrícola se debe establecer el cumplimiento de la producción a exportar, además genera canales de comunicación con gerencias de logística en planta para un óptimo proceso de abastecimiento
	Supervisar logística y coordinación entre todas las áreas de la compañía	Establecer políticas y lineamientos con las áreas para lograr una eficiencia y agilidad en los procesos.
	Definir presupuestos y proyectos de cada área	Control de inversiones estratégicas y aprobación de presupuestos por cada departamento.
	Dirigir la estrategia de la compañía junto con el monitoreo de los sistemas de control de gestión establecidos.	Decidir los criterios de importancia estratégica en las etapas de planificación.

*Tabla 32: Objetivos generales del cargo gerencia general y las relaciones críticas. Fuente: Elaboración propia.*

La gerencia general en la exportadora ALSU, representa la mayor importancia esto asociado a que es el dueño de la compañía quien desempeña este cargo, lo que estimula y genera a una alta dependencia en la toma de decisiones a esta unidad. La tabla 33 presenta los objetivos generales del cargo de gerencia comercial y desarrollo.

<b>Cargo</b>	<b>Objetivos generales a cumplir</b>	<b>Relaciones críticas</b>
<b>Gerente comercial y desarrollo</b>	Generar relación comercial con el cliente	Junto con el gerente general, identificar y generar relaciones comerciales con el cliente, además de identificar nuevos mercados de venta.
	Establecer volúmenes y estándares de fruta requerido por el cliente	Junto con el área de producción establecer volúmenes a exportar según el estándar requerido por cada cliente
	Establecimiento de presupuestos de cada área	Con áreas de producción, planta y gerencia finanzas se establecen los presupuestos antes de presentar a la gerencia general.
	Maximizar la rentabilidad de la empresa	Junto con áreas de finanza a través de sub área de recursos humanos, gerencia de producción y gerencia de planta. Establecen sistemas de control de costos e inversiones, además se coordinan los ingresos económicos generados por la empresa en cada una de estas áreas.
	Definir propuestas de inversión estratégica a presentar al gerente general	Coordinar con todas las áreas la factibilidad económica de las futuras inversiones estratégicas dentro de la compañía.
	Coordinar áreas financieras y de logística en exportaciones además del área de producción en planta de embalaje.	Supervisar las exportaciones y los resultados financieros por cada área, para presentar la información a gerencia general, participando en las decisiones financieras de la compañía.

*Tabla 33: Objetivos generales del cargo gerencia comercial y desarrollo y las relaciones críticas. Fuente: Elaboración propia.*

La gerencia comercial, no solo es la encargada de generar la venta, junto con esto es un coordinador de todos los temas económicos de la compañía en conjunto con la gerencia general, es por esto que esta gerencia comercial está más alto en el organigrama que el resto de las gerencias de producción, técnica y finanzas. La tabla 34, presenta objetivos generales del cargo gerencia producción y abastecimiento agrícola y las relaciones críticas

Cargo	Objetivos generales a cumplir	Relaciones críticas
<b>Gerencia de producción y abastecimiento agrícola</b>	Cumplir los volúmenes y estándares de producción requeridos para cumplir con la propuesta de valor	Relación con gerencia general y comercial para definir estrategia productiva, además relación con gerencia técnica para definir y aplicar la programación técnica. Otra de las áreas relacionadas en la gerencia de planta con quien se define los tiempos de entrega de la materia prima, factor importante al momento de planificación en planta
	Presentar presupuestos productivos y económicos a gerencia general	Establecer presupuestos en agrícolas antes de ser presentados a la gerencia comercial y desarrollo además de la gerencia de finanzas para posteriormente a gerencia general para su aprobación
	Ejecutar protocolos fitosanitarios establecidos para cumplir estándares de calidad requeridos por los clientes	Con áreas técnicas y de calidad para definir criterios de estandarización de calidad.
	Diseñar y ejecutar proyectos en el área agrícola que presentan mejoras a los procesos productivos	Con gerencia de finanzas y comercial establecer presupuestos de inversiones estratégicas con el objetivo de presentar a la gerencia general
	Construir y gestionar equipos administrativos en las divisiones agrícolas del grupo ALSU.	Establecer presupuestos administrativos e incentivos con el área de finanzas para la administración agrícola.
	Supervisar ejecución y cumplimiento de presupuestos de labores y costos asociados	Con el área finanzas y gerencia técnica definir cumplimiento de programación de labores agrícolas.

*Tabla 34: Objetivos generales del cargo gerencia producción y abastecimiento agrícola y las relaciones críticas.*

La gerencia de producción y abastecimiento representa una de las gerencias más importantes ya que la exportadora ALSU, basa su negocio completamente en la producción de materia prima dependiente de esta gerencia.

La gerencia de gestión técnica y de calidad busca establecer la principal ventaja competitiva de la exportadora ALSU, que corresponde al alto estándar de calidad presente en sus productos, es por esto que tiene una separación de las unidades productivas. La tabla 33, presenta los objetivos generales del cargo gerencia de gestión técnica y de calidad asociado a las relaciones críticas, en la organización. La tabla 35, presenta los objetivos generales del cargo gerencia de gestión técnica y de calidad asociado a las relaciones críticas, en la organización.

Cargo	Objetivos generales a cumplir	Relaciones críticas
<b>Gerencia de gestión técnica y de calidad</b>	Establecer políticas, procedimientos y criterios técnicos en la compañía	Relación con departamento de calidad para la aplicación de los protocolos de estandarización de calidad. Además con la gerencia de comercial y de producción definir estrategias de manejo para cumplir con la propuesta de valor.
	Establecer desarrollos que permitan mejorar la producción y eficiencia productiva además de generar controles y estandarizaciones, potenciando la sostenibilidad productiva.	Con gerencia de producción establecer desarrollos para mejorar eficiencia productiva y en conjunto al área de finanzas evaluar la factibilidad económica de establecer un proyecto de desarrollo.
	Dirigir áreas de control de calidad y establecer protocolos de trabajo	Protocolos generados con aporte de información del área comercial y con coordinación del gerente de producción.
	Establecer presupuestos para el desarrollo de la programación técnica.	Con gerencia general y finanzas definir enfoque técnico y niveles de gasto por cada segmento productivo
	Establecer sistemas de control para limitar riesgos técnicos asociados a la producción de fruta.	Supervisión técnica en coordinación con gerencia de producción.

*Tabla 35: Objetivos generales del cargo gerencia de gestión técnica y de calidad asociado a las relaciones críticas, en la organización. Fuente: Elaboración propia.*

Una de las gerencias que más relación tiene con otras áreas es la gerencia de planta basados en que gran parte de sus planificaciones dependen de los volúmenes a procesas, es por esto que la integración y comunicación con estas otras gerencias es fundamental para la obtención de los objetivos estratégicos. La tabla 36, presenta objetivos generales del cargo gerencia de planta, asociado a las relaciones críticas, en la organización.

<b>Cargo</b>	<b>Objetivos generales a cumplir</b>	<b>Relaciones críticas</b>
<b>Gerencia de planta</b>	Recepcionar materia prima y entregar condiciones de manejo, logística y técnicas para la mantención del estándar de calidad requerido.	Coordina con encargado de producción y gerencia técnica los volúmenes y requerimientos a cumplir en la planta
	Logística de transporte y de coordinación de los traslados de la fruta	Con gerencia general y comercial planificar despachos de fruta al cliente importador, además debe coordinar con gerencia de producción los niveles de envíos de fruta a proceso para generar la planificación de exportaciones.
	Dirigir procesos que permitan generar éxito en la actividad de exportación	Con áreas de gestión técnica y gerencia de producción se deben coordinar los niveles de producción a cumplir por cliente, además se deben establecer los tiempos de envío con áreas comerciales y finanzas.
	Coordinar el recurso humano requerido para procesos de embalaje y administración de la planta.	Con gerencia general establecer criterios a considerar en planificación de pago a la mano de obra en momentos de alto requerimiento de mano de obra.

*Tabla 36: Objetivos generales del cargo gerencia de planta, asociado a las relaciones críticas, en la organización. Fuente: Elaboración propia.*

La gerencia de Administración y finanzas tiene un grado de dependencia de la gerencia comercial y desarrollo ya que se supervisan los parámetros económicos como las inversiones, pago de clientes y situación comercial de la compañía. La tabla 37, presenta los objetivos generales del cargo, gerencia administración y finanzas asociado a las relaciones críticas, en la organización.

<b>Cargo</b>	<b>Objetivos generales a cumplir</b>	<b>Relaciones críticas</b>
<b>Gerencia administración y finanzas</b>	Mantener el orden financiero y control de gastos de la compañía	Con gerencia general, se establece canal de información para el orden financiero y control de gastos con la gerencia comercial, además el establecimiento de estrategias financieras
	Transmisión de los estados financieros y apoyo a los presupuestos presentados por cada área.	Apoyo a las áreas de producción y técnica en la elaboración de presupuestos para ser presentados a gerencia general.
	Dirección del proceso legal en exportaciones en directo contacto con el cliente	Con área comercial generar sistemas de monitoreo a la relación comercial con los clientes.
	Liderar el área de Recursos Humanos	Dirección y supervisión del área de recursos humanos, gestionando el óptimo desarrollo de los procesos de remuneración
	Monitorear el cumplimiento de las regulaciones administrativas	Representación de la empresa ante organismos de regulación

*Tabla 37: Objetivos generales del cargo, gerencia administración y finanzas asociado a las relaciones críticas, en la organización. Fuente: Elaboración propia.*

## 7.2. Principales desafíos de alineamiento y selección de funciones a analizar.

Los principales desafíos de alineamiento de la exportadora ALSU, están basados en la existencia de intereses que pueden resultar opuestos entre ellos y perjudiciales a los objetivos estratégicos. Un ejemplo de esto puede ser la búsqueda de aumentar los niveles productivos al máximo, sin embargo este aumento puede generar una alta probabilidad perdida en los estándares de calidad. En la producción de frutales en función a los aspectos fisiológicos de la planta, una mayor producción puede ir asociada a una pérdida de calidad por efecto de distribución de nutrientes.

Un segundo desafío de alineamiento es la generación de presupuestos y una vez generados, que estos estén en concordancia con la potenciación de los objetivos estratégicos de la organización.

La comunicación es un gran desafío para la alineación de la organización, esto mayor toma importancia debido al requerimiento de comunicar la estrategia de la organización.

Finalmente entre los principales desafíos de alineación, se encuentra la estimulación de proyectos a nivel de área con apoyo de la gerencia comercial y desarrollo, estos proyectos alineados con los objetivos estratégicos de la exportadora ALSU, permiten generar motivación y alineamiento con los desafíos futuros de la exportadora.

En relación a los principales desafíos de coordinación de la exportadora ALSU, este desafío se presenta como el más complejo y es un punto crítico en la ejecución de funciones de cada área, ya que es importante desarrollar metodologías que transmitan lo importante y estratégico dentro de la planificación de la empresa.

La coordinación de áreas de producción y comercial es uno de los mayores desafíos, ya que el área comercial trata de vender al mayor precio del mercado y para ello requiere de un producto homogéneo y de alto estándar, lo que no siempre está alineado con los intereses del gerente de producción, donde se requiere obtener un buen precio de venta sin dejar de lado los niveles productivos. Es por esto que la gerencia técnica debe estar empoderada y tener la responsabilidad de mantener los estándares requeridos por los clientes.

En el sub capítulo 4.4, de problemas de control de gestión se establece un planteamiento de las principales problemáticas actuales de la organización los que están relacionados a los desafíos planteados en el presente capítulo, un ejemplo de esto es la generación de presupuestos, falta de objetivos, poca transmisión del funcionamiento de la organización y poco respeto a las estructuras organizacionales. Todo esto se basa en el tipo de organización altamente dependiente y centralizada en las decisiones del dueño de la compañía lo que a lo largo del análisis se refleja como una desventaja ya que limita la formación de liderazgos y estimulación de estrategias que permitan el logro del éxito de la exportadora.

A continuación se seleccionan dos departamentos para el diseño de los tableros de control, los departamentos son la gerencia Comercial y desarrollo y la gerencia de producción y abastecimiento.

El mecanismo de tableros funcionales, se hace cargo de los desafíos del control de gestión indicados en la tabla 23. A continuación se presenta el detalle de los tableros funcionales de control y su justificación.

- Centralización de las decisiones comerciales y agronómicas. (FE1)
- Sostenibilidad económica y productiva de la compañía. (FE2)
- Falta de comunicación de objetivos estratégicos de la compañía, generando desmotivación en la compañía. (AV1)
- Falta de formalidad en las instancias de planificación y evaluación de los objetivos estratégicos. (AV2)
- Desmotivación en los integrantes de la organización por falta de transmisión e integración del diseño de los objetivos estratégicos. (AV3)
- Mala coordinación entre áreas técnicas y el área de gerencia comercial. (AH1)
- Diferencias en las prioridades de gerencia comercial, gerencia de producción y gerencia de planta, diferencias basadas en la relación de calidad versus producción. (AH3)
- Limitada planificación logística y financiera conjunta e integrada con las áreas estratégicas de la compañía. (DO1)
- Falta de generación de objetivos comunes entre gerencias (DO2)
- Limitada adaptación a nuevos sistemas de integración tecnológica (CO3)
- Áreas de trabajo sin definición de objetivos estratégicos (DCG1)
- Limitado alineamiento organizacional. (DCG2)

### 7.3. Tableros funcionales de control y su justificación.

Basado en el cuadro de mando integral Corporativo, se establece la elaboración de tableros de control en los dos departamentos seleccionados, gerencia Comercial y desarrollo y la gerencia de producción y abastecimiento.

Los tableros de control generan una visualización de que indicadores son importantes considerar por cada área, en la evaluación del cumplimiento de los objetivos generales de la organización, esta metodología contiene información objetiva con metas asignadas, todo en busca de una contribución general a la claridad en los objetivos que la organización desea cumplir, generando un monitoreo constante de los resultados.

Los tableros se construyeron usando la metodología de las cuatro perspectivas del mapa estratégico, generando una unión con la estrategia organizacional.

Los objetivos por área tienen relación con los objetivos planteados en el CMI organizacional pero no son idénticos en busca de una focalización específica de las áreas.

La tabla 38, presenta una matriz de contribución que genera un cruce entre los objetivos estratégicos y la definición de un impacto asociado a la contribución de las áreas de gerencia comercial y de desarrollo junto con la gerencia de producción y abastecimiento.

<b>Matriz de contribución</b>			
<b>Cod.</b>	<b>Objetivo estrategico del CMI</b>	<b>Gerencia Comercial y desarrollo</b>	<b>Gerencia de producción y abastecimiento</b>
OE1	Aumentar Ingresos	✓	✓
OE2	Aumento de la rentabilidad	✓	✓
OE3	Reducir Provisiones por venta comercial	✓	✓
OE4	Aumentar colocación de cajas en mercado asiático	✓	
OE5	Aumentar reconocimiento y recomendación de la marca	✓	
OE7	Relación e innovación con el cliente	✓	
OE9	Aumentar los niveles de estandarización		✓
OE10	Mantener niveles de inocuidad certificada internacionalmente		✓
OE11	Cumplir los requerimientos técnicos y fitosanitarios		✓
OE13	Entrega Oportuna	✓	
OE15	Cumplir con los volúmenes comprometidos	✓	✓
OE16	Mantener una producción sostenible y responsable ambientalmente		✓
OE17	Crear cultura orientada a la estandarización de calidad	✓	✓
OE19	Aumentar la capacitación estratégica del recurso humano	✓	✓
OE20	Aumentar integración y comunicación de la información	✓	✓

*Tabla 38: Objetivos generales del cargo, gerencia administración y finanzas asociado a las relaciones críticas, en la organización. Fuente: Elaboración propia.*

### 7.3.1. Tablero de control de la gerencia comercial y desarrollo.

La gerencia comercial y de desarrollo mantiene el vínculo de la compañía con el cliente. En el mapa estratégico tiene una relación directa con el eje estratégico de vinculación con el cliente.

El mapa estratégico de la exportadora ALSU, presenta una perspectiva financiera se presenta un objetivo de reducción de las provisiones por venta, lo que se relaciona directamente en el objetivo planteado en el tablero de control de disminuir las pérdidas económicas por rechazos de fruta a través del indicador de porcentaje de pérdidas por rechazos de fruta.

En relación a la perspectiva de cliente del mapa estratégico organizacional se destaca, la relación e innovación con el cliente, esto se visualiza en el indicador de porcentaje de fruta exportada en formatos no tradicionales. Ya que son solicitudes generadas a través de desarrollo con el cliente.

La perspectiva de Procesos internos destaca el cumplimiento de volúmenes comprometidos lo que se refleja en el tablero de este departamento en el indicador de cumplimiento de embarques.

Finalmente la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se destaca la comunicación de información y esto se establece en el tablero a través de

La innovación con el cliente es medida a través del indicador de venta en canales alternativos y venta a nuevos clientes de mercados emergentes refleja la importancia de cumplimiento para este objetivo.

La perspectiva de Procesos en el mapa estratégico, se establece la importancia de cumplir los volúmenes requeridos, este parámetro es medido a través del indicador de registro de detenciones durante el proceso de embalaje de fruta.

#### 7.3.1.1. Perspectiva financiera.

La perspectiva financiera, establece importancia a factores de programación y presupuesto, limitando las pérdidas por ineficiencia comercial y generando estímulos a la creación de nuevos canales de venta en el mercado de destino.

La tabla 39, presenta el tablero de control de la gerencia comercial y desarrollo, perspectiva financiera.

Perspectiva	objetivo del área	Indicador	Métrica	Frecuencia	Meta
Financiera	Cumplimiento del presupuesto de venta de fruta a China	Presupuesto semanal por venta de cerezas al mercado Chino.	$((\text{Presupuesto por venta de kg de cerezas a China}) / (\text{Real venta de kg de fruta al mercado chino})) \times 100$	Semanal	> 98%
	Diversificar fuentes de ingreso	Porcentaje de venta en canales alternativos de entrega en China (Comercio electrónico, fruterías, supermercados)	$((\text{Total ingresos por venta en canales alternativos}) / (\text{total venta neta})) \times 100$	Semanal	> 5 %
		Porcentaje de venta a nuevos clientes en mercados emergentes. (Interior de China, India, Corea del sur, Etc.)	$((\text{Total ingresos por venta en mercados emergentes}) / (\text{total venta neta compañía})) \times 100$	Semanal	> 1 %
	Mejorar rentabilidad de las exportaciones de Cereza	Rentabilidad de exportaciones a China	$((\text{Ingreso neto venta china} - (\text{costo directo producto} + \text{gasto de venta} + \text{gasto logístico})) / (\text{ingreso neto por venta})) \times 100$	Semanal	> 30 %
	Disminuir pérdidas económicas por rechazos de fruta.	Porcentaje de perdidas por rechazos de fruta.	$((\text{Total ingresos a recibir por venta de fruta}) / (\text{ingresos facturados real venta de fruta})) \times 100$	Semanal	< 5%

Tabla 39: Tablero de control de la Gerencia Comercial y desarrollo, perspectiva financiera.

Fuente: Elaboración propia.

Se destaca el objetivo de disminución de pérdidas por rechazos de fruta, lo que estimula a creación de mayor diversidad de clientes con diferentes estándares, que permitan aumentar los volúmenes de fruta exportada, el indicador establecido es el nivel porcentual de fruta que se pierde por rechazo de un determinado cliente, con esto buscamos la creación de alternativas comerciales, la métrica considera ingresos potenciales versus ingresos reales y la medición es semanal debido a que las llegadas de fruta al mercado destino generalmente son semanales, se plantea una meta de 5% de perdida de fruta por rechazos. El concepto perdida no es absoluto y se refiere a perdida de la categoría asignada en la planta de proceso, esta fruta se vende pero a un valor menor a las expectativas para esa categoría.

#### 7.3.1.2. Perspectiva clientes.

La perspectiva cliente, destaca lo importante de entregar la imagen de una marca de prestigio en la industria, el cliente busca obtener la mejor rentabilidad con el producto entregado es por esto que los indicadores destacan el vínculo y la

diferenciación en el mercado. La tabla 40, presenta el tablero de control de la gerencia comercial y desarrollo, perspectiva cliente.

Perspectiva	objetivo del área	Indicador	Métrica	Frecuencia	Meta
Cliente	Mantener posición de la marca preferida en el mercado de fruta fresca en China.	Posición en el ranking de precios de venta en mercado chino.	<i>Promedio ( Ranking de precios por categorías)</i>	Semanal	Top 3.
	Cumplimiento del volumen de exportación	Porcentaje de cumplimiento del volumen por cliente	<i>(Total volumen comprometido al cliente) / (Total despachado al cliente)</i>	Semanal	> 80 %
	Disponibilidad de formatos requeridos por el cliente	Porcentaje de fruta exportada en formatos no tradicionales	<i>(Kilos enviados en formatos de 2,5 kg y 1 kg) / Kilos exportados total</i>	Anual	> 15 %

*Tabla 40: Tablero de control de la Gerencia Comercial y desarrollo, perspectiva cliente.*

*Fuente: elaboración propia.*

Se destaca el objetivo de mantener la posición en ranking de venta lo que se relaciona con el eje estratégico organizacional de diferenciación, el indicador utilizado es la posición en el ranking de venta en el mercado chino, la métrica considera los precios promedios de las diferentes categorías de fruta exportada, estos informes son emitidos diariamente por los mercados de venta y la información es analizada por organismos como la asociación de exportadores de Chile. La frecuencia de medición es semanal y se espera estar dentro de los 3 mejores precios de venta del mercado.

### 7.3.1.3. Perspectiva de procesos internos.

La perspectiva de procesos en el tablero busca estimular la integración del área comercial con los demás departamentos de la organización, principalmente en áreas de transmisión de información y apoyo en el desarrollo de nuevos proyectos. La tabla 41, presenta el tablero de control de la gerencia comercial y desarrollo, perspectiva procesos.

Perspectiva	objetivo del área	Indicador	Métrica	Frecuencia	Meta
Procesos	Informar a tiempo las categorías a embalar por cliente	Porcentaje de cumplimientos de embarques	$(N^{\circ} \text{ de embarques exitosos}) / (N^{\circ} \text{ de embarques totales}) \times 100$	Semanal	100%
	Desarrollo de nuevos proyectos por área	Porcentaje de presupuestos estratégicos aprobados por la gerencia general	$(N^{\circ} \text{ presupuestos estratégicos aprobados por área}) / (N^{\circ} \text{ de presupuestos totales presentados}) \times 100$	Anual	>70 %
	Gestionar colaboración financiera con los clientes	Contribución financiera recibida como anticipo de venta	$(\text{Valor recibido} / \text{valor total de venta}) \times 100$	Anual	> 30 %

Tabla 41: Tablero de control de la Gerencia Comercial y desarrollo, perspectiva procesos.

Fuente: Elaboración propia.

Se destaca el indicador de porcentaje de cumplimiento de embarques, donde el factor clave es el cumplimiento de los flujos de información a planta de proceso y producción, este indicador utiliza las métricas de embarques exitosos en su ejecución versus el número total de embarque, la medición es semanal y se espera una meta de un 100% de cumplimiento.

En relación al indicador de contribución financiera recibida como anticipo de venta es una de las prácticas características de la industria donde el cliente genera un adelanto económico por la futura venta lo que ayuda al financiamiento de procesos inherentes a la producción y exportación de fruta.

#### 7.3.1.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Esta perspectiva busca mejorar la integración y comunicación dentro de la organización además de estimular las mejoras en las competencias profesionales del equipo de análisis comercial. La tabla 42, presenta el tablero de control de la gerencia comercial y desarrollo, perspectiva aprendizaje y crecimiento.

Perspectiva	objetivo del área	Indicador	Métrica	Frecuencia	Meta
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar competencias de análisis comercial	Plan de capacitación en gestión comercial	$(N^{\circ} \text{ de horas realizadas en capacitación comercial}) / (N^{\circ} \text{ de horas de capacitación presupuestada})$	Anual	100%
	Mejorar transmisión de la información	Registro de detenciones en procesos de planta	$N^{\circ} \text{ de eventos registrados en proceso de embalaje por problemas de transmisión de información}$	Mensual	1 Registro crítico

*Tabla 42: Tablero de control de la Gerencia Comercial y desarrollo, perspectiva Aprendizaje y crecimiento. Fuente: Elaboración propia.*

Se destaca el indicador de plan de capacitación en gestión comercial, la métrica se establece a través de horas de capacitación real versus las presupuestadas, todo esto con una medición anual donde se espera un 100% de cumplimiento, una buena capacitación en evaluaciones comerciales permiten entregar perspectivas apropiadas a gerencia general para una buena toma de decisiones.

### 7.3.2. Tablero de control de la gerencia de producción y abastecimiento.

La gerencia de producción y abastecimiento, es la encargada de entregar la materia prima para ser embalada en la planta de proceso para luego ser exportada. Todo se inicia en la obtención de un buen producto.

La perspectiva financiera en el mapa estratégico indica como un objetivo estratégico el aumento de la rentabilidad de la exportadora y el aumento de los ingresos, esto se refleja en el tablero a través de los indicadores de cumplimiento de gastos presupuestados y el aumento de los márgenes por kilo de fruta producida.

En relación a la perspectiva de cliente se destaca la necesidad de aumentar la colocación de cajas en el mercado manteniendo los requerimientos de los clientes a través del reconocimiento de la marca, lo que en el tablero de estimula

mediante la mantención de los estándares de calidad, asegurando los procesos de inocuidad en la producción.

La perspectiva de procesos genera la necesidad de asegurar los volúmenes requeridos en condiciones óptimas de calidad y en los tiempos requeridos por el cliente, el tablero define indicadores para cumplir con los requerimientos de eficiencia en el uso de los recursos y orientando cada proceso a la mantención de altos estándares de calidad.

Finalmente la perspectiva de crecimiento y desarrollo busca estimular cultura de calidad lo que se observa en las mediciones de gestión eficiente en el uso de los recursos.

### 7.3.2.1. Perspectiva financiera.

En esta perspectiva se busca obtener buenos niveles de cumplimiento de las programaciones establecidas, estos cumplimientos de gastos permiten mejorar los márgenes por kilo de fruta producida. La tabla 43, presenta el tablero de control de la gerencia de producción y abastecimiento, perspectiva financiera.

	objetivo del área	Indicador	Métrica	Frecuencia	Meta
Financiera	Aumentar margen por kilo	Margen operacional por kilo producido	$((\text{Ingreso neto venta}) - (\text{Kg producidos} \times \text{Costo variable}) + \text{Costo fijo}) / \text{Ingreso neto venta}$	Anual	> 60%
	Cumplimiento de los gastos de producción	Cumplimiento Presupuesto gastos de producción (Costo/kg)	$(\text{Gastos reales de producción}) / \text{producción presupuestados en kilos}$	Mensual	> 90 %
	Cumplimiento de gastos en inversiones estratégicas	cumplimiento Presupuesto de inversión	$(\text{Gastos reales en inversiones estratégicas}) / (\text{Gastos presupuestados en inversiones estratégicas})$ .	Mensual	> 98 %

*Tabla 43: Tablero de control de la gerencia de producción y abastecimiento, perspectiva financiera. Fuente: Elaboración propia.*

Se destaca el indicador de margen operacional por kilo de fruta producido donde se consideran los costos fijos y variables de la producción comparándolo con los ingresos netos de venta la medición es mensual.

### 7.3.2.2. Perspectiva clientes.

En la presente perspectiva se busca cumplir con los requisitos de entregar un producto estándar e inocuo para un óptimo retorno económico a la empresa.

La tabla 44, presenta el tablero de control de la gerencia de producción y abastecimiento, perspectiva clientes.

Perspectiva	objetivo del área	Indicador	Métrica	Frecuencia	Meta
Clientes	Mantener estándar de calidad	Porcentaje de exportaciones en categorías Premium.	$(\text{Kilos categoría exportación Premium} / \text{Total kilos exportados}) \times 100$	Diaria Durante Proceso de embalaje	> 70%
	Asegurar inocuidad de productos	Porcentaje de huertos que cumplen estándares de inocuidad internacionales	$(\text{Total huertos auditados por certificación global Gap que cumplen un 100\%} / \text{Total huertos auditados}) \times 100$	Anual	< 80%

Tabla 44: Tablero de control de la gerencia de producción y abastecimiento, perspectiva clientes. Fuente: Elaboración propia.

Se destaca el indicador de porcentaje de exportaciones en categorías Premium donde se hace un comparativo entre los kilos logrados con este parámetro y el total de kilos producidos, la medición es diaria y se espera un resultado de más de un 70% de fruta en categoría Premium.

### 7.3.2.3. Perspectiva de procesos internos.

Los objetivos de estandarización de calidad y hacer eficiente los procesos se destacan en esta perspectiva. La tabla 45, presenta el tablero de control de la gerencia de producción y abastecimiento, perspectiva procesos.

Perspectiva	objetivo del área	Indicador	Métrica	Frecuencia	Meta
Procesos	Cumplir con los procedimientos operativos	Numero de no conformidades en proceso de auditoria técnica interna	$(N^{\circ} \text{ de informes con observaciones críticas} / \text{Numero de informes generados}) \times 100$	Semanal	< 10%
	Transmisión de información productiva a las áreas relacionadas	Porcentaje de informes entregados a tiempo con la estimación productiva	$(\text{Numero de informes enviados a tiempo} / \text{Numero de informes enviados}) \times 100$	Semanal	100%
	Producir fruta con estándares requeridos para exportar a China	Niveles de materia seca en fruta obtenidos en recepción de planta	$((\text{Peso Promedio de muestras después de la desecación}) / (\text{Peso Promedio de muestras antes de la desecación})) \times 100$	Semanal, durante cosecha	>20%
	Gestionar uso eficiente de mano de obra en producción	Presupuesto de mano de obra	$(\text{Gasto en mano de obra real}) / (\text{Gasto presupuestado en mano de obra}) \times 100$	Mensual	< 95%
	Cumplir los tiempos de traslado de fruta	Tiempo desde cosecha y embalaje.	$(\text{Hora de llegada a embalaje} - \text{Hora de termino cosecha})$	Diaria	< 2 horas

*Tabla 45: Tablero de control de la gerencia de producción y abastecimiento, perspectiva procesos. Fuente: elaboración propia.*

Se destaca el indicador de materia seca en fruta obtenidos en recepción de planta, este indicador representa lo bien que se realizaron las labores de producción y manejo fitosanitario, además permite establecer cuál es la vida útil del producto lo que de gran importancia para el departamento comercial y el cliente importador de fruta. Considera el contenido de materia seca versus agua y se estima que sobre un 20% de materia seca es una fruta que cumple con los requisitos para tener un viaje de 30 días promedio al mercado chino, considerando los días desde llegada al mercado al consumidor y cliente final.

#### 7.3.2.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La tabla 46, presenta objetivos asociados a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Perspectiva	objetivo del área	Indicador	Métrica	Frecuencia	Meta
Aprendizaje y crecimiento	Equipo de Producción integrada con la excelencia y calidad de los procesos	Porcentaje del equipo de producción y abastecimiento que certifica aprobación de la norma de calidad interna.	$(N^{\circ} \text{ de personas con aprobación} / N^{\circ} \text{ de personas evaluadas}) \times 100$	Anual	> 80%
	Mejorar competencias técnicas y organizacionales del equipo de producción	Porcentaje del equipo de producción y abastecimiento que aprueba la evaluación técnica organizacional	$(N^{\circ} \text{ de personas con aprobación de la evaluación anual} / N^{\circ} \text{ de personas evaluadas}) \times 100$	Anual	> 90%

*Tabla 46: Tablero de control de la gerencia de producción y abastecimiento, perspectiva aprendizaje y crecimiento. Fuente: Elaboración propia.*

Se destaca el indicador de porcentaje del equipo de producción y abastecimiento que certifica la aprobación en la norma de calidad interna, esta norma considera una serie de aspectos de estandarización de procesos propios de la empresa, donde se establecen los objetivos estratégicos de procesos de estandarización, esta normativa de calidad requiere procesos de capacitación y evaluación de estas competencias.

Una vez establecidos los tableros de control, con indicadores, metas por cada unidad funcional se pueden orientar y establecer iniciativas estratégicas como la creación de protocolos de certificación de competencias en procesos internos, proyectos estratégicos de integración, elaboración de presupuesto colaborativos con otras áreas de trabajo, reuniones de integración, canales de información y vinculación interna, todo esto en busca del logro de resultados que lleven a la organización a un éxito en la implementación de la estrategia.

La relaciones del recurso humano con la directiva de la organización está constituida por diversas variables que tienen distintas valoraciones para cada uno, estas variables pueden ser, objetivos, los niveles de esfuerzo esperados versus los esfuerzos disponibles, los niveles de compensación esperado versus los costos estimados para la organización y las potencialidades de crecimiento que

analiza las expectativas del empleado y los potenciales establecidos por el empleador.

### 7.3.3. Justificación de la propuesta de tableros funcionales.

Como una manera de dar cumplimiento a los objetivos estratégicos establecidos en la propuesta del Mapa Estratégico se desarrolla el despliegue de la estrategia y su desdoblamiento a través de los tableros de control y de gestión de áreas estratégicas, generando una inducción directa al cumplimiento, con el desdoblamiento realizado a las gerencias comercial y de producción, se puede comunicar de forma objetiva y clara la estrategia a dos áreas clave en la organización.

- Centralización de las decisiones comerciales y agronómicas. (FE1)
- Sostenibilidad económica y productiva de la compañía. (FE2)
- Falta de comunicación de objetivos estratégicos de la compañía, generando desmotivación en la compañía. (AV1)
- Falta de formalidad en las instancias de planificación y evaluación de los objetivos estratégicos. (AV2)
- Desmotivación en los integrantes de la organización por falta de transmisión e integración del diseño de los objetivos estratégicos. (AV3)
- Mala coordinación entre áreas técnicas y el área de gerencia comercial. (AH1)
- Diferencias en las prioridades de gerencia comercial, gerencia de producción y gerencia de planta, diferencias basadas en la relación de calidad versus producción. (AH3)
- Limitada planificación logística y financiera conjunta e integrada con las áreas estratégicas de la compañía. (DO1)
- Falta de generación de objetivos comunes entre gerencias (DO2)
- Limitada adaptación a nuevos sistemas de integración tecnológica (CO3)
- Áreas de trabajo sin definición de objetivos estratégicos (DCG1)
- Limitado alineamiento organizacional. (DCG2)

A continuación se presenta un detalle de los objetivos estratégicos más importantes en de cada tablero funcional, estableciendo como cada uno de ellos se hacen cargo de los principales problemas de control de gestión identificados para la organización.

Para el tablero de control establecido para la gerencia comercial y desarrollo en la perspectiva financiera se establece como objetivo estratégico el disminuir perdidas económicas por rechazos de fruta, lo que se mide a través del indicador de porcentaje de pérdidas por rechazos de fruta, este objetivo estratégico se hace cargo principalmente de los siguientes problemas de control de gestión:

- Mala coordinación entre áreas técnicas y el área de gerencia comercial. (AH1): El requerimiento de limitar las pérdidas de fruta, establece un requerimiento al gerente comercial de participar en los procesos que pueden desencadenar un potencial rechazo, de esta manera se mejora la coordinación entre áreas estratégicas.
- Diferencias en las prioridades de gerencia comercial, gerencia de producción y gerencia de planta, diferencias basadas en la relación de calidad versus producción. (AH3): Este problema se limita en función a que no se estimulara un exceso productivo, que genera un menor control de procesos, considerando de manera transversal la estandarización de calidad.

Para el caso de la perspectiva de clientes se establece como objetivo estratégico principal el mantener posición de la marca preferida en el mercado de fruta fresca en China. Lo que se mide a través del indicador de la posición en el ranking de precios de venta en mercado chino. Este objetivo estratégico se hace cargo principalmente de los siguientes problemas de control de gestión:

- Desmotivación en los integrantes de la organización por falta de transmisión e integración del diseño de los objetivos estratégicos. (AV3): Para el cliente importador es de gran utilidad generar la venta y distribución de un producto que está ubicado entre los mejores de la industria, el mantener a la compañía entre los mejores del ranking de precios estimula las ventas y genera una motivación en los equipos de trabajo de la organización por el importante reconocimiento otorgado al ser parte de una de las mejores empresas en el mercado.
- Limitado alineamiento organizacional. (DCG2): El generar un requerimiento claro como el ser líderes en un ranking objetivo asociado a la estandarización del producto final, establece una herramienta de alineación organizacional basada en un logro común.

Para el caso de la perspectiva de procesos internos, se establece como objetivo estratégico principal el informar a tiempo las categorías a embalar por cliente. Lo que se mide a través del indicador de porcentaje de cumplimientos de embarques. Este objetivo estratégico se hace cargo principalmente de los siguientes problemas de control de gestión:

- Falta de formalidad en las instancias de planificación y evaluación de los objetivos estratégicos. (AV2): La generación de reuniones y planificaciones formales de los objetivos estratégicos crea instancias formales de mejora a través de protocolos de transmisión de información.
- Limitada planificación logística y financiera conjunta e integrada con las áreas estratégicas de la compañía. (DO1): La generación de planificaciones conjuntas permite informar a tiempo los requerimientos de los clientes y de esta manera se establecen sistemas de trabajo basados en programación y definición de prioridades.

Para el caso de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, se establece como objetivo estratégico el mejorar competencias de análisis

comercial. Lo que se mide a través del indicador, plan de capacitación en gestión comercial. Este objetivo estratégico se hace cargo principalmente de los siguientes problemas de control de gestión:

- Desmotivación en los integrantes de la organización por falta de transmisión e integración del diseño de los objetivos estratégicos. (AV3): El objetivo de mejorar las competencias, establece una herramienta para aumentar el nivel de análisis de la información comercial, de esta manera se genera una mejora en los niveles de motivación de los equipos técnicos, basados en el desarrollo de nuevos conocimientos otorgando más valor a los desarrollos de cada área.
- Limitado alineamiento organizacional. (DCG2): La mejora en las competencias y establecimiento de sistemas de capacitación genera alineamiento basado en el compromiso establecido por la organización en busca de un logro estratégico común entre las áreas de la organización.

Para el tablero de control establecido para la gerencia de producción y abastecimiento, en la perspectiva financiera se establece como objetivo estratégico, aumentar margen por kilo , lo que se mide a través del indicador, margen operacional por kilo producido, este objetivo estratégico se hace cargo principalmente de los siguientes problemas de control de gestión:

- Sostenibilidad económica y productiva de la compañía. (FE2): Esto basado en que se estimula el logro de fruta de calidad superior que permita obtener mejores niveles de rentabilidad en el tiempo.
- Limitada planificación logística y financiera conjunta e integrada con las áreas estratégicas de la compañía. (DO1): Se establecen sistemas formales de planificación entre áreas, mediante la generación de presupuestos productivos y financieros, los que permiten gestionar mejoras a los procesos.

Para el caso de la perspectiva de cliente, se establece como objetivo estratégico el mantener estándar de calidad. Lo que se mide a través del indicador, porcentaje de exportaciones en categorías *premium*. Este objetivo estratégico se hace cargo principalmente de los siguientes problemas de control de gestión:

- Centralización de las decisiones comerciales y agronómicas. (FE1): Se establecen mejoras de los porcentajes de fruta *premium*, Mediante el manejo técnico establecido por el departamento técnico de la exportadora y el gerente de producción. Limitando la participación de la gerencia general y gerencia comercial.
- Sostenibilidad económica y productiva de la compañía. (FE2): Si mejoran los niveles de estandarización de calidad los resultados económicos de venta por kilo de la compañía son mejores, lo que aumenta la rentabilidad de la exportadora.

Para el caso de la perspectiva de procesos internos, se establece como objetivo estratégico el producir fruta con estándares requeridos para exportar a China. Lo que se mide a través del indicador, niveles de materia seca en fruta obtenidos en recepción de planta. Este objetivo estratégico se hace cargo principalmente de los siguientes problemas de control de gestión:

- Falta de formalidad en las instancias de planificación y evaluación de los objetivos estratégicos. (AV2): El objetivo estratégico define de manera objetiva un indicador a cumplir, lo que requiere planificación durante toda la temporada para obtener el logro de este objetivo estratégico.
- Áreas de trabajo sin definición de objetivos estratégicos (DCG1): El indicador establecido genera un requerimiento claro y objetivo de los requerimientos para el área de producción.

Finalmente para el caso de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se establece como objetivo estratégico el tener equipo de

producción integrada con la excelencia y calidad de los procesos. Lo que se mide a través del indicador porcentaje del equipo de producción y abastecimiento que certifica aprobación de la norma de calidad interna. Este objetivo estratégico se hace cargo principalmente de los siguientes problemas de control de gestión:

- Limitado alineamiento organizacional. (DCG2): La participación en sistemas de mejoramiento continuo al interior de la organización estimula el alineamiento en función a los objetivos estratégicos de la compañía.

El plan estratégico, establece metas y acciones esperadas que requieren un comportamiento organizacional que estimule el logro de los desempeños requeridos, para lograr estos objetivos se requiere motivación y para estimular o inducir la motivación se requieren incentivos que mediante un estímulo desencadenan comportamientos. Caprile, (2019)

El siguiente capítulo presenta un análisis de los esquemas de incentivos que posee actualmente la exportadora ALSU, junto con la presentación de una propuesta de esquema de incentivos para la exportadora ALSU.

El esquema de incentivos corresponde al tercer mecanismo, que se hace cargo de los siguientes desafíos organizacionales:

- Sostenibilidad económica y productiva de la compañía (FE2)
- Desmotivación en los integrantes de la organización por falta de transmisión e integración del diseño de los objetivos estratégicos. (AV3)
- Mala coordinación entre áreas técnicas y el área de gerencia comercial. (AH1)
- Limitados incentivos el trabajo colaborativo entre áreas. (AH2)
- Diferencias en las prioridades de gerencia comercial, gerencia de producción y gerencia de planta, diferencias basadas en la relación de calidad versus producción. (AH3)
- Falta de generación de objetivos comunes entre gerencias. (DO2)
- Limitada adaptación a nuevos sistemas de integración tecnológica (CO3)
- Falta de instancias de análisis estratégicos (COM1)

- Falta de motivación para crear mejoras en los procesos (COM2)
- Falta de sistemas de capacitación estratégica (COM3)
- Áreas de trabajo sin definición de objetivos estratégicos (DCG1)
- Limitado alineamiento organizacional (DCG2).

## **Capítulo 8. Esquemas de incentivos.**

Los esquemas de incentivos representan una importante herramienta para las organizaciones ya que permiten orientar y estimular comportamientos en busca de alcanzar los logros y objetivos organizacionales. (Farías, 2001).

Según Balaguer (1994), para analizar y evaluar el comportamiento de un individuo de debe considerar el origen y composición de las variables que interactúan en la elección de una actividad.

Es por esto que la consideración de variables como la actitud del colaborador es importante, ya que puede ser una actitud con tendencia al riesgo o no, por lo que si no se consideran algunas de estas variables, el efecto de un esquema de incentivos puede ser nulo.

Kovacevic y Reinoso (2012), plantean que lo más complejo en los esquemas de incentivos no es definir el número de indicadores a utilizar sino que el tipo de indicadores utilizar. Dado lo anterior, es muy importante entender el contexto de la organización y cuál es la característica de las personas de cada área de trabajo.

Los esquemas de incentivos buscan el alineamiento de las unidades funcionales, inducen comportamientos y acciones con el fin de asegurar el cumplimiento de la propuesta de valor.

8.1. Situación actual de la exportadora ALSU respecto de los esquemas de incentivo.

Actualmente exportadora ALSU, no cuenta con un sistema formal de incentivos, basado en esquemas de evaluación formales y objetivos.

Existe una porción fija del salario mensual y una porción variable, las que corresponden a bonificaciones anuales y pago de cotizaciones en sistemas de seguros de salud.

El sistema de salarios, se caracteriza por una limitada transmisión de escalas de ingreso, en donde cada salario es establecido de manera personal con el jefe de área, y se define como un ingreso monetario mensual en relación a las condiciones previamente establecidas entre el integrante de la organización y cada jefe de área.

Los sistemas de bonos anuales, son relativos al cargo que se desempeña en la organización y consisten en un determinado valor monetario anual una vez terminada la temporada de cosecha y embalaje de frutas. La bonificación es diferente a cada integrante de la organización.

Los sistemas de pago a seguros médicos son considerados para todo el personal de planta de la compañía y representan un sistema de seguro extra a los requerimientos mínimos legales.

Como crítica a estos sistemas de incentivo se puede establecer que en su totalidad solo generan la motivación de permanencia en la organización, y no existe un incentivo que estimule el logro de objetivos estratégicos.

Las bonificaciones que se realizan no tienen un esquema asociado a variables objetivas y son asignadas como parte del sueldo de los empleados de la compañía, esto genera tendencias a considerar la bonificación solo como parte de la remuneración y no como una herramienta de motivación y alineamiento.

Actualmente, las jornadas de evaluación de bonificación son mínimas, sin un conducto formal de evaluaciones, por lo que no existe un incentivo más que la permanencia del trabajador en la empresa.

El actual nivel de compensación es variable dependiente del departamento en la organización y varía entre 2 a 6 sueldos promedio. Este bono lo realiza el departamento de RRHH con supervisión de gerencia de finanzas.

Los últimos años se ha generado un aumento en los tipos de incentivos como por ejemplo la inscripción a seguros de salud. Todo esto manteniendo como objetivo de los incentivos el permanecer en la organización, por lo que la composición general de los incentivos en la organización están dados por la existencia de sueldos, bonos por permanencia, movilización, y seguros de salud.

Los comportamientos negativos que estos incentivos pueden generar son el no estímulo a la acción o desarrollo de iniciativas estratégicas ya que el riesgo de perder las bonificaciones es bajo en comparación a un sistema formal con niveles de cumplimiento.

Caprile, 2019, plantea que el esquema de incentivos no debe generar comportamientos negativos en la organización estos comportamientos negativos, corresponden a, proporcionalidad de la curva de pago y riesgos de efecto *sandbagging*, este comportamiento negativo describe cuando el sujeto evaluado abandona meta, sin lograr los objetivos organizacionales, el riesgo de auto escalamiento, tiene relación con la condición donde un esquema de incentivos presenta un alto número de variables y escalas de del incentivo, existe el riesgo de que los gerentes pudieran limitarse solo a una determinada categoría que no signifique realizar gran esfuerzo y que les signifique un beneficio proporcional. La presencia de mercenarismo, puede generar en los gerentes relaciones transaccionales, donde los gerentes “solo se mueven por dinero”. El riesgo de conductas tipo *Free Rider*, corresponde en incentivos otorgados a equipos de trabajo, donde no todos ejercen el mismo nivel de desempeño, los que generan un mínimo desempeño (*free rider*), y obtienen el mismo beneficio que los que generan un desempeño mayor, Farieta (2015). Finalmente está el comportamiento de *gaming*, que según el centro de sistemas públicos de la universidad de Chile, corresponde a la autodefinición de metas, donde la gerencia está segura del logro,

ello con la intención de lograr y asegurar un pago por el cumplimiento del indicador.

La tabla 47, presenta un detalle de los problemas del actual sistema de incentivos, donde se indican los problemas de comportamiento negativo y los incentivos actuales en la organización.

Situación actual	Problemas de comportamiento negativo en función a los incentivos				
	Proporcionalidad de la curva de pago y riesgos de efecto sandbagging	Riesgo de autoescalamiento	Presencia de mercenarismo	Riesgo de conductas tipo <i>Free rider</i> , no visión de largo plazo.	<i>Gaming</i>
Salario		✓	✓	✓	
Bono anual		✓	✓	✓	
Seguros médicos			✓		

*Tabla 47: Potenciales comportamientos negativos generados por el actual sistema de incentivos. Fuente: Elaboración propia.*

## 8.2. Propuesta de esquemas de incentivo.

Para los departamentos de gerencia comercial y desarrollo y gerencia de producción y abastecimiento se propone un esquema de incentivos con desempeños que se busca estimular, tipo de bonificación y momentos de evaluación de estos incentivos.

Para la definición de un cuadro de esquemas de incentivos se realiza una selección de variables, donde se definen los principales objetivos estratégicos que se requiere un mayor enfoque de cada área para cumplir la propuesta de valor de la compañía, de esta manera se propone el cumplimiento de los objetivos de todas las perspectivas indicadas en el esquema de incentivos.

En el caso de la gerencia comercial y de desarrollo se establecen los objetivos vinculados principalmente a la relación comercial con los clientes,

estableciendo indicadores que aseguren el cumplimiento de los requerimientos del cliente manteniendo el liderazgo comercial del mercado.

En relación a la gerencia de producción y abastecimiento se definen los objetivos que permitan generar una producción de frutas con los estándares requeridos por los clientes bajo sistemas productivos sostenibles desde el punto de vista financiero y ambiental.

La estructura del esquema para cada sujeto evaluado, está compuesta por un objetivo estratégico del área, este objetivo está formalizado a través del cuadro de esquema de incentivo, estos objetivos están alineados con la estrategia de la compañía, para cada uno de estos objetivos estratégicos se establece un indicador asociado a una métrica objetiva que indica la metodología para medir el desempeño estratégico del área. Otro ítem de este cuadro esquemático de incentivos corresponde a la presentación de una frecuencia de medición, esto permite mantener un esquema monitoreado, de los momentos críticos para la evaluación del indicador.

Posterior a la frecuencia se presenta la meta, que corresponde a los alcances requeridos por la organización para enfocar la obtención de los objetivos estratégicos. Luego se establece el porcentaje mínimo de cumplimiento, lo que genera una objetividad en el alcance mínimo de la evaluación de la bonificación establecida en la siguiente etapa, en donde cuyas bonificaciones pueden ser potencialmente, dinero, beneficios, o reconocimiento. Finalmente el esquema presenta el periodo de evaluación de este esquema de incentivos, que es la instancia para determinar si cumple o no cumple los requerimientos establecidos por la organización para finalmente establecer el detalle del incentivo. El esquema presenta 2 porcentajes de cumplimientos que establecen un rango del nivel de bonificación que recibe potencialmente el gerente. .

A continuación la tabla 48, presenta el esquema de incentivos de la gerencia comercial y desarrollo, con la selección de variables que se requiere para enfocar las acciones de la gerencia comercial y de desarrollo de la exportadora.

Esquema de incentivos propuesto para gerencia comercial y desarrollo												
Perspectiva	objetivo del área		Indicador	Métrica	Frecuencia	Meta	Porcentaje mínimo de cumplimiento% pago total	Bono	Porcentaje mínimo de cumplimiento (%) pago parcial.	Bono	Periodo de evaluación	Incentivos
Financiera	INDC1	Cumplimiento del presupuesto de venta de fruta a China	Presupuesto semanal por venta de cerezas al mercado Chino.	$((\text{Presupuesto por venta de kg de cerezas a China}) / (\text{Real venta de kg de fruta al mercado chino})) \times 100$	Semanal	> 98%	98%	Pago total	80%	Pago parcial.	Anual	Pago total Equivalente a 5 sueldos brutos
	INDC2	Diversificar fuentes de ingreso	Porcentaje de venta en canales alternativos de entrega en China (Comercio electrónico, fruterías, supermercados)	$((\text{Total ingresos por venta en canales alternativos}) / (\text{total venta neta})) \times 100$	Semanal	> 5 %	5%	Pago total	2%	Pago parcial.	Anual	
	INDC3	Disminuir pérdidas económicas por rechazos de fruta.	Porcentaje de pérdidas por rechazos de fruta.	$((\text{Total ingresos a recibir por venta de fruta}) / (\text{ingresos facturados real venta de fruta})) \times 100$	Semanal	< 5%	5%	Pago total	8%	Pago TRIGGER	Temporada cerezas (Noviembre a Enero)	Pago parcial equivalente a : 2.5 sueldos brutos
Cliente	INDC4	Mantener posición de la marca preferida en el mercado de fruta fresca en China.	Posición en el ranking de precios de venta en mercado chino.	<i>Promedio ( Ranking de precios por categorías)</i>	Semanal	Top 3	100%	Pago total	50% (Ubcación del ranking de precios Top 5)	Pago parcial.	Anual	Cumplimiento de indicador clave . TIGGER. Pago equivalente a : 1 sueldo bruto
	INDC5	Disponibilidad de formatos requeridos por el cliente	Porcentaje de fruta exportada en formatos no tradicionales	$(\text{Kilos enviados en formatos de 2,5 kg y 1 kg}) / \text{Kilos exportados total}$	Anual	> 15 %	100%	Pago total	80%	Pago parcial.	Anual	
Procesos	INDC6	Desarrollo de nuevos proyectos por área	Porcentaje de presupuestos estratégicos aprobados por la gerencia general	$(\text{N}^\circ \text{ presupuestos estratégicos aprobados por área}) / (\text{N}^\circ \text{ de presupuestos totales presentados}) \times 100$	Anual	>70 %	100%	Pago total	70%	Pago parcial.	Anual	

Tabla 48: Esquema de incentivos de la gerencia comercial y desarrollo. Fuente: elaboración propia

El esquema presenta tres potenciales sistemas de bonificación monetaria que consisten en equivalencias a sueldos brutos, estas bonificaciones están separadas en, pago total, pago parcial y cumplimiento de *tigger* de cumplimiento, asociado a un indicador clave. La figura 17, genera un esquema explicativo de cumplimientos de indicadores para pago de bono.

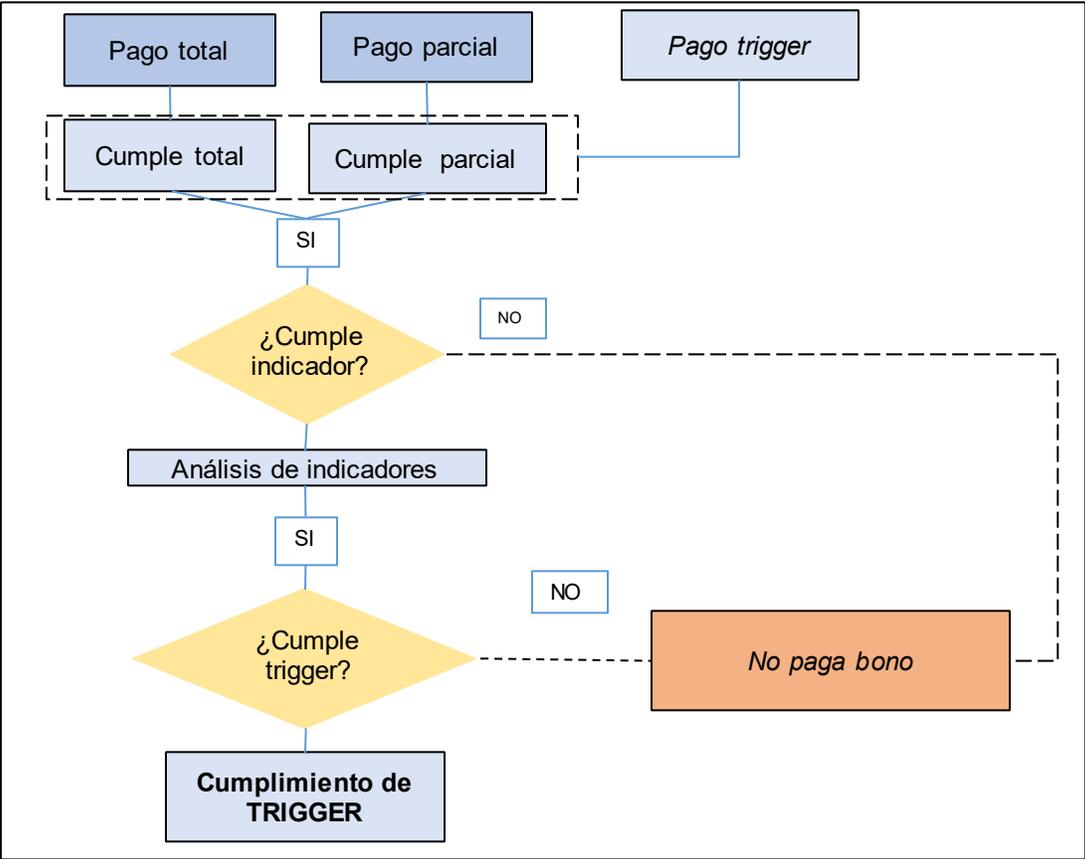


Figura 17: Proceso explicativo de cumplimientos de indicadores para pago de bono. Fuente: Elaboración propia.

En la figura 17 presenta el proceso de cumplimiento de indicadores para el pago de bonos, el esquema se inicia con el análisis de cumplimiento del tigger, que corresponde al indicador clave. Para la gerencia comercial y de desarrollo, el indicador clave se define como el “porcentaje de pérdidas por rechazos de fruta” (INDC3). En caso de no cumplimiento del tigger, se anula el sistema y no existe pago del bono, en el caso de aprobar los requerimientos del indicador clave se genera un análisis de los indicadores establecidos para esta gerencia.

Posterior a este análisis en caso de que se cumplan la totalidad de los indicadores con nivel de pago total más el indicador trigger, se paga el bono total, que corresponde al equivalente de 5 sueldos brutos más el bono asociado al trigger, este último bono corresponde al equivalente a 1 sueldo bruto.

En el caso de no cumplir la totalidad de los indicadores, en nivel de cumplimiento mayor, pero si en nivel de cumplimiento parcial se genera el pago parcial, que corresponde al equivalente de 2,5 sueldos brutos, más el pago del TRIGGER que corresponde al equivalente a 1 sueldo bruto.

Para cada una de las perspectivas se establecen metas a cumplir asociado a incentivos económicos. Los indicadores planteados permiten el monitoreo de los cumplimientos de la estrategia, generando incentivos económicos que interactúan con áreas relacionadas.

En la figura 17, se observa la importancia de cumplir el indicador clave, para el logro de los sistemas de bonos. Se define este indicador como clave ya que el aumento en los niveles de rechazos, generan pérdidas de los niveles de competitividad en el mercado de China, es por eso se hace muy importante mantener este alto nivel de competitividad frente a otras exportadoras, este indicador está totalmente relacionado con los demás indicadores ya que el limitar la generación de rechazos de fruta en el mercado, es consecuencia de una serie de objetivos cumplidos durante el proceso de exportación.

A continuación, la tabla 49, se presenta la propuesta de esquema de incentivo para la gerencia de producción y abastecimiento.

Esquema de incentivos propuesto para gerencia de producción y abastecimiento												
Perspectiva	objetivo del área		Indicador	Métrica	Frecuencia	Meta	Porcentaje mínimo de cumplimiento 1 (%)	Bono	Porcentaje mínimo de cumplimiento 2 (%)	Bono	Periodo de evaluación	Incentivos
Financiera	INDP1	Aumentar margen por kilo	Margen operacional por kilo producido	$((\text{Ingreso neto venta}) - (\text{Kg producidos} \times \text{Costo variable}) + \text{Costo fijo}) / \text{Ingreso neto venta}$	Mensual	> 60%	60%	Pago total	50%	Pago parcial	Anual	Pago total Equivalente a 5 sueldos brutos
	INDP2	Cumplimiento de los gastos de producción	Cumplimiento Presupuesto gastos de producción	$(\text{Gastos reales de producción}) / \text{Gastos de producción presupuestados}$	Mensual	> 90%	90%	Pago total	80%	Pago parcial	Anual	
Clientes	INDP3	Mantener estándar de calidad	Porcentaje de exportaciones en categorías Premium.	$(\text{Kilos categoría exportación Premium} / \text{Total kilos exportados}) \times 100$	Diaria	> 70%	60%	Pago total	50%	Pago TRIGGER	Temporada cerezas (Noviembre a Enero)	Pago parcial equivalente a : 2.5 sueldos brutos
	INDP4	Asegurar inocuidad de productos	Porcentaje de huertos que cumplen estándares de inocuidad internacionales	$(\text{Total huertos auditados por certificación global Gap que cumplen un 100\%} / \text{Total huertos auditados}) \times 100$	Anual	< 80%	90%	Pago total	80%	Pago parcial	Anual	
Procesos	INDP5	Producir fruta con estándares requeridos para exportar a China	Niveles de materia seca en fruta obtenidos en recepción de planta	$((\text{Peso Promedio de muestras después de la desecación}) / (\text{Peso Promedio de muestras antes de la desecación})) \times 100$	Semanal	>20%	100%	Pago total	80%	Pago parcial	Anual	Cumplimiento de indicador clave . TIGGER. Pago equivalente a : 1 sueldo bruto
	INDP6	Gestionar uso eficiente de mano de obra en producción	Presupuesto de mano de obra	$(\text{Gasto en mano de obra real}) / (\text{Gasto presupuestado en mano de obra}) \times 100$	Mensual	< 95%	95%	Pago total	80%	Pago parcial	Anual	

Tabla 49: Esquema de incentivos de la gerencia de producción y abastecimiento. Fuente: Elaboración propia

Los incentivos planteados a gerencia de producción y abastecimiento establecen al igual que la gerencia comercial diferentes niveles de logro, cumplimiento total que genera pago total del bono equivalente a 5 sueldos brutos, cumplimiento parcial, que genera pago parcial del bono, que corresponde al equivalente a 2,5 sueldos brutos y la presencia del *tigger* que en caso de cumplimiento genera el pago de un equivalente a 1 sueldo bruto extra a los pagos anteriores.

El esquema de pago se basa en el mismo proceso planteado en la figura 17, solo se genera un cambio en el tipo de indicador *tigger*, que para la gerencia de producción y abastecimiento corresponde a “Porcentaje de exportaciones en categorías *Premium*”.

Es fundamental crear instancias de análisis del sistema de incentivos propuesto y para ello se deben analizar las relaciones del incentivo y las estrategias de la compañía, incorporando en el análisis de como este sistema se hace cargo de los problemas de control de gestión.

### 8.3. Justificación del esquema de incentivos.

Con el establecimiento de un esquema de incentivos para la gerencia comercial y para la gerencia de producción, se genera el cumplimiento a la propuesta indicada en el capítulo anterior de focos relevantes de la estrategia para el sistema de control de gestión, donde se plantea la importancia de generar un sistema de trabajo respaldado con procesos formalizados, validados y monitoreados mediante planificaciones asociadas a cada área de la compañía, de esta manera es posible generar presupuestos estratégicos evaluables y asociado a sistemas de incentivos generando inducciones a la concreción de objetivos. El esquema de incentivo propuesto se hace cargo de los siguientes desafíos estratégicos:

- Sostenibilidad económica y productiva de la compañía FE2

- Desmotivación en los integrantes de la organización por falta de transmisión e integración del diseño de los objetivos estratégicos. (AV3)
- Mala coordinación entre áreas técnicas y el área de gerencia comercial. (AH1)
- Limitados incentivos el trabajo colaborativo entre áreas. (AH2)
- Diferencias en las prioridades de gerencia comercial, gerencia de producción y gerencia de planta, diferencias basadas en la relación de calidad versus producción. (AH3)
- Falta de generación de objetivos comunes entre gerencias (DO2)
- Limitada adaptación a nuevos sistemas de integración tecnológica (CO3)
- Falta de instancias de análisis estratégicos (COM1)
- Falta de motivación para crear mejoras en los procesos (COM2)
- Falta de sistemas de capacitación estratégica (COM3)
- Áreas de trabajo sin definición de objetivos estratégicos (DCG1)
- Limitado alineamiento organizacional (DCG2)

Al analizar el esquema de incentivo propuesto se puede evaluar si este último genera comportamientos negativos en las gerencias Comercial y de producción. En el caso de los esquemas propuestos a cada área no se presentan comportamientos negativos de sandbagging, debido a que existen premio alternativo al premio principal, no se genera auto escalamiento, ya que el segundo premio no es tan alto se paga todo junto. No se genera mercenarismo ya que se realiza una selección de variables, no todo lo que hace tiene premio y se definen indicadores estratégicos mediante la selección de variables de desempeño. El riesgo de comportamientos del tipo *Free Rider* no se presenta ya que son para áreas específicas de gerencia comercial y desarrollo y gerencia de producción y desarrollo. Finalmente no existe el comportamiento de *gaming*, ya que las metas son ambiciosas que son del interés de la empresa.

La tabla 50, Indica un esquema resumen de los comportamientos negativos que puede generar el esquema de incentivo.

Comportamiento	¿Se genera el comportamiento ?		Mitigación de riesgo
	No genera comportamiento	Si genera comportamiento.	
<i>Sandbagging</i>	X	X	Existe premio de consuelo atractivo
Mercenarismo	X	X	Se realiza elección de pocos indicadores.
Auto escalamiento	X	X	El pago parcial no es tan alto, no debe elegir incentivo ya que se paga todo junto.
<i>Free rider</i>	X	X	Son metas para áreas específicas
<i>Gaming</i>	X	X	Metas ambiciosas, que son del interés de la empresa
X	No genera comportamiento	✓ Si genera comportamiento.	

*Tabla 50: resumen de los comportamientos negativos que puede generar el esquema de incentivo. Fuente: elaboración propia.*

A pesar de que en la nueva propuesta de incentivos no se generan comportamientos negativos, si existen riesgos basados es la opción de generar distintos niveles de cumplimiento, ya que el individuo a evaluar puede potencialmente generar alcances en rangos de pago parcial, lo que puede potencialmente desencadenar un problema de comportamiento basado en el auto escalamiento, sin embargo esta situación corresponde a un riesgo menor ya que es un solo tipo de bono.

Un segundo riesgo puede ser la presencia de sandbagging, ya que potencialmente si no se cumple el tigger el individuo pierde la totalidad del bono, esta variable no controlable puede ser evaluada por la gerencia general, generando un ajuste en función al impacto que genere en la empresa.

A continuación se presenta un esquema con los objetivos por área propuesto en el esquema de incentivo y como estos objetivos generan influencia en las mejoras los problemas de control de gestión descritos en capítulos anteriores. Estos problemas corresponden al de alineamiento vertical y al problema de alineamiento horizontal. Los problemas más importantes en el

alineamiento vertical están caracterizados por la falta de comunicación y formalidad de los objetivos estratégicos de la compañía, generando desmotivaciones en los integrantes de la empresa. En el caso del alineamiento horizontal los problemas están generados por la limitada coordinación entre áreas basadas en diferencias de prioridades debido a una falta de objetivos e incentivos comunes.

Para un determinado objetivo del área planteada en la propuesta de esquema de incentivos, se presenta el cómo mejora y se relaciona con los problemas de control de gestión evaluados en capítulos anteriores, principalmente en los problemas de alineamiento vertical y horizontal.

En la tabla, 51, se evalúan cinco de los 6 objetivos planteados en el esquema de incentivos para la gerencia comercial y de desarrollo, estableciendo el objetivo y como se influencia en las mejoras de los problemas de control de gestión de alineamiento vertical y de alineamiento horizontal.

En relación a los problemas de control de gestión de diseño organizacional y de cultura organizacional, se caracterizan principalmente por problemáticas de planificación e integración de objetivos comunes entre las áreas de trabajo, los que son mejorados con el objetivo de desarrollo de proyectos entre áreas del esquema de incentivos para la gerencia comercial y de desarrollo de la exportadora ALSU.

<b>Gerencia Comercial y de desarrollo</b>			
	<b>objetivo del área</b>	<b>Alineamiento Vertical</b>	<b>Alineamiento Horizontal</b>
<b>Esquema de incentivos propuesto para gerencia comercial y desarrollo</b>	Desarrollo de nuevos proyectos por área.(INDC6).	Mejora la problemática de establecimiento de objetivos conjuntos	Genera una mayor motivación por objetivos de los equipos de trabajo
		Estimula la transmisión de objetivos estratégicos a través de sistemas formales	
		Se establece la unión entre el logro y el incentivo.	
	Cumplimiento del presupuesto de venta de fruta a China. (INDC1)	Se establece una mejora en el alineamiento entre la gerencia comercial y la gerencia general, generando seguimientos objetivos a los alcances de cada área.	Formaliza procesos de cumplimiento en los plazos de los procesos
	Disminuir perdidas económicas por rechazos de fruta. (INDC3)	Estimula el seguimiento de logros y formaliza un proceso de evaluación de los puntos críticos donde se pueden generar perdidas económicas por rechazos de fruta.	Este objetivo busca como objetivo el mejorar los problemas de gestión basados en la indicación de objetivos estratégicos y la coordinación de las áreas de la compañía.
	Mantener posicionamiento de la marca ALSU. (INDC4)	Mejoras las problemáticas de comunicación, ya que para generar este logro debe existir un apoyo integral de todas las áreas de trabajo.	Genera una mejora en el establecimiento de objetivos claros
Diversificar fuentes de ingreso. (INDC2)		Genera y fomenta el uso eficiente de los recursos en la compañía.	

*Tabla 51: Objetivos del esquema e influencia sobre problemas de control de gestión para gerencia comercial y desarrollo. Fuente: Elaboración propia.*

En relación a los objetivos planteados en el esquema de incentivos para la gerencia de producción y abastecimiento, se presentan los objetivos de área y como influencia en las mejoras de los problemas de control de gestión. La tabla 52, presenta los objetivos del esquema e influencia sobre problemas de control de gestión para gerencia de producción y abastecimiento.

<b>Esquema de incentivos propuesto para gerencia de producción y abastecimiento</b>	<b>Gerencia de producción y abastecimiento</b>		
	<b>objetivo del área</b>	<b>Alineamiento Vertical</b>	<b>Alineamiento Horizontal</b>
	Mantener estándar de calidad (INDP3)	Mejora la problemática de establecimiento de objetivos conjuntos	Genera una mayor motivación por objetivos de los equipos de trabajo
	Gestionar uso eficiente de mano de obra en producción.(INDP6)	Estimula la transmisión de objetivos estratégicos a través de sistemas formales	
	Asegurar inocuidad de productos. (INDP4)	Validación del trabajo desde la gerencia general, estimulando el registro e integración en los procesos.	
	Aumentar margen por kilo. (INDP1)	Se establece una mejora en el alineamiento entre la gerencia comercial y la gerencia general, generando seguimientos objetivos a los alcances de cada área.	
	Cumplimiento de los gastos de producción. (INDP2)	Estimula el seguimiento de logros y formaliza un proceso de evaluación de los puntos críticos donde se pueden generar pérdidas económicas por rechazos de fruta.	Este objetivo busca como objetivo el mejorar los problemas de gestión basados en la indicación de objetivos estratégicos y la coordinación de las áreas de la compañía.
Producir fruta con estándar requerido para exportar a China.(INDP5)	Estimula comunicación entre las áreas para cumplir los estándares requeridos.	Genera una mejora en el establecimiento de objetivos claros	

*Tabla 52: Objetivos del esquema e influencia sobre problemas de control de gestión para gerencia de producción y abastecimiento. Fuente: Elaboración propia.*

En relación a los problemas de control de gestión de diseño organizacional y de cultura organizacional, que como ya se indicó anteriormente se caracterizan principalmente por problemáticas de planificación e integración de objetivos comunes entre las áreas de trabajo, los que son mejorados para la gerencia de producción y abastecimiento por con el objetivo de cumplimiento de gastos en inversiones estratégicas del esquema de incentivos para la gerencia de producción y abastecimiento de la exportadora ALSU. Este objetivo del área estimula la formación de procesos formales de integración de objetivos en las diversas áreas de la compañía.

El siguiente capítulo corresponde al análisis de desempeño el cual corresponde a la etapa de controlar y aprender, mecanismo (E5), que se hace responsable de los siguientes desafíos organizacionales

- Limitados incentivos el trabajo colaborativo entre áreas. (AH2)

- Diferencias en las prioridades de gerencia comercial, gerencia de producción y gerencia de planta, diferencias basadas en la relación de calidad versus producción. (AH3)
- Limitada planificación logística y financiera conjunta e integrada con las áreas estratégicas de la compañía. (DO1)
- Falta de generación de objetivos comunes entre gerencias (DO2)
- Falta de áreas basadas en el diseño, evaluación y seguimiento de proyectos. (DO3)
- Ausencia de una cultura de planificación financiera y de control de presupuestario. (CO1)
- Sistemas productivos poco formales con procesos poco estandarizados y limitado registro para análisis futuro. (CO2)
- Limitada adaptación a nuevos sistemas de integración tecnológica (CO3)
- Falta de instancias de análisis estratégicos (COM1)
- Falta de motivación para crear mejoras en los procesos (COM2)
- Falta de sistemas de capacitación estratégica (COM3)
- Áreas de trabajo sin definición de objetivos estratégicos (DCG1)
- Limitado alineamiento organizacional (DCG2)

## **Capítulo 9. Análisis del desempeño.**

El presente capítulo, se presenta un análisis de desempeño para la exportadora ALSU, y considera la elección de un indicador clave del desempeño (KPI), ya que permite medir el logro de los objetivos que le interesan a la unidad estratégica de negocios. Este indicador de desempeño se origina de los objetivos críticos para la organización establecidos en el capítulo de “despliegue de la estrategia”. Este indicador la unidad central para la construcción de un modelo de análisis de desempeño (MAD), en la unidad estratégica de negocios.

La evaluación del modelo de análisis de desempeño (MAD), se desarrolla a partir de estructuras jerárquicas, secuenciales, llamadas “patrones de análisis del desempeño”, estos patrones son los siguientes:

- **Entorno:** variables del entorno que afectan el desempeño del KPI.
- **Intra KPI's:** cómo un KPI se explica por sus variables que lo componen y su variación.
- **Relación Causa–Efecto entre KPIs:** cómo un objetivo o su KPI de efecto se explica por el resultado de otro objetivo o KPI de causa.
- **Tableros relacionados:** corresponde al desempeño de los KPI's de otros tableros (sobre todo subordinados) que inciden en el desempeño del KPI analizado.
- **Indicadores de Proyecto:** Cómo el avance de los planes de acción inciden en KPI.
- **Indicadores de Riesgo:** cómo un KPI se logra o no debido a la incidencia de un riesgo (KRI).
- **Relación con procesos:** El proceso o la ejecución de sus actividades, dentro de su proceso o bien de otro proceso, es la causa del desempeño del KPI.

La figura 19, representa el modelo de análisis de desempeño planteado por Caprile, (2018)

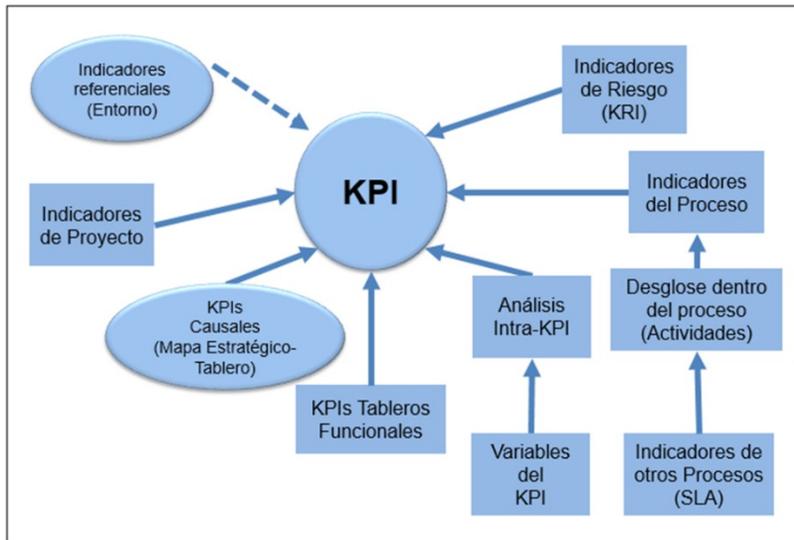


Figura 18: Modelo de análisis de desempeño. Fuente: Caprile (2018)

### 9.1. Modelo de análisis de desempeño.

Este modelo de análisis permite analizar el que gestionar y cómo gestionarlo con el objetivo de mejorar las prácticas de gestión de la compañía. Para el desarrollo del modelo de análisis de desempeño, se estable como indicador clave de desempeño, el indicador “Provisiones por venta” este indicador busca limitar las pérdidas por rechazos de fruta por motivos asociados al mercado o a los estándares de calidad solicitados, como se observa en la siguiente figura 17, el indicador se encuentra en eje estratégico de vinculación técnica comercial con el cliente.

Para el cálculo de este indicador se consideran los ingresos totales recibidos por la compañía versus los ingresos realmente facturados, entendiendo como la diferencia aquellas perdidas por provisiones.

El indicador seleccionado “Provisiones por venta” corresponde al objetivo estratégico de “reducir provisiones por venta”, este objetivo está relacionado al eje estratégico de vinculación técnica comercial con el cliente, el objetivo estratégico corresponde a la perspectiva financiera del mapa estratégico propuesto y posee influencia directa sobre la rentabilidad de la unidad estratégica de negocio.

El objetivo estratégico como se indica en el capítulo de presentación del mapa estratégico se relaciona con solución los desafíos organizacionales, FE1, FE2, AH1 y AH3, siendo el desafío de coordinación entre el área técnica y el área comercial de la compañía, AH1, el desafío más influenciado por este objetivo estratégico.

La reducción de provisiones por venta permite inducir, a la mejora de los procesos de la organización, con el objetivo final de lograr el mayor éxito en las exportaciones de fruta fresca a China. Los principales riesgos son el no cumplir con los requerimientos del cliente lo que puede generar rechazos de fruta estimulando un aumento de las provisiones de fruta y generando un efecto negativo directo en la rentabilidad de la compañía.

Para el cálculo de este indicador se consideran los ingresos totales recibidos por la compañía versus los ingresos realmente facturados, entendiendo como la diferencia aquellas perdidas por provisiones. Esto debido a que la fruta que activa un rechazo pierde un valor comercial y no puede ser facturada.

La figura 20, presenta un esquema de los objetivos estratégicos que se relacionan con el objetivo de “reducir provisiones por venta”.

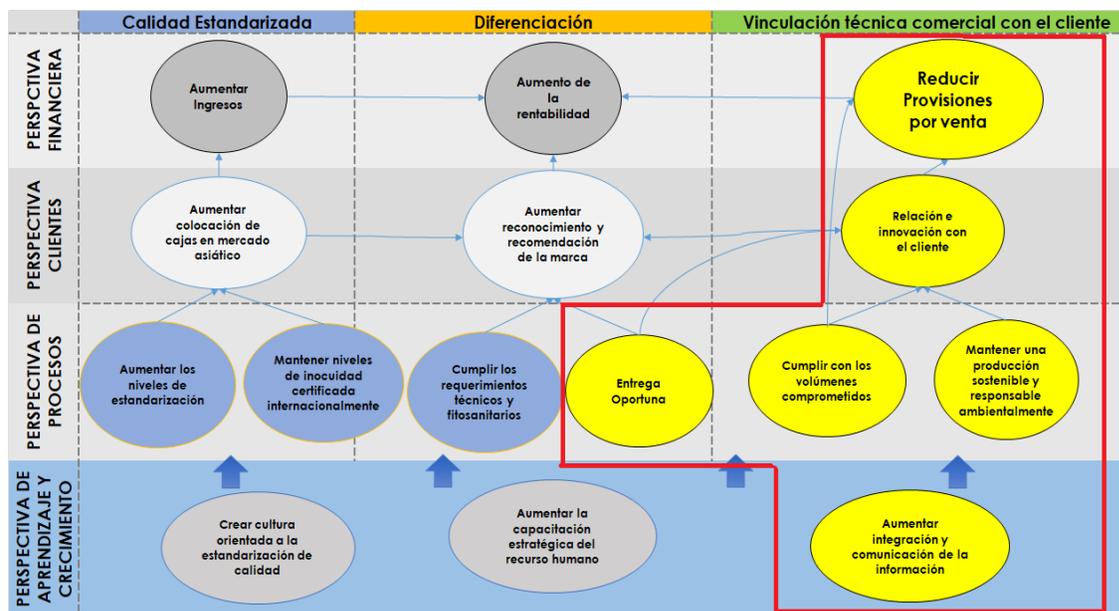


Figura 19: Ubicación del indicador en mapa estratégico. Fuente: Elaboración propia.

Los objetivos estratégicos relacionados pertenecen principalmente al eje estratégico de vinculación comercial con el cliente, esta vinculación permite a la exportadora establecer canales de comunicación directos, los que ayudan a instaurar sistemas de alerta ante eventuales problemas técnicos o comerciales que activen un riesgo a este objetivo estratégico. Mientras más cercana sea la relación con el cliente importador de fruta, menor serán los riesgos de generación de provisiones por venta. Es por esto que en el mapa estratégico el objetivo estratégico evaluado está relacionado con el objetivo de la perspectiva de clientes “relación e innovación con el cliente”, de esta manera el cliente se hace partícipe de los procesos y no es un agente externo al momento de comercializar la fruta. En la perspectiva de procesos se destacan los objetivos de, “entrega oportuna”, que corresponde al eje estratégico de diferenciación, la entrega oportuna logra generar confianzas y diferenciación con la competencia, lo que estimula a generar mejores resultados económicos, es importante destacar lo importante que es tener una entrega oportuna en especial en el mercado de China, fundamentado en la festividad de año nuevo chino. Otro objetivo estratégico es el cumplir con los volúmenes comprometidos, en caso de generar cambios muy grandes en los volúmenes se puede perjudicar la logística de la fruta en los mercados de destino, esta situación puede generar potencialmente problemas de aumento de provisiones al momento de la venta de fruta. En el caso del objetivo de “mantener una producción sostenible y responsable ambientalmente”, la generación de protocolos de inocuidad y el cumplimiento de certificaciones internacionales puede ser clave al momento de generar la comercialización, ya que es posible que se generen pérdidas de fruta por no cumplir requisitos de inocuidad en los mercados de destino.

Para el análisis del modelo de desempeño para el KPI seleccionado se considera la importancia del monitoreo de las pérdidas por provisiones. A continuación se observa el esquema del modelo de Análisis de Desempeño.

La figura 21, presenta en esquema propuesto de modelo de análisis de desempeño para el indicador de “provisiones por venta”, este modelo considera 4 patrones de los 7 patrones de análisis del desempeño.

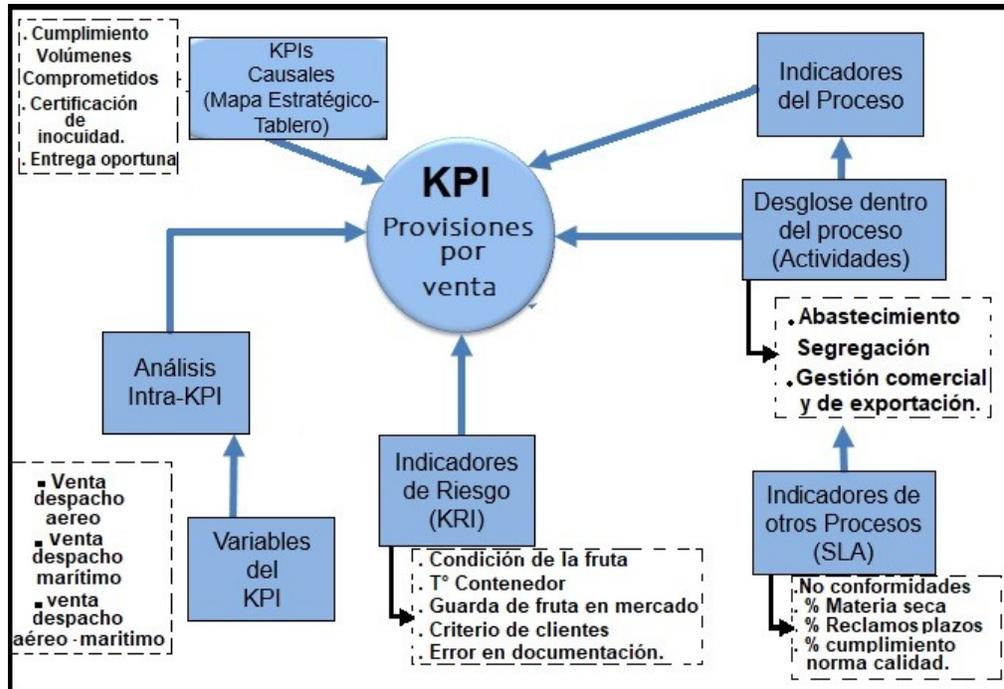


Figura 20: Esquema del modelo de Análisis de Desempeño. MAD. Fuente: Elaboración propia.

En el de riesgo, análisis intra- kpi y KPI’s causales.

- **Indicadores de proceso**, se evalúan los procesos de abastecimiento, segregación y de gestión comercial y de exportación. Para el caso de los procesos de abastecimiento se consideran los abastecimientos de materia prima, fruta de exportación, para la generación del producto final. El enfoque de este análisis está basado en perspectivas generales identificando las causalidades y desviaciones del indicador.
- **Indicadores de riesgo** se analizan los indicadores de la condición de la fruta, temperatura del contenedor, sistemas de “guarda”, que corresponde al proceso de mantención en cámaras de frío, de la fruta por parte del cliente en China, otro indicador de riesgo es la potencial situación en

cambios de los criterios del comprador de fruta en China y finalmente riesgos de generar errores en la documentación pueden limitar la totalidad del proceso exportador.

- **Patrones de análisis intra KPI**, considera los resultados en los procesos de exportación vía aérea, vía marítima o el sistema de exportación mixto entre etapa aérea y etapa marítima.
- **Análisis de desempeño de KPIs causales**, que tienen su origen en el mapa estratégico de la unidad estratégica de negocios, los objetivos causales corresponden a “cumplimiento de volumen comprometidos”, “Certificaciones de inocuidad” y “Entrega oportuna”.

## 9.2. Reporte de desempeño.

La propuesta del modelo de análisis de desempeño planteada en la figura 16, genera un análisis del desempeño del indicador “Reducir provisiones por venta”, considerando los patrones de análisis, intra procesos, riesgos, intra KPI, y KPI’s causales.

El gasto que genera la empresa al no obtener los requerimientos de estándar requerido por el cliente importador, genera un efecto negativo en la rentabilidad de la compañía, si se logra reducir este nivel de provisiones, se genera un aumento del beneficio para la exportadora

El resultado que se obtiene posterior al análisis del KPI “Reducir provisiones por venta” genera como resultado un nivel bajo los requerimientos exigidos (amarillo). A mayor provisión, menor beneficio. La tabla 53, presenta un resumen de indicador evaluado en el modelo de análisis de desempeño. El color verde, representa el cumplimiento satisfactorio del indicador basado en los requerimientos de la organización, el color amarillo representa el no cumplimiento de los estándares requeridos y finalmente el color rojo representa el no cumplimiento en condición crítica del indicador.

A continuación se realizara cada análisis de patrón propuesto en el modelo de análisis de desempeño.

9.2.1. Análisis de indicadores de proceso

Para esta visualización del modelo la figura 22, presenta la cadena de valor y en donde se establece un sistema de diagnóstico y monitoreo de las áreas que impactan en las provisiones por venta.

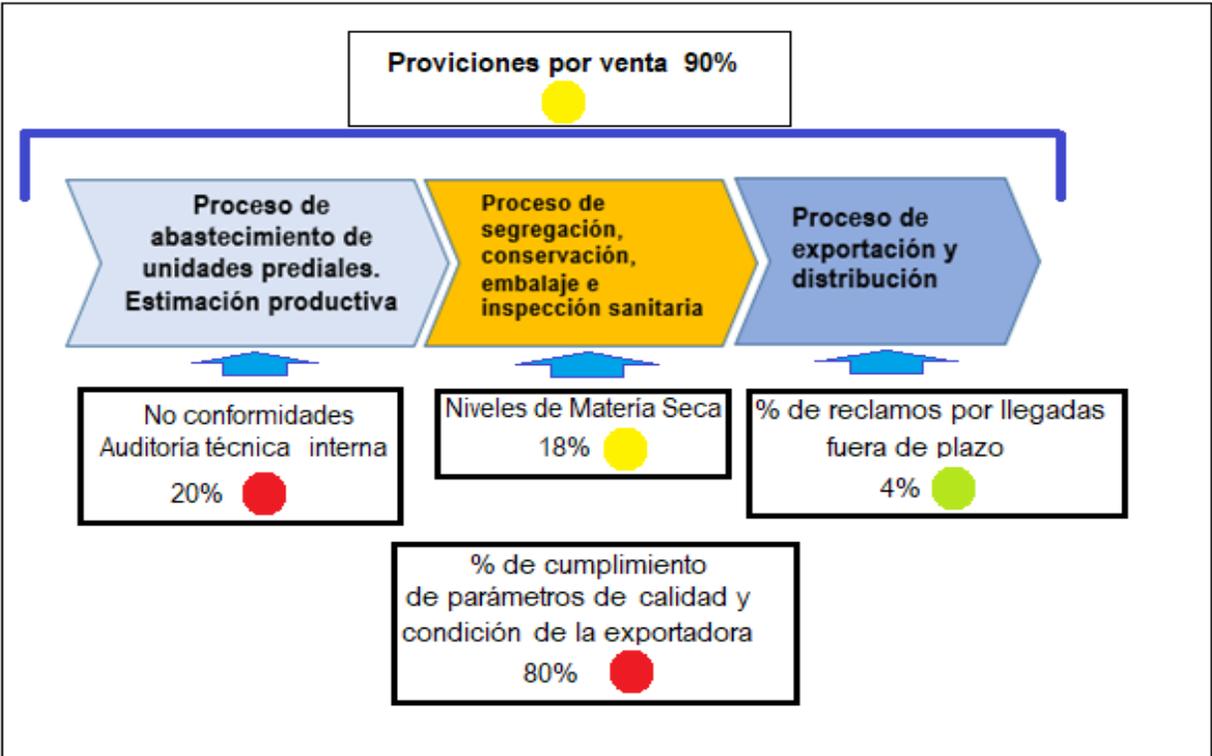


Figura 21: Dashboard de análisis indicadores de proceso. Fuente: Elaboración propia.

Para el los procesos de la cadena de Valor consideramos los más relevantes **Abastecimiento**, **Segregación** y **gestión comercial** en base al KPI seleccionado. Esto en función a que si se logra obtener un buen producto desde campo se limitan los riesgos a rechazos de fruta, en el caso de la segregación se establece los parámetros de estandarización requeridos por el cliente y finalmente lo más importante la generación de un vínculo que permita transmitir información a través de la gestión comercial.

Para obtener condiciones apropiadas de abastecimiento, se pueden generar iniciativas de procedimientos estándares para la mejora de la calidad de la fruta, además de la creación de sistemas de investigación en busca de mejorar procesos. Para mejorar los procesos de segregación se propone la creación de un sistema de segregación de fruta que tenga origen en los campos productivos, de esa manera se tendrá control de los riesgos del origen de la producción. Finalmente la gestión comercial a través de vínculos limita las diferencias de información, esto puede ser corregido con jornadas de trabajo mutuo entre el cliente y la exportadora.

El Dashboard de análisis indicadores de proceso, genera un resultado bajo los valores exigidos para este indicador y como se observa en la figura 22, los procesos de abastecimiento, han obtenido resultados bajos los requerimientos esperados, principalmente por los niveles de no conformidades establecidos en sistemas internos de auditoría técnica, llegando a niveles de 20% de no conformidades, en los cumplimientos del estándar apropiado. Para el caso de los procesos de segregación, la fruta al ser analizada mediante analítica de laboratorio no ha cumplido de manera satisfactoria los requerimientos de porcentaje de materia seca, al mismo tiempo se llegan a valores bajo los requeridos para el cumplimiento de la normativa de calidad de la exportadora. En el caso del proceso de exportación y distribución, se cumplen los parámetros establecidos, esto debido a que el porcentaje de reclamos fue de un 4%, lo que permite cumplir los requerimientos establecidos por la compañía.

## 9.2.2. Análisis de Riesgo

El riesgo de ocurrencia es alto, en función a la naturaleza de la venta de fruta en el mercado, esto en función a que las recepciones se generan por el cliente y los parámetros de pago están basados en la condición de llegada de la fruta, esto representa una situación de limitada capacidad de monitoreo de las condiciones de llegada de la fruta, dejando los resultados finales a la buena condición de la fruta y a la confianza en los clientes.

La figura 23, presenta una matriz de riesgo, con los criterios de evaluación para cada situación potencial de riesgo. Se establecen como principales riesgos la falla en la condición de la fruta al momento de arribo a mercados de destino, fallas en las temperaturas del contenedor durante el viaje a mercados de destino, falta de espacios para guarda de fruta en el mercado, cambios en los criterios del cliente y errores en los procesos formales de documentación fitosanitaria.

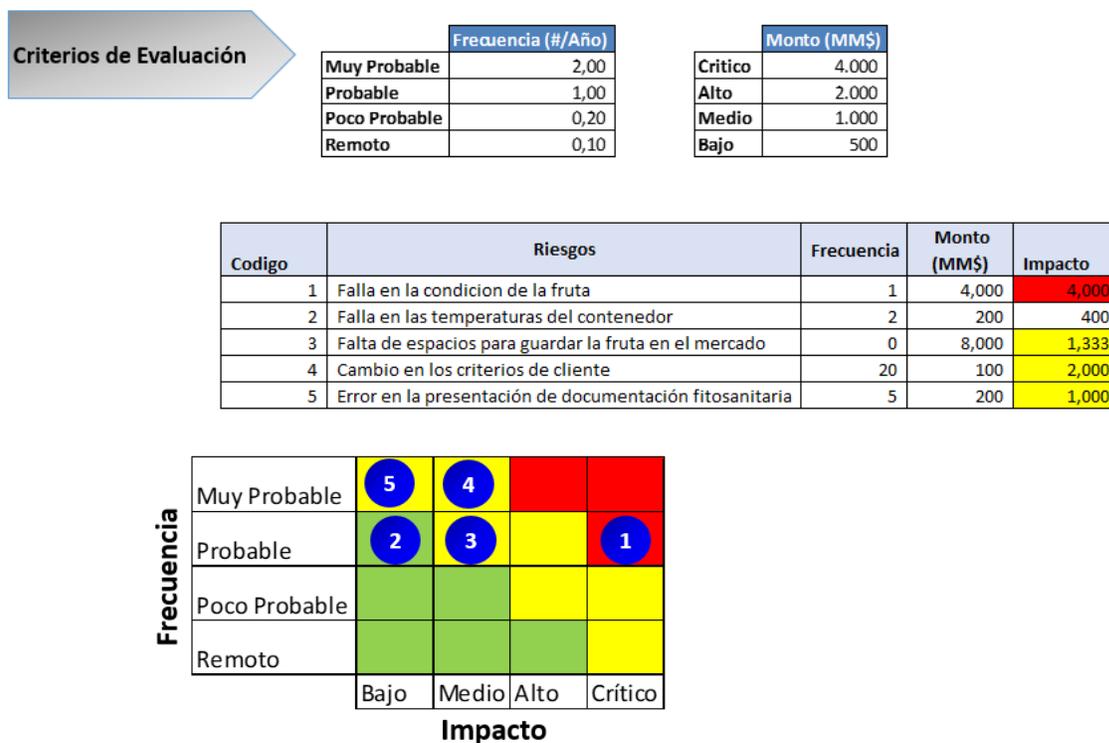


Figura 22: Dashboard del análisis de Riesgo del indicador. Fuente: Elaboración propia.

La figura 23, genera como resultado que el mayor riesgo, corresponde al riesgo 1, fundamentado en la condición de la fruta al momento de ingreso al mercado de venta, generando el mayor impacto económico y estableciéndose en la matriz de riesgo como un factor crítico y probable dentro del proceso de venta de fruta en el mercado de China.

En la medida que tengamos un mayor nivel de problemas de condición de la fruta al momento de generar la venta, mayores serán los niveles de provisiones por venta, generando una directa influencia en el indicador.

### 9.2.3. Análisis Intra-indicador.

Las variables del KPI, relaciona los Ingresos totales con los ingresos facturados. Los ingresos totales, se establecen en la venta de fruta total, para este valor se establece un ingreso promedio y se realiza el potencial retorno por venta de fruta, en el detalle final se realizan descuentos asociados a las provisiones y se factura el monto final.

Las ventas están segmentadas por el tipo de exportación realizada y el tipo de envase establecido para su exportación, de esta manera existen tres tipos de envíos de la fruta a los mercados de destino, ventas por despacho marítimo, ventas por despacho aéreo y finalmente ventas por despacho aéreo y marítimo. Este último tipo de exportación se realiza en una primera etapa del viaje de manera aérea y finalmente por vía marítima. Cada uno de estos tipos de venta se segmentan en el tipo de envase utilizado para la exportación de la fruta, generando envases de 5 kilos (kg) y envases de 2.5 kilos (kg).

La figura 24, presenta el resumen de los resultados de provisiones por venta de cada tipo de exportación.

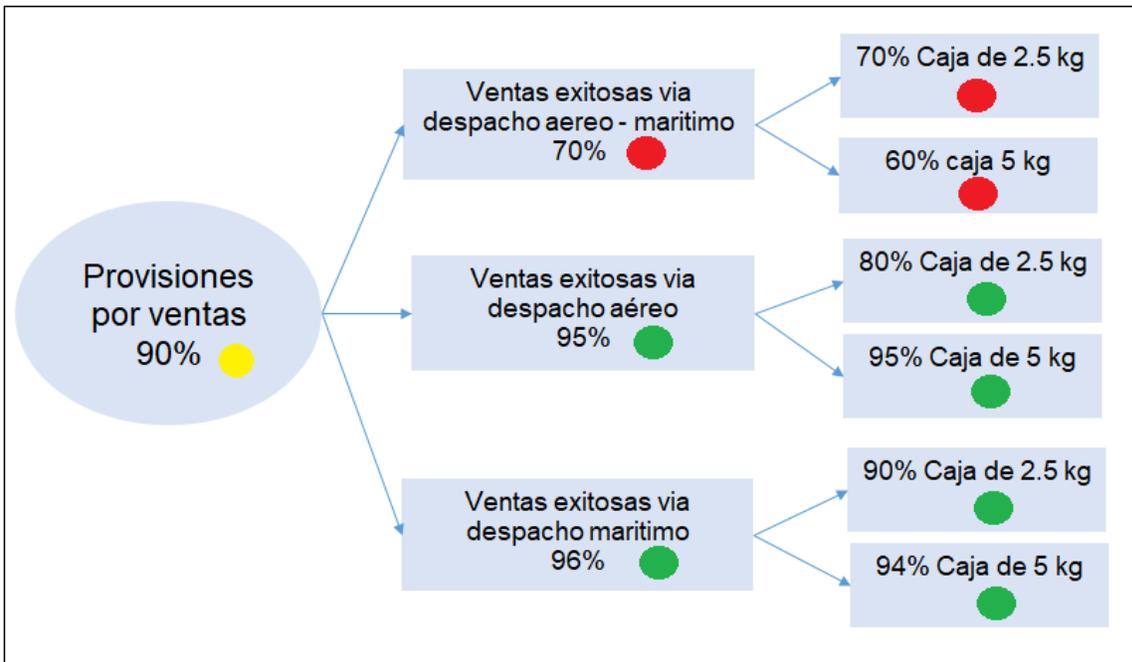
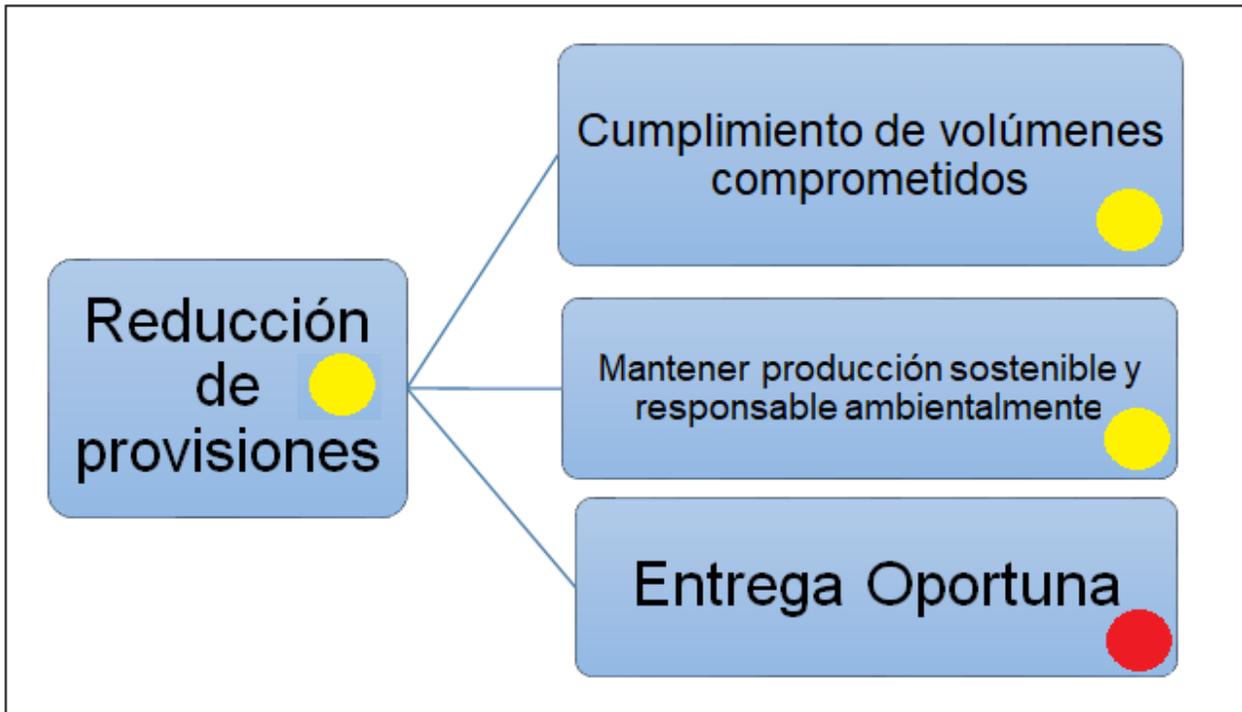


Figura 23: Dashboard de análisis Intra-indicador. Fuente: Elaboración propia.

La figura 24, indica que los resultados del indicador de provisiones por venta en la exportación tipo aéreo – marítimo, están bajo los requerimientos establecidos, llegando a un 70%, lo que genera información para la toma de decisiones con respecto a este tipo de exportación.

#### 9.2.4. Análisis de Tablero relacionado

En relación al tablero relacionado se puede observar las relaciones de impacto en la entrega oportuna, el objetivo de mantener producción sostenible y responsable ambientalmente y el cumplimiento de los volúmenes requeridos. La figura 25, presenta un dashboard del tablero relacionado



*Figura 24: Dashboard Tablero relacionado. Fuente: Elaboración propia.*

La figura 25, indica que los resultados del indicador de provisiones por venta para el tablero relacionado están sin cumplimiento, en el objetivo de entrega oportuna, esto está relacionado con los malos resultados obtenidos en la exportación aérea – marítimo. En el caso de los objetivos estratégicos de mantener una producción sostenible y responsable ambientalmente y el cumplimiento de los volúmenes comprometidos, cumplen de forma regular los requerimientos de la compañía.

La figura 26, presenta un cuadro de relaciones de patrones de análisis del desempeño considerados en el modelo de análisis de desempeño, que explica el resultado del indicador “provisiones por venta” que tiene como objetivo el disminuir las provisiones por venta.

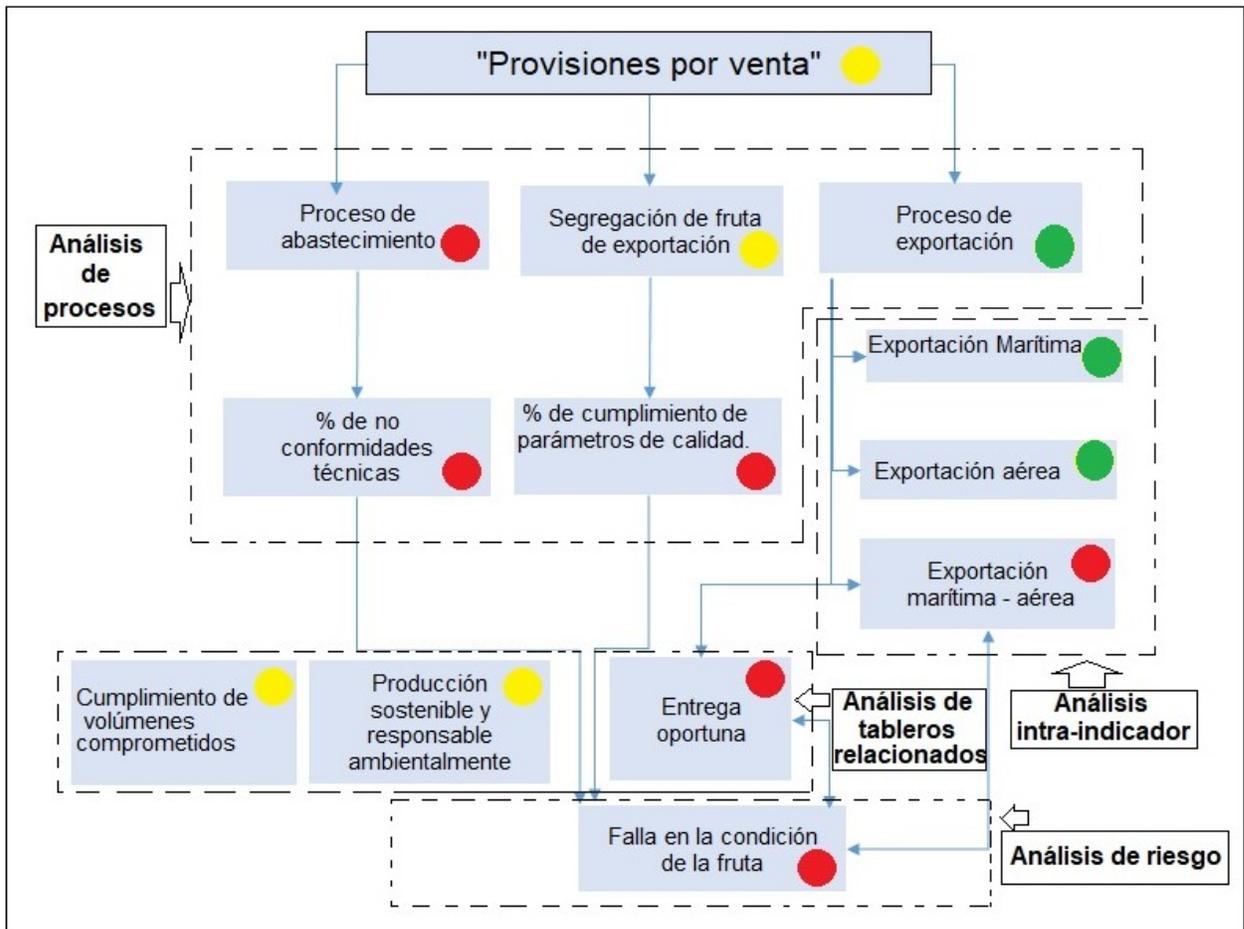


Figura 25: Patrones análisis del desempeño y cumplimiento del indicador. Fuente: Elaboración propia.

La figura 26, resume los resultado del análisis de patrones del desempeño, en el esquema se observa que el indicador objetivo presenta un resultado bajo el estándar de cumplimiento de la exportadora, indicado con un color amarillo, al realizar un análisis de los patrones de desempeño y sus indicadores, se logra identificar con color rojo los no cumplimientos críticos que generan un efecto importante en el no cumplimiento del indicador objetivo de “provisiones por venta”.

En el patrón de análisis de procesos, el proceso de abastecimiento no cumple con los requerimientos a un nivel crítico, indicado con rojo, y el principal indicador causal del no cumplimiento de este proceso de abastecimiento corresponde a el porcentaje de no conformidades técnicas. Para el caso del proceso de segregación de fruta de exportación, el cumplimiento está bajo lo

requerido (amarillo), al realizar el análisis de este proceso, se identifica el indicador de “Porcentaje de cumplimiento de parámetros de calidad” como el indicador en cumplimiento crítico para este proceso (rojo).

En el caso del parámetro intra-indicador, se indica como las exportaciones vía marítima- aéreo no cumplen los estándares requeridos por la compañía, llegando a valores críticos (rojo).

En relación al patrón de tableros relacionados, la variable de entrega a tiempo representa la condición de incumplimiento más crítica, dentro del patrón de tableros relacionados.

Finalmente en el análisis del patrón de riesgo se define al indicador de niveles de falla en la condición de la fruta al momento de llegar a los mercados de destino como el factor más crítico de los indicadores de este patrón de riesgos.

Al hacer una relación de la información adquirida en el modelo de análisis de desempeño se establece que el no cumplimiento del indicador, está fundamentado en valores bajos los requeridos por la organización en los procesos de abastecimiento y de segregación de la fruta, esta segregación determina la capacidad que tiene la fruta para realizar un viaje larga duración, corta duración o de un viaje de duración intermedia. En el caso de fruta con buena condición de calidad y condición se puede definir una capacidad de viaje largo, en el caso de que la fruta no cumpla los requerimientos de calidad solo puede ser exportada mediante un sistema de exportación de corta duración como la exportación aérea. Es por esto que la variable de exportación marítima-aérea, no cumple con los estándares y genera una serie de relaciones negativas que generan el no cumplimiento satisfactorio del indicador. Al no tener un buen desempeño, no se logra llegar en los tiempos requeridos por el cliente y se generan problemas producto del aumento de los riesgos asociados a la falla en la condición de la fruta exportada.

### 9.3. Proceso de análisis y revisión del desempeño

En el presente punto se describe de manera funcional el proceso de análisis de la propuesta del modelo de análisis de desempeño para la exportadora ALSU, para ello se genera un procesamiento y consolidación de datos posteriormente se establece un análisis de desempeños para finalizar con un sistema de revisión de los desempeños.

La figura 27, presenta un esquema del proceso de análisis y revisión del desempeño.

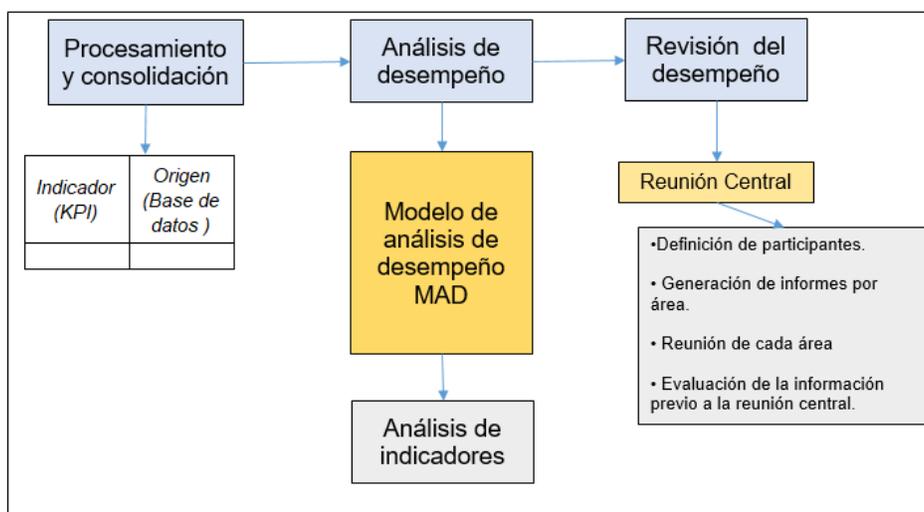


Figura 26: Esquema del procesos de análisis y revisión del desempeño. Fuente: Elaboración propia.

A continuación se describe cada uno de los procesos indicados en el esquema de la figura 27.

#### 9.3.1. Procesamiento y consolidación.

En relación al procesamiento y consolidación de datos, se establece una serie de indicadores que provienen de diferentes bases de datos, la tabla 54, genera un resumen de las capturas de los indicadores y su respectivo origen.

En la primera etapa se capturan los indicadores que provienen de las bases de datos analizadas en el modelo de análisis de desempeño.

La tabla 54, indica los indicadores y el origen de los datos para evaluar estos indicadores establecidos en los patrones de procesos.

Procesamiento y consolidación de indicadores			
Indicador KPI	Bases de datos		Área encargada
Cumplimiento % de Presupuesto económico	Proceso de abastecimiento	Base de datos sistema de gestión de mano de obra	Gestión técnica y calidad
Cumplimiento % de Presupuesto productivo		Información de recepciones en frigorífico.	Gestión técnica y calidad
Cumplimiento % de programa de manejo técnico		Planillas de aplicaciones y registro de labores agrícolas	Producción agrícola
Cumplimiento % a sistemas de auditoria interna técnica.		Reportes de auditorias técnicas.	Gestión técnica y calidad
Porcentaje de °Brix en la fruta (azúcar)	Proceso de Segregación de fruta	Planillas de control de calidad	Gestión técnica y calidad
Porcentaje de materia seca en fruta.		Análisis de fruta (laboratorio externo)	Gestión técnica y calidad
Porcentaje de calcio ligado en fruta		Análisis de fruta (laboratorio externo)	Gestión técnica y calidad
Porcentaje de cumplimiento de parámetros de calidad y condición de fruta.		Planillas e informes de control de calidad	Gestión técnica y calidad
Porcentaje de reclamos por calidad y condición	Proceso de gestión comercial y de exportación	Informes de recepción de fruta en mercado de destino	Área comercial y desarrollo
Porcentaje de reclamos por fruta entregada fuera de plazos.		Informes de recepción de clientes	Área comercial y desarrollo
Porcentaje de rechazos por errores en documentación fitosanitaria		Informe de aprobación en aduana	Administración de planta frigorífica

*Tabla 54: Procesamiento y consolidación de indicadores de patrones de procesos.*

*Fuente: Elaboración propia.*

Como se observa en la tabla 54, la información para el análisis de los indicadores se origina en los departamentos de calidad y departamento técnico, y está fundamentada en las planillas de evaluación de fruta y análisis entregados por los clientes y centros de evaluación y control externo a las áreas encargadas de la unidad estratégica de negocio.

La tabla 54, presenta el procesamiento y consolidación de indicadores de patrones de riesgo.

Procesamiento y consolidación de indicadores			
Indicador KPI	Bases de datos		Área encargada
Tasa de rechazo de fruta por condición y calidad	Riesgos del indicador	Informes de recepción de fruta en mercado de destino	Área comercial y desarrollo
Porcentaje (%), de tiempo dentro de rangos apropiados de temperatura en contenedor		informe de registro del sensor de temperaturas	Administración de planta frigorífica
Tasa de ocupación de espacios para contenedores en mercados de destino.		Informe de ingresos de contenedores al mercado de venta de fruta	Área comercial y desarrollo
Encuesta de satisfacción del cliente		Encuesta de valorización del proceso de venta semanal	Área comercial y desarrollo
Porcentaje de rechazos por falta de documentación Fitosanitaria.		Informes de Servicio Agrícola y Ganadero. SAG	Administración de planta frigorífica

*Tabla 55: Procesamiento y consolidación de indicadores de patrones de riesgo. Fuente: Elaboración propia.*

Las fuentes de información están basadas en las bases de datos de las áreas comercial y de administración de planta, a través de los informes de recepción de indicadores en el mercado de destino.

La tabla 56, presenta la información de los patrones de análisis de intra-indicador y tableros funcionales, con el origen de la información.

Procesamiento y consolidación de indicadores			
Indicador KPI	Bases de datos		Área encargada
Porcentaje de cumplimiento venta exitosa exportación aérea. Caja 2.5 kg y 5 kg	Intra- indicador	Informe comercial del cliente importador	Área comercial y desarrollo
Porcentaje de cumplimiento venta exitosa exportación marítima. Caja 2.5 kg y 5 kg		Informe comercial del cliente importador	Área comercial y desarrollo
Porcentaje de cumplimiento venta exitosa exportación aerea-maritima. Caja 2.5 kg y 5 kg		Informe comercial del cliente importador	Área comercial y desarrollo
Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de exportación por cliente	Tableros relacionados	Registro de volumen exportaciones por cliente	Área comercial y desarrollo
Nivel de cumplimiento de los protocolos de certificación ambiental		Informe de auditoria de certificación Global Gap y certificación rainforest	Gestión técnica y calidad
Porcentaje de entregas a cliente dentro de plazo establecido		Informe comercial del cliente importador	Área comercial y desarrollo

*Tabla 56: Procesamiento y consolidación de indicadores de intra-indicador y tableros funcionales. Fuente: Elaboración propia.*

La tabla 56, presenta el procesamiento y consolidación de indicadores de intra-indicador y tableros funcionales. Para ellos se establecen bases de datos

generadas en los informes comerciales del cliente importador, además de registros estadísticos del área comercial de la unidad estratégica de negocio.

9.3.2. Proceso de análisis desempeño.

En el proceso de análisis del desempeño se procede a describir el proceso de análisis y revisión del modelo de análisis de desempeño. Todo el análisis generado en los capítulos anteriores corresponde al análisis de revisión del desempeño, sin embargo es importante generar un detalle de análisis para uno de los reportes que está bajo los estándares requeridos por la organización.

El reporte de desempeño define en función a los dashboard anteriores, en ellos se observa como el factor de entrega oportuna está bajo los requerimientos esperados, es por esto que se establece la apertura del indicador. La figura 27, presenta el análisis del indicador de tiempos de viaje a destino que se relaciona con el objetivo estratégico de entrega oportuna.

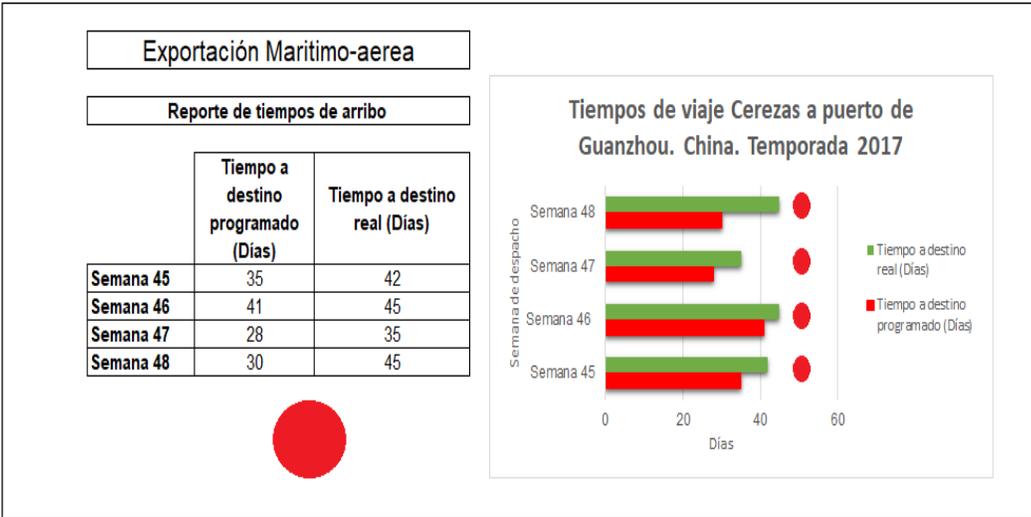


Figura 27: Análisis de tiempos de viaje a destino. Fuente: Elaboración propia.

Los tiempos de viaje son un factor importante a la hora de exportar un producto tan perecible como cerezas, es por esto que al tener un mayor número de días de viaje las probabilidades de fallas en la condición de la fruta es mayor,

junto con esto los riesgos asociados a fallas en los equipos de refrigeración aumentan por lo tanto las provisiones por venta aumentan, quedando fuera de los requisitos de la estrategia de la compañía, limitando el cumplimiento de la propuesta de valor.

Las unidades a cargo de este indicador son la gerencia comercial y de desarrollo la que debe establecer en reuniones con gerencia de finanzas, y gerencia de producción los orígenes de las pérdidas generadas y trabajar con gerencia técnica el desarrollo de metodologías que limiten los riesgos de nuevas provisiones.

La frecuencia debe ser semanal, debe incluir un resumen de las recepciones en mercado de destino y un plan de acción a realizar para disminuir los errores.

### 9.3.3. Proceso de revisión del desempeño.

En el proceso de revisión del modelo de análisis de desempeño se establece el sistema de coordinación entre las áreas para evaluar la información generada, el análisis a establecer entre las áreas debe estar enfocada en el logro de los objetivos estratégicos de la organización planteados en la propuesta de valor de la compañía y siguiendo el logro de metas estratégicas planteadas en el mapa estratégico y cuadro de mando integral.

Lo primero es establecer las áreas participar en este análisis y los objetivos de cada área, para posteriormente iniciar la etapa de transmisión de información para contribuir al logro del objetivo estratégico.

Una vez establecidas las áreas a participar se debe generar una recopilación de informes por área en función a los objetivos determinados anteriormente, estos objetivos deben ser analizados dentro de cada área para finalmente establecer informes oficiales por área.

Una vez realizada la planificación en cada área se establece la reunión de cada área con la gerencia comercial y desarrollo para orientar los objetivos y resultados de los indicadores a los objetivos de la organización, posterior a esta reunión se establece una reunión central con la gerencia general.

Para un buen seguimiento del modelo de análisis de desempeño se establecen reuniones dentro de cada área y con la gerencia comercial de manera semanal, para coordinar la reunión con gerencia general que se realizara de manera mensual.

Los integrantes de la reunión corresponden a la gerencia general, gerencia comercial y desarrollo, gerencia de abastecimiento y producción, gerencia de gestión técnica y calidad y gerente de planta. Cada área debe presentar un reporte con los indicadores que le corresponde al área y la proyección de cumplimiento, se deben generar reportes basados en los modelos de análisis de desempeño de la organización.

Los objetivos de esta reunión central con gerencia general son los siguientes:

- Presentación general del estado de cumplimiento de los objetivos de cada área y presentación general de los objetivos prioritarios para la organización.
- Indicar la evolución del desempeño y proyección de resultados de cada indicador, además de generar una descripción de las acciones establecidas para el logro de los objetivos planteados.
- Asignación de responsabilidades y acciones a generar entre las áreas para el establecimiento de apoyos y logro de nuevos objetivos.
- Análisis del modelo de análisis de desempeño, MAD, generando actualizaciones y ajustes requeridos.
- Observaciones y mejoras requeridas para las próximas instancias de análisis

- Finalmente se establece un resumen con los planes de acción a corto, mediano y largo plazo para cada área, buscando lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

#### 9.4. Justificación del esquema de desempeño.

Como conclusión de la etapa E5, de controlar y aprender, basada en el mecanismo de modelo de análisis de desempeño, MAD, se hace cargo de los desafíos estratégicos. Indicados en la tabla 23.

- Limitados incentivos el trabajo colaborativo entre áreas. (AH2)
- Limitada planificación logística y financiera conjunta e integrada con las áreas estratégicas de la compañía. (DO1)
- Ausencia de una cultura de planificación financiera y de control de presupuestario. (CO1)
- Sistemas productivos poco formales con procesos poco estandarizados y limitado registro para análisis futuro. (CO2)
- Limitada adaptación a nuevos sistemas de integración tecnológica. (CO3)
- Falta de instancias de análisis estratégicos. (COM1)
- Limitado alineamiento organizacional. (DCG2)

Este proceso de análisis de desempeños genera claridad en los desempeños que se requiere para cada área estratégica del negocio, el sistema permite evaluar de manera permanente los resultados y establecer acciones para el cumplimiento de cada objetivo estratégico. El análisis de los indicadores clave permite identificar el origen de cada resultado generando una constante mejora a determinados factores sin perder la claridad del objetivo a lograr. El modelo genera un resultado causal de los indicadores lo que genera la posibilidad de

medir impactos sobre cada área de la unidad estratégica de negocio y sobre la organización.

El logro de una buena implementación del MAD, permitirá a la compañía, establecer protocolos de análisis objetivos, evaluar los parámetros que inciden en el resultado de la compañía en tiempos apropiados para tomar acciones de mejoras, finalmente entrega información para mejorar en el tiempo buscando el logro de los objetivos estratégicos, planteados en la propuesta de valor.

## **Capítulo 10. Conclusiones.**

Como conclusión del presente trabajo se presentan los cumplimientos de objetivos planteados, como objetivo principal se desarrolla el diseño de un sistema de control de gestión para la exportadora ALSU, el que permita establecer sistemas formales de planificación estratégica, y de esta manera inducir en la organización un alineamiento de los objetivos estratégicos.

Como objetivos específicos establecidos el presente documento establece la realización de un análisis crítico a la visión, misión y valores de la organización, esto permite evaluar si las declaraciones establecidas están en sintonía con la estrategia de la compañía, es por esto que se establece un procedimiento que establezca propuestas y ajustes a las declaraciones estratégicas.

Se realiza un análisis del entorno de la organización, junto con un análisis interno mediante análisis de la cadena de valor, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más relevantes, para identificar los potenciales cambios a incluir en el diseño de la estrategia de la compañía.

Se establece una identificación de las estrategias que derivan de los análisis de entorno y generar acciones para enfrentar las amenazas y oportunidades

Se define una propuesta de valor y establecer un modelo de negocio que permita el cumplimiento de esta propuesta de manera rentable.

Se establece el diseño de la estrategia de la organización a través de la elaboración de un mapa estratégico y cuadro de mando integral, estableciendo ejes estratégicos que permitan proponer medir y cumplir los objetivos estratégicos.

Se efectúa el desdoblamiento de la estrategia, a través de la elaboración de tableros de gestión y de control de las unidades funcionales. Esto logra relacionar la estrategia de la compañía con la estrategia de cada una de sus unidades funcionales, de esta manera se logra un mayor entendimiento de la estrategia al interior de la compañía y un trabajo conjunto en busca de un logro común.

Se establece un sistema de incentivos para áreas funcionales más relevantes de la organización que permita alinear los desempeños con los resultados esperados. Y finalmente se presenta un análisis de desempeño para la exportadora ALSU, y considera la elección de un indicador clave del desempeño (KPI), que permite medir el logro de los objetivos que le interesan a la unidad estratégica de negocios.

El diseño de un sistema de control de gestión genera un aporte a la organización ya que se hace cargo de solucionar los problemas de control de gestión. Se resuelven problemáticas orientadas en el foco estratégico mediante la creación de sistemas integrados en la toma de decisiones, mediante la comunicación de objetivos estratégicos para cada área de la organización. Se presentan mejoras a los problemas de alineamiento vertical, mejorando la comunicación de objetivos estratégicos mediante un mapa estratégico, de esta manera se aumentan los niveles de integración y motivación entre áreas administrativas y áreas de ejecución de la organización. Los problemas de alineamiento horizontal son mejorados, mediante la coordinación entre áreas, mediante la generación de incentivos comunes en busca de logros conjuntos basados en el cumplimiento de la propuesta de valor. El diseño organizacional es mejorado mediante la generación de áreas funcionales con objetivos claros y planificaciones establecidas de manera formal con la generación de incentivos de

trabajo colaborativo entre áreas. Las competencias son mejoradas mediante la generación de instancias de análisis estratégico y definición de objetivos prioritarios con la finalidad de generar y enfocar acciones correctivas dentro de la organización. El diseño de un sistema de control de gestión permite comunicar los objetivos estratégicos y buscar el alineamiento organizacional.

El diseño del sistema de control de gestión de la exportadora ALSU, permite generar un modelo de comunicación de la estrategia de la empresa, este modelo establece un aporte no solo para la exportadora ALSU, sino que también para otras exportadoras de la industria, esto se hace cada vez más importante en función a los cambios en la competitividad de la industria que genera el requerimiento de establecer sistemas formales de control de gestión para no perder competitividad en la industria.

El informe permite visualizar la empresa de manera integral, considerando a todos los participantes de la cadena de valor, de esta manera se busca lograr una alineación de los objetivos de la compañía. Uno de los principales desafíos es el de la alineación, Los proyectos organizacionales alineados con los objetivos estratégicos de la UEN, permiten generar motivación y alineamiento con los desafíos futuros de la exportadora.

Las recomendaciones establecidas para la unidad estratégica de negocio se fundamentan en la construcción de una cultura organizacional, basada en la validación de las áreas operacionales de la compañía, limitando el exceso de centralismo en la toma de decisiones, se requiere establecer sistemas formales de análisis de información con definición de objetivos estratégicos medibles en instancias formales, estableciendo formación de líderes que estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

## Capítulo 11. Bibliografía

### 11.1. Bibliografía

- Anthony, R. y Govindarajan, V. (2007). “Sistemas de Control de Gestión”. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, duodécima edición.
- Cancino del Castillo, C. “Documento docente Matriz de Análisis FODA Cuantitativo”. Santiago de Chile: Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información FEN Universidad de Chile, Abril 2012.
- Caprile, A. “Gestión de los acuerdos de nivel de Servicio: el eslabón perdido hacia el alineamiento total”. Santiago de Chile: Conference Paper uploaded. ENEFA, 2010.
- Farías, A. “Control de Gestión, Un enfoque integral”. Santiago de Chile: Revista estudios de información y control de gestión N° 5 (2001).
- Kaplan R. y Norton D. “The Execution Premium”. Buenos Aires: Editorial Temas, 1ª edición, Abril, 2012.

- Farías, A. “Apuntes de curso taller AFE”. Magister Control de Gestión FEN. Santiago de Chile. Año 2016.
- Kaplan. R, y Norton. D, “Mapas Estratégicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles”. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2004.
- Kovacevic A y Reynoso A, “El Diamante de la Excelencia de la Organización”. Santiago de Chile: Ediciones Aguilar, 2010.
- Neriz, L. y Caprile, A. “Aplicación de sistemas de gestión estratégica en el sector de salud, una propuesta para un Hospital Institucional”. Santiago de Chile: ENEFA, 2010.
- Nuñez, A. y Caprile, A. “Diseño de Sistema de control de gestión. Una propuesta metodológica de alineación”. Santiago de Chile: Publicado en revista Contabilidad y Sistemas FEN Universidad de Chile, Vol II, N° 4, 2006.
- Porter,M. “Libro Ventaja competitiva”. Boston: Ediciones Harvard, 1982.
- Simons, R. “Seven Strategy Questions”. Boston: HBR, USA, 2010 Simons, R. “Control in the age of empowerment”. Boston: HBR, march – april 1995.
- Simons, R. “Palancas de Control. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 1995. Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., y Strickland, AJ. “Administración Estratégica, teoría y casos”. México DF: Mc Graw Hill, 18° edición, 2012.

- Thompson A., Peteraf M., Gamble J. y Strickland A. (2012). “Administración Estratégica”. Teoría y Casos. McGraw Hill, 18ª edición.
- W. Chan Kim - Renée Mauborgne. (2005). “La estrategia del océano azul – Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna Importancia”. Bogotá: Grupo editorial Norma.
- Asociación de Exportadores de Chile A.G. (ASOEX)  
<http://www.asoex.cl/AsoexWeb/>.
- [www.alsu.cl](http://www.alsu.cl). (2017). Exportadora ALSU. [online] Disponible at: <http://www.ALSU.cl> [Consultado 20 Abril 2017].
- Federación de Productores de Fruta de Chile F.G (FEDEFRUTA).  
[www.fedefruta.cl](http://www.fedefruta.cl).
- FedeFruta. solo en 2016, las ventas mundiales por exportación de cerezas sumaron más de us\$ 2.400 millones: FedeFruta 2018. [en línea] <http://fedefruta.cl/solo-en-2016-las-ventas-mundiales-por-exportacion-de-cerezas-sumaron-mas-de-us-2-400-millones/> [consulta: 03 enero 2020].
- El economista américa. Gremios agrícolas y la ministra del Trabajo analizaron la reforma laboral. El economista américa 2015 [en línea] <https://www.economistaamerica.cl/empresas-eAm-chile/noticias/6848936/07/15/Gremios-agricolas-y-la-ministra-del-Trabajo-analizaron-la-reforma-laboral.html> [consulta: 05 enero 2020].

- iQonsulting. Anuarios revisión de la temporada: iQonsulting 2018. [En línea] <http://www.iqonsulting.com/sitio/#> [consulta: 03 enero 2020].
- Oficina de Planificación y Estudio (ODEPA), Ministerio de Agricultura.
- World's Top Exports. Sweet Cherries Exports by Country: Daniel Workman. [en línea] <http://www.worldstopexports.com/sweet-cherries-exports-by-country/> [consulta : 03 enero 2020]
- scielo: Alejandro Farieta [en línea]: <http://www.scielo.org.co/pdf/difil/v16n27/v16n27a09.pdf> [consulta: 03 enero 2020].
- “Sociedad políticas públicas, Estudio de Diseño e Implementación de los Incentivos Institucionales en el Sector Público”: [en línea] <https://www.sociedadpoliticaspUBLICAS.cl/inicio/index.php> [consulta: 03 enero 2020].