



# **“PROPUESTA DE SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA MARVEST GOURMET”**

**TESIS DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

**Alumno: Cristian Urrutia Strange**

**Profesor Guía: Rodrigo Villalobos**

**Santiago, noviembre 2019**

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer a mi familia, en especial a mi esposa Alejandra, mis hijos Nicolás y Tomás, por el apoyo incondicional por el tiempo y paciencia en el proceso de estudio.

Reconocer a la Facultad de Economía de la Universidad de Chile y al equipo de docentes del Magister de Control de Gestión, 2018-2019 por su calidad profesional y académica, en especial a mi profesor guía Rodrigo Villalobos, por haberme brindado su apoyo en el desarrollo del presente proyecto de grado.

También agradecer a Felipe Mujica V. y Felipe Mujica D., Director y Gerente General de Marvest Gourmet, por el apoyo en todo el proceso de estudio.

Noviembre, 2019.

<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b>	<b>Pág.</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	1
<b>CAPÍTULO 1: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN</b>	3
1.1. Antecedentes de la Propuesta de Investigación y Justificación	3
1.2. Objetivo General de la Investigación	4
1.3. Objetivo Específico de la Investigación	4
1.4. Metodología	4
1.5. Alcance y Limitaciones	5
<b>CAPÍTULO 2: CONTEXTO EMPRESA, NEGOCIO Y UEN</b>	7
2.1. Descripción de la Organización	7
2.2. Descripción de la UEN	8
2.2.1. Canales de Distribución	9
2.2.2. Posición Competitiva	9
<b>CAPÍTULO 3: DECLARACIONES ESTRATÉGICAS</b>	11
3.1. Análisis y definición Misión de la UEN	11
3.2. Análisis y definición Visión de la UEN	14
3.3. Análisis y Definición de Creencias	16
<b>CAPÍTULO 4: ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b>	18
4.1. Análisis Externo	18
4.1.1. Análisis PESTEL	19
4.1.2. Análisis PORTER de las Cinco Fuerzas	22
4.2. Análisis Interno	25
4.2.1. Análisis de Cadena de Valor	26
4.3. Análisis FODA	31
4.3.1. FODA Cuantitativo	32
4.3.2. Posicionamiento estratégico de la empresa	35
<b>CAPÍTULO 5: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA</b>	37
5.1. Análisis de la curva de Valor y selección de atributos clave	37
5.2. Declaración de la Propuesta de Valor	39
5.3. Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA	42
5.4. Descripción de la estrategia de la empresa	44
<b>CAPÍTULO 6: MODELO DE NEGOCIO</b>	46
6.1. Explicación del modelo de negocio y su Lienzo (Canvas)	46
6.2. Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio	47
6.3. Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor	53
6.4. Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio	54
<b>CAPÍTULO 7: PROBLEMA DE CONTROL DE GESTIÓN</b>	56
7.1. Focos relevantes de la estrategia para el SCG	56
7.2. Focos relevantes de la organización para el SCG	57
<b>CAPÍTULO 8: MAPA ESTRATÉGICO</b>	59
8.1. Temas estratégicos	59
8.2. Mapa Estratégico Propuesto	60
8.2.1 Diccionario de Objetivos Causa-Efecto	64
8.3. Justificación de la propuesta de mapa estratégico	65

<b>CAPÍTULO 9: CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b>	66
9.1. Presentación del CMI	66
9.2. Principales iniciativas estratégicas incorporadas en el CMI	69
9.3. Justificación de la propuesta de CMI	73
<b>CAPÍTULO 10: DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA</b>	74
10.1 Explicación de las funciones de la UEN	74
10.2 Principales desafíos de alineamiento y selección de las funciones a analizar	77
10.3 Tableros funcionales de control	80
10.3.1. Tablero de Gestión y Control de Área de Desarrollo de Productos	80
10.3.2. Tablero de Gestión y Control de Área de Producción	82
10.3.3. Tablero de Gestión y Control de Logística de Salida	86
10.4. Justificación de la propuesta de tableros funcionales	88
<b>CAPÍTULO 11: ESQUEMA DE INCENTIVOS</b>	90
11.1. Situación actual de la UEN respecto de los esquemas de incentivos	90
11.2. Propuesta de esquemas de incentivos	92
11.2.3. Propuesta de esquema de incentivo para Área de Desarrollo de Productos	92
11.2.4. Propuesta de esquema de incentivo para Área Producción	93
11.2.5. Propuesta de esquema de incentivo para Área Logística de Salida	93
11.3. Justificación del esquema de incentivos	95
<b>CAPÍTULO 12: ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO</b>	97
12.1. Modelo para análisis del desempeño para Control de Nivel de Servicio de Entrega de Clientes	97
12.2. Reporte de desempeño para Control de Nivel de Servicio de Entrega de Clientes	100
12.3. Proceso de análisis y revisión del desempeño	103
<b>CAPÍTULO 13: CONCLUSIONES</b>	104
<b>CAPÍTULO 14: BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	107

<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>Pág</b>
Tabla N° 1 Porcentaje de categoría de ventas Marvest Gourmet	8
Tabla N° 2 Analisis de Misión según A. Thompson (2012)	13
Tabla N° 3 Análisis de Visión según A. Thompson (2012)	15
Tabla N° 4 Oportunidades y Amenazas	25
Tabla N° 5 Fortalezas y Debilidades	31
Tabla N° 6 FODA Cuantitativo	32
Tabla N° 7 Estrategias de Cuadrante FODA	36
Tabla N° 8 Atributos de Propuesta de Valor y FODA	43
Tabla N° 9 Modelo CANVAS	47
Tabla N° 10 Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor	53
Tabla N° 11 Análisis Critico de los Costos UEN	54
Tabla N° 12 Análisis Critico de los Ingresos UEN	55
Tabla N° 13 Diccionario de Objetivos Estratégicos	64
Tabla N° 14 CMI Perspectiva Financiera Marvest Gourmet	67
Tabla N° 15 CMI Perspectiva Clientes Marvest Gourmet	67
Tabla N° 16 CMI Perspectiva Procesos Internos Marvest Gourmet	68
Tabla N° 17 CMI Perspectiva de Recursos Marvest Gourmet	67
Tabla N° 18 CMI de Gestión Área Desarrollo de Productos - Propuesta de Valor "Conveniente al Cliente"	81
Tabla N° 19 CMI de Gestión Área Producción - Propuesta de Valor "Preparación con Estándares Artesanales"	84
Tabla N° 20 CMI de Gestión Área Logística de Salida - Propuesta de Valor "Cobertura Nacional"	87
Tabla N° 21 Esquema de Incentivo Área Desarrollo de Productos	92

Tabla N° 22 Esquema de Incentivo Área Producción	93
Tabla N° 23 Esquema de Incentivo Área Logística de Salida	94
Tabla N° 24 Cuadro de Indicadores Causales de "Control de Nivel de Servicio de Entrega de Clientes"	99
Tabla N° 25 Reporte de Modelo de Indicadores Causales de "Control de Nivel de Servicio de Entrega de Clientes"	100

<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>Pág</b>
Figura N° 1 Ingresos por ventas Canal Retail Marvest Gourmet año 2017	9
Figura N° 2 Estudio de Utilización de Espacios	11
Figura N° 3 Cadena de Valor de Marvest Gourmet	26
Figura N° 4 Análisis de Curva de Valor	38
Figura N° 5 Mapa Estratégico	61
Figura N° 6 Organigrama Marvest Gourmet	74
Figura N° 7 Tablero de Gestión Área Desarrollo de Productos - Propuesta de Valor "Conveniente al Cliente"	80
Figura N° 8 Tablero de Gestión Área Producción - Propuesta de Valor "Preparación con Estándares Artesanales"	83
Figura N° 9 Tablero de Gestión Área Logística de Salida - Propuesta de Valor "Cobertura Nacional"	86
Figura N° 10 Modelo Análisis del Desempeño KPI "Control de Nivel de Servicio de Entrega de Clientes"	98
Figura N° 11 Reporte de Análisis del Desempeño KPI "Control de Nivel de Servicio de Entrega de Clientes"	102

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto de grado tiene como objetivo diseñar una propuesta de sistema de control de gestión a Marvest Gourmet, desde el desarrollo, planificación y alineamiento de la estrategia con todos los colaboradores.

Marvest Gourmet es una empresa fabricante de alimentos congelados preparados, como empanaditas de coctel, platos preparados y carnes preparadas, siendo sus principales clientes las grandes cadenas de supermercados del país, cafeterías, casino de mineras y restaurantes de comida rápida.

La compañía tiene en el mercado más de 15 años de experiencia, donde ha tenido un crecimiento importante los últimos años, planteándose nuevos desafíos con respecto a las exigencias del mercado y solicitudes de los clientes.

A comienzos del 2017, ingresa Luis Felipe Mujica Dittborn como Gerente General proponiendo revisar todos los procesos de la organización, con el propósito de mejorar o fortalecer las acciones. Con esto, se establece la misión de crear un sistema de control de gestión.

El Sistema de Control de Gestión comienza con el desarrollo de la estrategia mediante la revisión crítica de las declaraciones estratégicas, entre misión y visión, siendo reformuladas, con esto se identificaron los atributos de la propuesta de valor, que diferencian a la compañía de su competencia, además de un análisis del entorno y recursos internos. Junto a esto se identificaron las oportunidades que permiten tomar ventaja sobre la competencia, tener control del riesgo de amenazas, dificultades por debilidades para cumplir los atributos y fortalezas para cumplir los mismos.

En la etapa de la planificación de la estratégica, se desarrolla una propuesta del mapa estratégico, con dos ejes estratégicos orientados al desarrollo de productos con calidad artesanal y excelencia operacional, donde cada objetivo se relacionan con causa-efecto, comenzando en la perspectiva de recursos, relacionándose y concluyendo en el efecto de perspectiva financiera. Donde el monitoreo del cumplimiento de la propuesta de valor se establece con el desarrollo del cuadro de mando integral, el que mide y comunica cada objetivo definido en el mapa estratégico por medio de indicadores, con metas de la compañía e iniciativas estratégicas que permitirán a la compañía mirar el cumplimiento de la estrategia establecida.

Finalizando con el alineamiento estratégico de los colaboradores de Marvest Gourmet, mediante el despliegue de la estrategia a las distintas áreas de la UEN, por medio de los tableros de gestión, que permiten verificar el cumplimiento de los atributos establecidos de la propuesta de valor y actividades orientadas al cumplimiento de la cadena de valor. Estos tableros identifican objetivos, indicadores, metas e iniciativas asociados a las áreas de desarrollo de productos, producción y logística de salida, los que son representados en tableros de control los que se encuentran relacionados con el programa de incentivos para los colaboradores y el desempeño que busca la UEN para el cumplimiento de la estrategia.

## **CAPÍTULO 1: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

El presente proyecto de grado fue realizado a la empresa Marvest Gourmet, determinada como unidad estratégica de negocio, con el propósito de detectar las principales definiciones estratégicas, proponer una nueva formulación estratégica, definir el modelo de negocio, medir el desempeño de la organización, y alineamiento e implementación de la estrategia, a las distintas áreas.

### **1.1. Antecedentes de la Propuesta de Investigación y Justificación**

El crecimiento y evolución de la industria de los alimentos, en particular los alimentos congelados en Chile se han duplicado en estos últimos 10 años, según el estudio de Euromonitor Internacional (2018), siendo mayor al crecimiento que se tiene a nivel mundial.

Marvest Gourmet es una empresa familiar liderada por la segunda generación de la familia Mujica, los que han liderado enfrentamiento de una alta competitividad comercial, enfrentando la entrada de gran cantidad de competidores con agresividad en precios de productos y promociones en los supermercados, sin perder el crecimiento aproximado anual de 10%, según las ventas del año 2018.

En la historia de Marvest Gourmet sólo se ha realizado un intento de planificación estratégica, la que fracaso, principalmente por la organización y disciplina de los organizadores y colaboradores, planificando la gestión de la compañía en base al presupuesto financiero anual de cada año.

La alta competitividad comercial de la organización, enfoca este proyecto de grado a realizar una diferenciación frente al mercado creando una estrategia y un sistema de control de gestión, determinar las variables estratégicas, las que deben trascender y alinear a toda la organización, con el propósito que los objetivos e indicadores sean conocidos y cumplidos.

La implementación de la estrategia cumple con el propósito de cumplir los objetivos orientados con la visión del negocio y la creación de ventajas competitivas frente a los competidores.

Como se dijo en los párrafos anteriores, la compañía no tiene un Sistema de Control de Gestión establecido, donde los recursos asignados a cada área no permiten el aprovechamiento pleno de los objetivos propuestos. De esta forma se propone un Sistema de Control de Gestión para toda la organización, con el objetivo de hacer

que los recursos sean utilizados de formas eficientes y óptimas, a la vez, alinear a la compañía con el logro de los objetivos propuestos.

## **1.2. Objetivo General de la Investigación**

El objetivo del proyecto de grado es el diseño de un sistema de control de gestión para Marvest Gourmet, que permita realizar un desarrollo y planificación estratégica, que permita alinear a la organización mediante el cumplimiento de objetivos estratégicos.

## **1.3. Objetivo Específico de la Investigación**

Los objetivos específicos a trabajar ayudaran a revelar objetivos y posición competitiva de la organización, con la finalidad de proponer una estrategia que se pueda cumplir mediante planes de trabajo. Dentro de los cuales se encuentran los siguientes:

- Formular una estrategia para Marvest Gourmet, estableciendo la competitividad de la organización, mediante una propuesta y formulación crítica de la misión, visión, valores, identificando y definiendo los atributos diferenciadores de la propuesta de valor.
- Identificar el modelo de negocio y proponiendo un mapa estratégico, con sus respectivos ejes estratégicos definidos en la propuesta de valor, que permitirá mediante el cuadro de mando integral y tableros de control, realizar una medición y control de los objetivos estratégico, junto a esto, desplegar la estrategia mediante cascada a todas las áreas de la organización.
- Proponer un sistema de incentivos orientados a las áreas funcionales más relevantes para la organización, con el fin de alinear los objetivos y resultados a la propuesta de valor establecida.

## **1.4. Metodología**

La metodología utilizada para el desarrollo del proyecto de grado del sistema de control de gestión se basa en tres conceptos del ciclo cerrado de Kaplan y Norton (2008), que establecen el objetivo de crear y establecer la estrategia, definiéndose como:

- Formulación estratégica, donde se identifica el contexto de la organización, se realiza una evaluación crítica, se definen las declaraciones estratégicas, para finalizar con un análisis del entorno interno y externo de la organización.
- Desarrollo de la estrategia, luego de haber identificado el modelo de negocios, se realiza un mapa estratégico con sus respectivos objetivos estratégicos articulados, con los que son controlados y medidos a través del cuadro de mando integral.
- Alineamiento de la organización, se desarrollan los tableros de control y gestión de las unidades que están directamente relacionadas con la propuesta de valor, agregando esquemas de incentivos de las áreas, con el propósito de alinear los objetivos estratégicos de la compañía con los colaboradores.

El proyecto de título se encuentra basado en propuestas de modelos de control de gestión para cada una de las etapas, las cuales se encuentran fundamentadas en una lista de autores bibliográficos, entre estos materiales de profesores del Magister de Control de Gestión.

Por otra parte, fueron entrevistadas otras referencias que se encuentran en la administración de la organización, para lograr miradas del entorno interno y externo, y la mirada que está realizando la organización, con el propósito de fortalecer el objetivo del presente informe.

### **1.5. Alcance y Limitaciones**

El alcance utilizado para el proyecto de grado de un Sistema de Control de Gestión para ser presentado y posible aplicación a la compañía Marvest Gourmet son los siguientes:

El alcance de este proyecto de grado se encuentra relacionado a toda la unidad de negocio Marvest Gourmet.

El periodo de investigación se elabora en base a los años 2017-2018, donde la Gerencia General se encontraba en ingreso a la compañía. Donde el presente informe se encuentra directamente relacionado con todas las gerencias de la organización, entre estas, Administración y Finanzas, Comercial y Producción.

Para el presente proyecto de grado no existen limitaciones de información, motivo que quien desarrolla es colaborador de la compañía, y participa en la decisiones que se generan al interior de la UEN.

## **CAPÍTULO 2: CONTEXTO EMPRESA, NEGOCIO Y UEN**

A continuación, se presenta la UEN Marvest Gourmet contextualizando y conociendo la organización.

### **2.1. Descripción de la Organización**

Este proyecto de grado se trata de la empresa Marvest Gourmet, con la razón social Sociedad Productora, Distribuidora y Comercializadora Mundo Marino S.A., iniciada el año 2003 por los hermanos Francisco y Loreto Seguel, gracias al capital semilla e impulsados por su padre, quienes se dedicaron a la comercialización y fabricación de alimentos preparados congelados marinos, en una pequeña planta productiva de 500 metro cuadrados con 25 personas operando, ubicada en la comuna de Independencia.

A finales del año 2008, Marvest Gourmet es adquirido por la familia Mujica Vizcaya, ampliando el enfoque del negocio a la fabricación y distribución de platos preparados congelados (lasañas y platos caseros) y gran variedad de empanaditas de cocktail congeladas, con tecnología ultrafreezing sin agua y preservantes añadidos, siendo comercializados con sus dos marcas Marvest Gourmet y Mundo Marino, esta última eliminada en el tiempo.

A comienzos de 2013, la capacidad productiva de la planta de producción fue sobrepasada por la demanda de productos por los clientes, resultando que el Directorio tome la decisión de invertir en una planta de producción de 4700 metros cuadrados, ubicada en la comuna de Quinta Normal, con el propósito de satisfacer la demanda de los clientes a lo largo del tiempo. La inversión es explicada por la alta demanda de los clientes Cencosud, Walmart y operaciones mineras que se encuentran a cargo de los clientes Sodexo, Eurest y Aramark.

Actualmente Marvest Gourmet está dirigida por uno de los hijos de la familia Mujica Vizcaya, Luis Felipe Mujica Dittborn, desempeñándose como Gerente General y Director de la compañía, acompañado por su equipo los Gerentes de Operaciones, Comercial y Finanzas.

La Unidad Estratégica de Negocio (UEN) de Marvest Gourmet, concentra ventas en canal retail (supermercados) 65% y canal food service (casinos, mineras, restaurant y cafeterías) con 35%.(Informe de Ventas, 2017)

## 2.2. Descripción de la UEN

El siguiente proyecto de grado está enfocado como Unidad Estratégica de Negocio (UEN) la empresa Marvest Gourmet, a cargo del Gerente General, el cual es el responsable de los resultados de la compañía.

Marvest Gourmet produce y distribuye productos congelados en los que se encuentran empanaditas de coctel, cárnicos y platos preparados, con la marca Marvest Gourmet, y dentro de la categoría empanaditas de coctel se fabrica a la vez la marca propia de CENCOSUD, Cousin & Co, donde la empresa se dedicada a la distribución en supermercados, espacio donde se cubren necesidades de toda la población para el consumo de alimentos, y en cafeterías, restaurant y casino de mineras. Enfocado a clientes de clasificación económica ABC1 y C2, que no pretenden ocupar su tiempo en cocinar, sino en tener un producto para precalentar y servir. (Informe de Taget, 2013)

En la tabla 1 ver el porcentaje de ventas totales de los productos producidos y distribuidos por Marvest Gourmet (Informe de Ventas, 2017).

**Tabla N° 1 Porcentaje de categoría de ventas Marvest Gourmet**

Categoría	% de Ventas Marvest Gourmet (2017)
EMPANADITAS	73,4%
CARNICOS	20,3%
PLATOS PREPARADOS	6,3%

Fuente: Elaboración propia, según ventas año 2017

Marvest Gourmet cuenta con una planta de producción en la comuna de Quinta Normal, con 4700 metros cuadrados aproximados, en la que cuenta con 98 colaboradores, dentro de los cuales el 59% son operarios de producción y 41% corresponde a personal administrativo de las áreas comercial, producción y administración y finanzas.

La UEN se encuentra formada por tres áreas funcionales, distribuidas en tres gerencias, gerencia de operaciones, con la responsabilidad en inventarios de materias primas y de dar cumplimiento a la producción en costo y calidad definido, gerencia comercial, responsable desarrollar productos en los distintos canales, dar cumplimiento al plan de venta de forma rentable, gerencia de administración y finanzas, el cual es responsable del manejo de recursos de la compañía, gestión

humana, logística de salida hacia los clientes e inventarios de productos terminados, este grupo de profesionales apoyan al logro de los objetivos de la UEN.

Como se nombró en el primer párrafo, el Gerente General es el responsable de los resultados de la organización, a la vez, se encuentra asesorado de forma interna por dos asesores, aseguramiento de calidad, la que es responsable de cumplir con la normativa de calidad al fabricar los alimentos, y control de operaciones, el cual es responsable de medir indicadores de fabricación, con metas establecidas por la organización.

### 2.2.1. Canales de Distribución

La UEN se encuentra separado en dos canales funcionales de ventas, las que son lideradas por el Gerente Comercial, siendo retail con un 65% de participación en la compañía y food service con un 35%. Por no ser una separación de división y no tener responsable de cada canal como gerencia, se define como UEN a Marvest Gourmet como compañía.

Para comprender más los canales de la UEN, se detallan a continuación.

Canal Retail: Corresponde al 65% de los ingresos por venta del año 2017. Donde la composición y desglose de ventas del canal se ve detallado en la figura 1, siendo la empresa Cencosud el cliente con más proporción dentro de la venta, representado con un 51%.

**Figura N° 1 Ingresos por ventas Canal Retail Marvest Gourmet año 2017**



Fuente: Elaboración propia, informe de ventas acumuladas 2017.

Dentro del canal retail se comercializan productos con marca Marvest Gourmet y también marca propia Cousin & Co para la empresa CENCOSUD, representando el 29,1%% de las ventas del canal retail de Marvest Gourmet.

Canal Food Service: Es el segundo canal de la empresa Marvest Gourmet, representando el 35% de las ventas anuales. Canal enfocado a clientes restaurant de comida rápida y casino de mineras mediante las empresas Sodexo, Eurest y Aramark. Las ventas para este canal son con formato especial y distribuido packaging solicitado por el cliente.

La compañía vende sus productos a clientes supermercados, comida rápida y casinos de mineras, como se explicó en los párrafos anteriores. Donde estos últimos, venden los productos a los clientes finales los que están segmentados en la clase social media y alta, donde las remuneraciones se encuentran sobre los \$1 millón 360 mil, según (Análisis de Ventas, 2017). Los que se encuentran agrupados en el sobre segmento C2, que representa el 12% de la población. (Informe Chile a la luz de la nueva clasificación de GSE, 2018)

### **2.2.2. Posición Competitiva**

Las principales competencias dentro del canal retail son las marcas La Picha, El Noble, La Crianza y la marca propia de CENCOSUD Cousin & Co, fabricada por la UEN, las que compiten directamente en la categoría de empanaditas de coctel congeladas.

La compañía mide el posicionamiento de la marca sobre las otras, mediante un estudio propio de la organización en base a la utilización de posiciones de las góndolas de los supermercados en donde se encuentran los productos de la marca Marvest Gourmet y su competencia, siendo que la UEN una de las tres primeras marcas relevantes dentro del mercado. (Estudio Utilización de Espacios, 2017)

La organización no posee recursos, para adquirir informe y estudios que ofrece el mercado, los cuales establecerían de mejor forma el posicionamiento de la organización frente a la competencia, por este motivo debe generar sus propios mecanismos de estudios.

En la siguiente figura 2, se puede ver el informe realizado el año 2017, por el área comercial para utilización de espacios el año 2017.

Figura N° 2 Estudio de Utilización de Espacios.

Marca en Canal Retail	% Participación Marca en Canal Retail
	33%
	28%
	19%
	12%
	8%

Fuente: Estudio de Utilización de Espacios, Marvest Gourmet, año 2017.

Con respecto a las competencias del canal food service, no posee información, ya que la cantidad de actores que se manejan en ese mercado, el cual involucra a cafeterías, restaurantes y casinos de mineras, son variados. Y la organización no a realizado estudios o informe de las potenciales competencias.

## **CAPÍTULO 3: DECLARACIONES ESTRATÉGICAS**

En conjunto con el contexto de la organización, con el fin de ver en general el posicionamiento de la organización y sus características, se continúa con las declaraciones estratégicas, las que corresponden a herramientas que permiten orientar los ejes a la planificación estratégica, con el fin de obtener resultados esperados. Es importante alinear los objetivos y conductas funcionales de la UEN con los objetivos esperados desde la dirección.

Según Kaplan y Norton (2012), el primer paso para cumplir con un sistema integrado de control de gestión comienza con la estrategia por parte de los gerentes, afirmando el propósito de la organización, correspondiente a la misión. La misión más la visión y las creencias son los ejes que debe cumplir la organización hacia la formulación estratégica.

### **3.1. Análisis y definición Misión de la UEN**

La misión es el propósito o razón de existencia de la UEN, según Thompson y A. J. Strickland (2001) "Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir"

Para los autores O.C. Ferrel y G. Hirt (2004), con el libro "Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante", "la misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?". Pregunta que debe tener una respuesta clara al momento de declarar la misión de la UEN, propósito de la organización, que clientes tiene como objetivo, que necesidades debe cumplir, productos a ofrecer, limitaciones de sus actividades, donde la misión representa la el marco conceptual que enlaza lo deseado con lo posible, dando sentido de dirección con una base de decisiones estratégicas.

La misión de Marvest Gourmet se define:

*"Ser líderes en la fabricación y distribución de alimentos congelados con los estándares de calidad más altos del mercado, alegrando y facilitando la vida de nuestros consumidores"*

En la tabla 2, se realiza un análisis crítico de la misión según Thompson (2012), continuando con una propuesta de mejora.

Tabla N° 2 Analisis de Misión según A. Thompson (2012)

Variable de Misión	¿Cumple las variables?
¿Identifica los productos?	Si, explica la categoría de productos que fabrica la UEN indicando que son alimentos congelados.
¿Especifica las necesidades de los clientes?	Si, se entrega relación de confianza en calidad y facilitar las necesidades de los clientes.
¿Identifica los clientes?	No, debido que se enfoca directamente a los consumidores finales, los cuales no son clientes de la UEN.
¿Define la cobertura geográfica?	No se identifica el territorio donde se distribuyen los productos, ya sea en supermercados o clientes del canal food service.
¿Otorga a la UEN una identidad propia?	No, ya que no entrega da a conocer la tecnología de congelado que tiene la compañía.

Fuente: Elaboración propia

Según el análisis crítico de la tabla 2, se propone reestructurar la misión actual de Marvest Gourmet, para cumplir con todas las variables que propone Thompson (2012), proponiendo la siguiente reformulación:

*“Fabricamos alimentos congelados con la mejor tecnología y con los estándares más altos del mercado, distribuyendo a todos nuestros clientes en todo el territorio nacional desde Arica a Punta Arenas, así alegrando y facilitando la vida de nuestros consumidores que visitan los puntos de ventas”*

Donde la propuesta de la misión modifica la anterior y mejora las variables solicitadas, destacando los puntos de la tabla 2:

Identificación de productos: *“Fabricamos alimentos congelados con la mejor tecnología”*... de esta manera se determina el producto ofrecido y la industria a la cual pertenece.

Necesidad de clientes: *...” alimentos congelados con la mejor tecnología y con los estándares más altos del mercado”*... se identifica la necesidad del cliente, ya que

presenta la tecnología y estándares para la solución de sus requerimientos para la organización en donde se desempeña.

Identificación de clientes: ...*“distribuyendo a todos nuestros clientes en todo el territorio nacional”*... se puede identificar que los clientes son de todo el territorio nacional, incorporando los puntos anteriores que identifican que es de alimentos congelados.

Cobertura geográfica: ...*“territorio nacional desde Arica a Punta Arenas”*... de esta forma se establece el alcance geográfico donde se entregan sus productos.

Identidad propia de UEN: ..*“ con la mejor tecnología”*... la identidad de mantener y mejorar tecnología de congelado, se diferencia de las otras empresas de la compañía.

### **3.2. Análisis y definición Visión de la UEN**

Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos” (2000), como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. La visión se denomina como el deseo del futuro que desean las compañías más adelante. Estrategia en la que los ejecutivos deben organizar y guiar para poder alcanzar el propósito de la visión.

La visión de Marvest Gourmet se define:

*“Ser una empresa líder del mercado de los alimentos con tecnología ultrafreezing, permitiendo a nuestros consumidores una experiencia de calidad y felicidad”*

En la tabla 3 podemos ver un análisis crítico de la visión según Thompson (2012)

**Tabla N° 3 Análisis de Visión según A. Thompson (2012)**

<b>Variable de Visión</b>	<b>¿Cumple las variables?</b>
¿Direcciona estratégicamente a la compañía?	Si, ya que destaca el ser líderes en tecnología ultrafreezing.
¿Se enfoca en la diferenciación?	Muestra una diferenciación en el proceso de congelado de los productos, destacando el ultrafreezing.
¿Es medible?	Sólo identifica el objetivo, pero no indica el plazo futuro que quiere llegar a la meta.
¿Es compartida?	Identifica el objetivo, pero no indica el proceso que debe realizar para cumplir la visión.

Fuente: Elaboración propia

Según el análisis crítico de la tabla 3, se propone reestructurar la visión actual de Marvest Gourmet, para cumplir con todas las variables que propone Thompson (2012), proponiendo la siguiente reformulación:

*“En el 2027 ser una empresa líder del mercado de alimentos congelados con tecnología más alta, entregando una gran confianza y estrategia de alineamiento a nuestros importantes clientes chilenos.”*

Según el análisis de la visión que posee la UEN, representada en la tabla 3, se propone una visión con todas las variables, que se analizan a continuación:

Dirección estratégica: Se cumple, ya que se enfoca en el ser... *“empresa líder del mercado de alimentos congelados con tecnología más alta”*...

Enfoque diferenciación: Pretende ser líder en la tecnología *del congelado de alimentos*, siendo de forma implícita que debe ir mejorando su tecnología en el tiempo para cumplir con el ser referente.

Medible: Identifica el tiempo que debe cumplir el propósito de la visión, en el comienzo de la frase... *“En el 2027”*...

Compartida: ...”entregando una gran confianza y estrategia de alineamiento a nuestros importantes clientes chilenos.” Entrega objetivo y alinea al cumplimiento de las necesidades de los clientes de la UEN.

### **3.3. Análisis y Definición de Creencias**

Basado en los objetivos de Kaplan y Norton (2008) “los valores de una compañía definen su actitud, comportamiento y carácter”, donde Marvest Gourmet se basa en sus valores, los cuales son los pilares más importantes de la compañía, para alinear a todos sus colaboradores a cumplir los objetivos de largo plazo y a destacar una identidad propia de Marvest Gourmet.

Las creencias definidas de Marvest Gourmet fueron establecidas el año 2017 en la entrada del actual Gerente General, Luis Felipe Mujica Dittborn, basándose en la misión y visión de la compañía, y enfocando a todo su equipo que “es la única forma de lograr los objetivos en la compañía”.

En la actualidad, se realizan reuniones trimestrales de seguimiento de planificación anual con todo el equipo ejecutivo de Marvest Gourmet, siendo uno de los puntos importantes de cada reunión el recordar las creencias de la compañía, medir de forma objetiva por cada participante como se han cumplido las creencias y como se ha fallado en el cumplimiento. Como solución al no cumplimiento de las creencias, mencionado en el último punto, se busca la base del problema y se mejora con ideas de los participantes, reforzando cada creencia. Terminando la reunión, el líder de cada área debe dar una bajada vertical y reforzar las creencias a su equipo. De esta forma, cada trabajador de la compañía tiene interiorizada las creencias.

Para Marvest Gourmet las creencias son las siguientes:

- Trabajo en equipo es la única forma de trabajar: Generar principios de cultura profesional y compañerismo a todos los colaboradores, creando un ambiente de felicidad y pasión al trabajar.
- Cercanía al cliente: Capacitar y enfocar a los colaboradores y proveedores con estándares de calidad HACCP<sup>1</sup> a la fabricación de los productos, con el objetivo de mejorar las experiencias y abrir nuevas necesidades a los clientes.

---

<sup>1</sup> HACCP, por sus siglas en inglés, es un proceso sistemático preventivo para garantizar la inocuidad alimentaria de forma lógica y objetiva. Es de aplicación en industria alimentaria, aunque también se aplica en la industria farmacéutica, cosmética y en todo tipo de industrias que fabriquen materiales en contacto con los alimentos.

- Superación: Mejorar de forma continua y proactiva los procesos de fabricación y distribución con las últimas tecnologías del mercado de maquinarias y no perder la experiencia de sabor de los productos fabricados.

Según Thompson (2012), las creencias o valores de una organización, que definen su actuar y carácter, son relacionados con la integridad, ética, trabajo en equipo y responsabilidad social.

Donde el punto *“trabajo en equipo es la única forma de trabajar”*, se preocupa de crear equipo para lograr los objetivos comunes y personales dentro de la organización.

Por otro lado, *“cercanía al cliente”*, busca ser un proveedor integro frente a los clientes, ofreciendo productos con un calidad propuesta, cumpliendo la ética profesional de la organización.

A la vez, “superación” está asociado a una responsabilidad social con los colaboradores de la organización en prestar apoyo para el desarrollo personal y profesional de cada uno.

Se puede decir que las creencias establecidas fueron de gran asertividad en la selección, en conjunto con el traspaso a cada colaborador, lo cual no ha sido un proceso fácil de realizar. De esta forma, cada colaborador en su función asocia las creencias de Marvest Gourmet, siendo un proceso importante al cumplir sus objetivos.

## **CAPÍTULO 4: ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

Una vez analizadas y mejoradas las declaraciones estratégicas según Thompson (2012), continúa el análisis estratégico el cual definido por Kaplan y Norton (2008) es un proceso importante para el desarrollo de la estrategia, buscando una revisión del entorno externo y las capacidades internas de la compañía. Destacando que el entorno externo permite ver el medio competitivo donde se desarrolla, con el análisis de oportunidades y amenazas, por otro lado, el análisis de las debilidades y fortalezas, que se relacionan con los recursos que tiene la UEN para cumplir y competir en el mercado.

De acuerdo al párrafo anterior, se realiza un análisis FODA, donde Kaplan y Norton (2012) declaran que este análisis es el sistema con más importancia para la investigación e implementación de la estrategia.

A continuación, se realiza un análisis del entorno de la organización que permite la detección de oportunidades y amenazas, siguiendo con el análisis de recursos con el propósito de identificar fortalezas y debilidades.

### **4.1. Análisis Externo**

El factor externo de las compañías puede influir de forma rápida e importante las operaciones que se llevan de forma diaria, ya que el mundo y condiciones que tiene son cambiantes. Las influencias del macro entorno como político, económico, social y tecnológico. Por otro lado, el micro entorno afecta principalmente el área de la industria como competidores, negociación de clientes y proveedores, productos sustitutos y nuevos competidores. Para esto se realizará un análisis sobre el entorno que se encuentra la organización, según lo planteado por Kaplan y Norton (2008). Para esto se realizará un análisis PESTEL<sup>2</sup> para definir el macro entorno y análisis de las 5 fuerzas de Porter (1979) para definir el micro entorno.

---

<sup>2</sup> PESTEL, es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de una campaña. Analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en la campaña.

#### 4.1.1. Análisis PESTEL

- Entorno Político: En marzo de 2018, se realiza el cambio de Gobierno, iniciando por segundo periodo como Presidente de la Republica Sebastián Piñera, quien representa la coalición de centro derecha, prometió un plan de 14.000 millones de dólares para su gobierno, con el propósito de mejorar las pensiones y realizar una reforma fiscal, mejorar las inversiones de las empresas y bajar el gasto fiscal. A pesar de afrontar una fuerte oposición en el parlamento, pretende crecer 2,5%, implementando una consolidación fiscal, manteniendo las inversiones en educación, salud, transporte y energía. (Programa de Gobierno Sebastián Piñera, 2017)

La propuesta del gobierno de crecimiento, promueve a los clientes de la UEN una mayor venta de productos, ya que los productos ofrecidos no son de primera necesidad, y con la estabilidad y mejora de las políticas, los consumidores pueden adquirir de manera habitual.

#### **Oportunidad.**

- Entorno Económico: Durante las últimas décadas, Chile es uno de los países de crecimiento más rápido en Latinoamérica. Permitiendo una gran reducción de la pobreza, entre el 2000 y 2015 la población considerada pobre bajo de 26% a 7,9%. Durante los últimos años la economía se ha desacelerado de 6,1% en el año 2011 a 1,5%% el 2017 por la baja de los precios del cobre, afectando de forma negativa la inversión privada y exportaciones. Por este motivo, el desempleo se ha mantenido impulsando al autoempleo.

Para este año se espera un crecimiento, a medidas que las expectativas privadas mejoren y el precio del cobre aumente. De igual forma, se espera una disminución en el déficit fiscal de forma gradual, debido que la política fiscal está bien anclada a la regla del balance estructural, y además se esperan que los ingresos fiscales sean favorecidos por la recuperación económica y mejora en precio del cobre, mejorando las exportaciones y mejora en las importaciones por el aumento de la inversión (Banco Mundial, 2018)

La propuesta de crecimiento del país y mejorar políticas de inversión de las empresas, genera tranquilidad en la compañía en optar por invertir en nuevas tecnologías de fabricación, contratar mano de obra calificada en manejo de

maquinarias, generando una mejora en los márgenes de producción y aumentar la gama de productos ofrecidos al mercado.

### **Oportunidad.**

- Entorno Social: La Encuesta Nacional de Salud 2016-2017 entregó que el 39,8% de la población presenta sobrepeso, 31,2% obesidad y el 3,1% obesidad mórbida, mientras que el restante se encuentra en su peso ideal. Los riesgos de salud que presenta la sociedad por el exceso de peso son múltiples, afectando la columna y las articulaciones, las primeras en sufrir las consecuencias. Apareciendo problemas como la resistencia a la insulina y enfermedades cardiovasculares, siendo esta última el principal riesgo de muerte en Chile. (Encuesta Nacional de Salud 2016-2017)

Para atacar la obesidad, se han elaborado políticas y planes de investigación en ciencia básica, medicas, nutricionales, sociales y psicológicas. Esto se debe mantener a través de los distintos gobiernos e implementar los controles necesarios.

Una de las políticas realizadas fue la Ley de Etiquetados, que entro en vigencia en junio de 2016, siendo el objetivo principal proteger la salud de los chilenos y principalmente de los niños y niñas, entregando un marco regulatorio que permite entregar información del alimento alto en sodio, grasas saturadas y/o azucar. Asegura una oferta saludable dentro de los establecimientos, prohibiendo la venta, promoción y entrega de aquellos alimentos cuya composición nutricional supera los límites del MINSAL. También, protege a los menores de catorce años a la exposición de publicidad a dichos alimentos.

La compañía se vio afectada con la Ley de Etiquetados, ya que los productos actualmente fabricados estarían sobre el nivel permitido para no tener sellos, por este motivo se decide como compañía tomar una decisión, bajando cantidad de sal y grasas saturadas dentro de los alimentos fabricados.

### **Amenaza.**

- Entorno Tecnológico: El acelerado ritmo de la vida en Chile y el mundo ha influido en un gran aumento de consumo de alimentos congelados. Algunas preparaciones ya listas para calentar y servir o materias primas para preparar

en casa dentro de pocos minutos, con calidad, fresco, inocuo, nutritivos y de preparación fácil.

Durante el 2007 el volumen de ventas de productos congelados en Chile fue de 102.000 toneladas y durante el 2017 se elevó a 180.400 toneladas, y se estima que para el 2022 se encuentre en un consumo de 227.700 toneladas. (El Mercurio, 14 febrero 2018)

Es importante destacar que, dentro de territorio chileno, los productos que destacan en el consumo de congelados son las frutas y verduras procesadas, seguida por las carnes procesadas. Así como aumenta el consumo de alimentos congelados, también aumentan las categorías de alimentos que abarcan la población chilena.

Por este motivo, la UEN invierte principalmente en la tecnología de congelar los alimentos y no perder la cadena de frío, lo cual es vital para no perder la calidad y durabilidad del producto.

**Oportunidad.**

- Entorno Ambiental: La UEN se encuentra en la industria alimentaria, donde la pérdida y desperdicio por merma de los alimentos deben ser consecuentes desde el punto de vista ambiental. El desperdicio es generado en cualquier fase del ciclo del alimento, desde la producción hasta el consumo del cliente final. Con esto la UEN está comprometida con el medioambiente, ya que todos sus residuos alimentarios y grasas son acumulados en fosas, sin contaminar las aguas, y son extraídas por una empresa externa certificada para la eliminación.

**Oportunidad.**

- Entorno Legal: El cambio legal que afecta principalmente a esta industria de alimentos es la Ley de Alimentos (Ley 20.606), conocida como la Ley de Etiquetados, que en julio del año 2018 entra en la segunda etapa sobre la composición de alimentos y su publicidad pondrá más exigencias aún más altas, ya que los productos por cada 100 gramos tengan más de 300 calorías, 500 mg de sodio, 15 gramos de azúcar y cinco gramos de grasas saturadas, deberán llevar el sello “alto en”.

Adicionalmente, toda publicidad en medios de comunicación masiva, incluyendo publicidad que se realice a través de redes sociales como Facebook o Twitter y publicidad que se realice en vía pública deberá agregar un aviso de advertencia con la siguiente frase: “prefiera alimentos con menos sellos de advertencia” seguido de la frase “Ministerio de Salud, Gobierno de Chile”. (El Mostrador, 2018)

**Amenaza.**

#### **4.1.2. Análisis PORTER de las Cinco Fuerzas**

Para el presente proyecto de grado se realiza un análisis de las cinco fuerzas de PORTER correspondiente a una revisión de modelo estratégico elaborado por Michel Porter (1979), profesor e ingeniero de la Escuela de Negocios de Harvard. Este modelo identifica las competencias dentro de la industria para un buen desarrollo de la estrategia del negocio.

A continuación se detalla cada punto:

- Rivalidad entre Competidores: La UEN se encuentra en la categoría de alimentos congelados, donde los principales competidores en el canal retail son las marcas La Picha, El Noble y La Crianza, donde la rivalidad es alta compitiendo en varias oportunidades con promociones en los distintos supermercados de Chile de forma agresiva y gran publicidad para diferenciarse. Por otro lado, en el canal food service tiene gran cantidad de competidores que aparecen en el mercado, sin ser detectados con la UEN, sino al momento de perder un contrato, lo cual ha generado que la compañía este enfocada a crear alianzas estratégicas con sus clientes, en esta canal, con el fin de reforzar los clientes y no perder venta.

**Relación: Alta.**

**Amenaza.**

- Nuevos Competidores: La amenaza competitiva de entrada de nuevos competidores es alta, debido que el mercado del congelado está en crecimiento en todo el mundo, al entregar facilidad y practicidad al calentar y servir, para obtener más tiempo en actividades que no sean cocinar. La entrada a las cadenas de supermercados no es fácil, tiene variadas barreras de entradas, que se generan con requerimientos de capital, know how en la producción en volumen y canales de distribución. Los requerimientos de

capital, se refiere a la necesidad de adquirir fondos para invertir en maquinarias y permisos para el funcionamiento. Know how en la producción, está relacionado a tener una producción baja en costos por volúmenes, ya que el retail es un segmento de rentabilidad en volumen. Se solicita que existan canales de distribución en todo el territorio nacional, ya que las cadenas se desempeñan de la misma forma, y si la organización no posee, la misma cadena de supermercados gestiona la logística con un costo extra, correspondiente al 5% de la venta en promedio, para la industria del congelado, según informe de cobros retail de Marvest Gourmet (2018).

**Relación: Alta.**

**Oportunidad.**

- Productos Sustitutos: En la categoría empanadas de coctel, platos preparados y productos cárnicos, todos congelados, existe una alta gama de productos sustitutos para los consumidores finales, estos son clientes de los clientes de la UEN, a los cuales se apunta de forma indirecta. Entre estos se encuentran las unidades de negocio de comida rápida y restaurantes, que ofrecen alimentos ya preparados, para el consumo inmediato, con la misma practicidad que puede ofrecer Marvest Gourmet, pero a un mayor costo. Por este motivo, la UEN se enfoca a tener costos bajos en su producción, con el fin de ofrecer a los clientes precios que no se distancien del mercado.

**Relación: Baja.**

**Amenaza.**

- Poder de Negociación de los Clientes: El poder de negociación es alta, debido a la existencia de clientes supermercados del canal retail, que pueden potenciar a otras compañías a fabricar el producto que requieren, terminando los acuerdos comerciales con la UEN. Donde los últimos años esta industria ha enfrentado cambios con aumentos de proveedores ofrecidos. Por este motivo, es importante que el encargado de esos clientes, debe tener una relación cercana, con el fin de ayudar a los requerimientos.

Por otra parte, el canal food service, que contempla clientes restaurant de comida rápida y casino de mineras, pueden fabricar en sus instalaciones los productos que entregan a los consumidores finales, pero existe un tema de instalaciones y maquinarias, que puede ser que no cumplen con el mismo producto ofrecido por la UEN. Siendo otra posibilidad, que el cliente solicite

a otro proveedor el desarrollo del producto que fabrica la UEN, con las mismas especificaciones técnicas.

**Relación: Alta.**

**Amenaza.**

- Poder de Negociación de los Proveedores: El poder de negociación de los proveedores es baja, ya que existe una variada gama de proveedores de materias primas, tanto en el territorio nacional como internacional que cumplan con las especificaciones de los productos a fabricar. La operación de fabricación de productos no contempla materias primas diferenciadas. La compañía se protege ante esta situación, y tiene en sus materias primas estratégicas al menos tres proveedores aprobados en calidad de producto para la fabricación, con el fin de bajar el riesgo de stock de los proveedores y aumentos de precios, afectando el costo de los clientes en un plazo no muy largo.

**Relación: Baja.**

**Oportunidad.**

A continuación, en la tabla 4 se realiza un cuadro resumen del análisis externo se las oportunidades y amenazas identificadas:

Tabla N° 4 Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	Variable Asociada	AMENAZAS	Variable Asociada
Entorno Político	La mejora de la reforma tributaria de inversión emitida por el Gobierno, permite a la UEN poder invertir y rebajar impuestos.	Entorno Social	Ley de Etiquetados, afectando los productos de la UEN con los sellos "altos en", y solicitudes de modificación de recetas y sabores originales.
Entorno Económico	El ofrecimiento de crecimiento económico de Chile desde el 2018, da estabilidad económica a la población chilena, se podrá adquirir los productos de la UEN, los que no son de primera necesidad.	Entorno Legal	Ley de Etiquetados (Ley 20.606), afecta la compañía, ya que aumentará los sellos involucrados en la ley, dejándolos como productos que aporta a la obesidad.
Entorno Tecnológico	El crecimiento de la comida congelada en Chile, da espacio a poder abrir nuevos productos a la UEN.	Rivalidad Entre Competidores	El presupuesto que tiene la competencia es muy alto con respecto a las posibilidades que tiene la compañía.
Entorno Ambiental	Existe la oportunidad de contribuir con el medio ambiente y generar pequeñas ganancias, ya que los residuos que genera la UEN son vendidos y utilizados por empresas que los utilizan como materias primas.	Productos Sustitutos	La gran variedad de productos sustitutos existentes, desde la fabricación propia de los clientes hasta la competencia de productos refrigerados.
Nuevos Competidores	El mercado de los productos congelados está en alza, motivo donde la organización debe buscar más productos para innovar.	Poder de Negociación de los Clientes	Canal retail esta dedicado a los supermercados, los cuales son clientes con altas exigencias.
Poder de Negociación de los Proveedores	La fabricación de los productos no requiere materias primas muy elaboradas, por este motivo existe una gran variedad de proveedores.		

Fuente: Elaboración propia

Mediante el análisis del entorno de Marvest Gourmet, se puede identificar la situación externa, ver los acontecimientos actuales, posibles cambios y la tendencia en el mercado en que se encuentra la UEN, con el propósito de tomar decisiones y proponer estrategias, que permitan aprovechar las oportunidades y mitigar las posibles consecuencias de las amenazas.

## 4.2. Análisis Interno

Es importante para la formulación estratégica realizar un análisis interno de la organización, con el fin de detectar las capacidades y recursos con los que la UEN tiene para aminorar las amenazas y potenciar las oportunidades. Para el análisis interno a la compañía se realiza un análisis en la cadena de valor herramienta creada por Michael E. Porter (1985), para identificar las actividades de las compañías que puedan aportar ventajas competitivas.

Para realizar una formulación estratégica debe tener un análisis externo e interno, en el último mencionado se deben evaluar capacidades, procesos y recursos que tiene la UEN, para mitigar o bajar el riesgo de las amenazas e intensificar las oportunidades que se detectan. (Cancino, 2012)

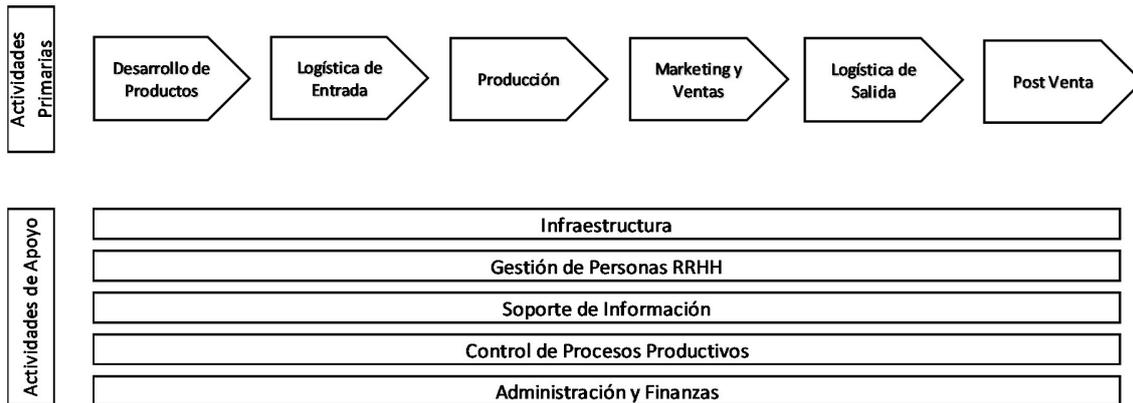
### 4.2.1. Análisis de Cadena de Valor

La cadena de valor es un análisis de la actividad en UEN identificando la empresa en sus partes constructivas, buscando destacar fuentes de ventajas competitivas en las actividades generadoras de valor. Las ventajas competitivas son logradas cuando la UEN tiene la capacidad de desarrollar e integrar las actividades de su cadena de valor diferenciada de sus competidores.

Para la detección de fortalezas y debilidades de la UEN, la cadena de valor es una herramienta importante que analiza todas las actividades que realiza la organización, relacionándola entre sí.

A continuación en la figura 3, se representa la cadena de valor Marvest Gourmet, en la cual se describen las actividades primarias, las necesarias para desarrollar la operación diaria desde desarrollar productos hasta el despacho hacia el cliente. Siguiendo con las actividades de apoyo, los que dan el soporte para la ejecución de las actividades primarias, como infraestructura y administración y finanzas.

Figura N° 3 Cadena de Valor de Marvest Gourmet



Fuente: Elaboración propia

Para continuar se describen las actividades diarias para operar, llamadas actividades primarias:

- Desarrollo de Productos: Se refiere a la creación de nuevos productos o a modificación de los productos actuales de la UEN, para obtener mayor rotación en clientes. Esta actividad depende del departamento comercial, con un chef especialista, con el cargo de desarrollo de productos. Este está encargado de detectar la necesidad del cliente, en conjunto con el equipo

comercial, y responder de forma rápida. Si existe un reclamo de producto, se debe modificar y entregar la solución o mejora de producto.

Es una actividad importante para Marvest Gourmet en su UEN, ya que los principales clientes de retail, las cadenas de supermercados, solicitan nuevos productos en sus góndolas y representaciones de marcas propias. Esto sólo se puede detectar con una relación cercana hacia el cliente, con el fin de crear propuestas. Por otro lado, los clientes del canal food service, por el nivel de rapidez de responder en producción por parte de la UEN, solicitan desarrollar nuevos productos como platos preparados o productos cárnicos preparados. Siempre manteniendo la relación estrecha con el cliente, ya que un cliente no escuchado por la UEN, no tendrá la confianza de solicitar desarrollos, para sus operaciones.

- Logística de Entrada: Corresponde al abastecimiento de materias primas y materiales de envases de manera oportuna y rentable. Esta actividad depende del departamento de operaciones, el cual debe mantener los costos bajos e inventarios necesarios para la operación, cumpliendo con los stock mínimos según la política de la organización, con el fin de dar cumplimiento a la planificación y entrega de clientes. Además, se debe mantener una constante cotización de las materias primas más importantes entre estos se encuentran harinas, quesos y carnes, con el propósito de no quebrar en stock y proteger los posibles aumentos de precios.
- Producción: La UEN cuenta con una planta productiva en Quinta Normal, con más de 3.000 metros cuadrados, con gran capacidad de producción de forma manual y automatización en su proceso de envasado, con la capacidad de reaccionar a los altos aumento de demanda de los clientes. Cuenta con personal capacitado en las distintas áreas de la producción, la cual se encuentra dividida en cocina, hornos, empanadas, platos y envasado. Además, por exigencias del mercado cuenta con procesos de calidad certificada HACCP, operación realizada por asesor interno de calidad. Esta sumatoria, de factores permite cumplir con las exigencias y aumentos de inventarios que solicitan los clientes, siempre manteniendo costos bajos y calidad, sin que se vea afectado el cliente.
- Marketing y Ventas: El responsable de esta actividad es el departamento comercial. En la actividad de Marketing existe publicidad en redes sociales como Instagram y Facebook, sector que llega con más rapidez a los

consumidores finales, además de contar con una página web que muestra la variedad de productos ofrecidos al mercado. Por otro lado, todos los años se realiza una presentación en la Feria Food Service, que se realiza en el sector de Espacio Riesco. La que aporta con el conocimiento de la marca Marvest Gourmet en el mercado, ya que en esta feria se realizan charlas, muestra de productos, talleres y ruedas de negocios.

Con respecto a las actividades de ventas, existen Key Account Managers (KAM<sup>3</sup>) encargados de cada canal, con el fin de dar cumplimiento a sus presupuestos de ventas y relación con cada comprador, estos están cargo del gerente comercial.

Las ventas del canal retail se realizan a través de reuniones entre el KAM del canal y el comprador, para luego las emisiones de órdenes de compras de los locales de supermercados por medio de un portal electrónico llamado comercio net. Las solicitudes de compras mediante esta vía, son recepcionados hasta las 15:00 horas y facturados, para ser despachados al día siguiente. Las órdenes de compra que llegan después de la hora acordada, son despachadas al día subsiguiente.

Las ventas del canal food service son realizadas en reuniones entre KAM que representa el canal y los compradores, los cuales realizan a través de portales exclusivos la solicitud formal o a través de órdenes de compras enviadas a correo electrónico. Todas las solicitudes de compras son recepcionadas hasta la misma hora que el canal retail, facturadas y despachadas en los días siguiente.

- Logística de Salida: Actividad correspondiente al almacenamiento de productos terminados, distribución a clientes de forma rentable y a tiempo, cumpliendo las normas de calidad en frío. Esta actividad está controlada, con el seguimiento y cuidado de los inventarios de productos terminados almacenados en un operador logístico, llamado Red Cargo Frio, desde el cual se despachan los productos a los clientes con rutas eficientes y rentables. Las rutas son diseñadas entre el encargado de logística y proveedor logístico, los cuales deben emitir rutas que no sobrepasen el 4,5%,

---

<sup>3</sup> Key Account Manager (KAM), es la persona encargada de gestionar las cuentas clave de una empresa. Su objetivo principal es asegurar que se mantengan las relaciones a largo plazo entre el cliente y la organización de manera efectiva.

en base a la venta. El responsable es el área de administración y finanzas, con el encargado de logística.

- Post Venta: Actividad que se encuentra relacionada con la fidelización de clientes y fortalecimiento de la relación, donde se busca la estrategia comercial para mejorar una experiencia después de comprar, marcando una diferencia importante frente a los competidores, ya que la UEN se preocupa de los clientes. Esta actividad es liderada por el equipo comercial, donde se le hace seguimiento a los clientes, se han creado programas de fidelización y está en constante ofrecimiento de productos exclusivos para cada uno de los clientes.

Para continuar con el análisis interno se continúa con las actividades de apoyo, mostradas en la figura 2, las cuales sustentan las actividades primarias proporcionando recursos para el cumplimiento.

- Infraestructura: La planta ubicada en Quinta Normal con más de 3.000 metros cuadrados, con gran capacidad de automatización en envasado y eficiencia operacional, la que permite cubrir las necesidades de demanda de los clientes y sus posibles aumentos.
- Gestión de Personas RRHH: Actividad importante para la compañía, depende del área de administración y finanzas, para los procesos administrativos de contratación, pago de remuneraciones, evaluaciones de desempeño y desvinculaciones. Además, se realizan capacitaciones para el área productiva y administrativa, con el propósito de realizar las tareas de manera profesional y eficiente, para aportar con la mejora continua de los procesos de toda la UEN. Se agrega, que el gerente general se involucra bastante en las decisiones, con el fin de aportar a que la compañía tenga un grato ambiente laboral, preocupándose siempre de los colaboradores.
- Soporte de Información y Tecnología: La UEN cuenta con un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés *Enterprise Resource Planning*) el cual se manejan las ventas por cliente, costo productivos, a través de órdenes de producción, y gastos, teniendo

falencias en los inventarios de la compañía, siendo una debilidad muy importante.

- Control de Procesos Productivos: Actividad relacionada con el seguimiento y control de la operación, desde el abastecimiento hasta el despacho a clientes. Con el propósito de minimizar las desviaciones entre los objetivos planteados por la organización y la realizadas. Los KPI's son las herramientas del monitoreo de ventas, costos y gastos, los cuales son monitoreados todas las semanas en reunión de gerencias de la UEN. Esta dirección la lidera el gerente de administración y finanzas, quien debe velar que se cumplan los objetivos, con el aporte de cada área en la revisión de sus propios límites, ya que cada área es responsable de sus números y objetivos. A final de mes, la gerencia de administración y finanzas, presenta el reporte resumen y las desviaciones con las distintas explicaciones rescatadas de cada área.
- Administración y Finanzas: Actividad de apoyo para todas las áreas, aportando recursos a cada una de la UEN, con el fin ejecutar todas las operaciones diarias. Se encarga reclutar el recurso humano, obtener los recursos desde las ventas, cumplir con los proveedores y acreedores, y controlar los costos y gastos efectuados por cada área. Actualmente, reporta los resultados directamente al directorio, presentando una responsabilidad importante en que se cumplan los objetivos presentados en el presupuesto de cada año.

En la tabla 5 se desarrolla un cuadro resumen de la UEN, mostrando las principales fortalezas y debilidades, con sus respectivas variables, las cuales se concluyó con el análisis interno realizado mediante la cadena de valor de Marvest Gourmet, y así apuntar a una formulación estratégica.

Tabla N° 5 Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	Variable Asociada	DEBILIDADES	Variable Asociada
Desarrollo de Productos	Amplia experiencia en desarrollar productos a los clientes food service.	Desarrollo de Productos	Nivel bajo en experiencia para obtener nuevos productos en canal retail, donde el mercado del congelado avanza de forma agresiva en nuevos productos.
Logística de Entrada	Una alianza estratégica entre proveedores y UEN, ya que los primeros fijan precios por tiempo prologado y realizan despachos despachos a tiempo.	Operaciones	No posee certificación en producción British Retail Council (BRC).
Operaciones	Posee certificación HACCP, permite tener los procesos productivos controlados, asociados a la calidad del producto.	Gestión de Personas	Alta rotación de trabajadores en sector de producción. Según información del 2018 existe una rotación de un 12%, en base al total de personal activo.
Infraestructura	Automatización en procesos de envasado, con la más alta tecnología del mercado.		

Fuente: Elaboración propia

Mediante el análisis interno de las fortalezas y debilidades de Marvest Gourmet, se estudiaron los diferentes factores que existen dentro de esta, identificando los recursos, conocer la situación en que se encuentra y sus limitaciones de capacidades.

Es importante destacar que los recursos detectados, pueden ayudar a implementar estrategias que permitan mejorar la eficiencia y/o eficacia de la compañía en sus procesos, entregando una ventaja competitiva y marcar la diferencia sobre los otros actores del mercado. Además de neutralizar o mitigar las debilidades detectadas, transformándolas en posibles fortalezas que permitan mejorar el desarrollo competitivo del negocio.

### 4.3. Análisis FODA

Antes de definir la estrategia de la UEN, es importante realizar un análisis FODA es una herramienta que permite analizar la situación de la organización, analizando las características internas (fortalezas-debilidades) y la visión externa (oportunidades-amenazas).

Ya realizado el análisis desde una mirada interna, mediante la cadena de valor, reconociendo las debilidades y fortalezas de la UEN, permite beneficiar las oportunidades que ofrece la industria en un momento determinado, y el cómo

disminuir las amenazas mediante un buen uso de las fortalezas y la neutralización con sus debilidades.

#### 4.3.1. FODA Cuantitativo

Según Cancino (2012), el añadir una técnica cuantitativa al análisis FODA ha mostrado ser de gran valor para las organizaciones, en particular en la información que entrega para realizar una planificación estratégica institucional.

El FODA cuantitativo permite a las organizaciones buscar ventajas competitivas, orientar los esfuerzos y recursos con el fin de mejorar el cumplir la debilidad y aprovechar las oportunidades en las que se encuentra inserta la UEN, agregar que se pueden desechar las debilidades que no enciendan una amenaza. Es importante entender que no siempre potenciar las fortalezas permitirá cumplir las oportunidades y luchar con las amenazas del mercado.

El cuadro del FODA cuantitativo para Marvest Gourmet, según Christian (2012) se compone de la siguiente forma en la tabla 6:

Tabla N° 6 FODA Cuantitativo

		Oportunidades				Amenazas			
		Crecimiento del País (2,5%) 2018	Crecimiento comida congelada	Innovación de productos	PROMEDIO	Ley de Etiquetados	Productos sustitutos	Exigencia Canal Retail	PROMEDIO
<b>Fortalezas</b>	Alianza Proveedores	6	6	6	6,0	5	5	6	5,3
	Certificación HACCP	5	7	7	6,3	7	5	7	6,3
	Automatización	7	7	7	7,0	5	5	7	5,7
	<b>PROMEDIO</b>	6,0	6,7	6,7		5,7	5,0	6,7	
<b>Debilidades</b>	Innovación Retail	3	2	3	2,7	6	6	6	6,0
	Certificación BRC	5	5	5	5,0	5	5	5	5,0
	Rotación de personal	4	4	4	4,0	4	4	4	4,0
	<b>PROMEDIO</b>	4,0	3,7	4,0		5,0	5,0	5,0	

Fuente: Elaboración propia

La tabla 6 muestra el FODA cuantitativo, donde se escogieron los puntos más relevantes del FODA, para analizar las formulaciones estratégicas de la UEN, estas son tres oportunidades, tres amenazas, tres fortalezas y tres debilidades, con sus respectivos resúmenes de argumentos establecidos de las tablas 4 y 5. Se analizaron con puntuaciones del 1 al 7, siendo un análisis más fácil de leer, con el fin de influenciar los factores internos al logro de cumplimiento de factores externos del mercado que se relaciona la organización.

- Cuadrante Fortalezas versus Oportunidades

De acuerdo a las fortalezas más importantes analizadas, la alianza con los proveedores, con la obtención de mejores costos por volúmenes y calidad de materias primas, en conjunto con la certificación de la planta productiva en sus procesos de producción y alta tecnología de envasado, permitiendo sostener el crecimiento que está proyectando el país para el año en curso (2018), con el alto crecimiento de la gama de los productos congelados, lleva a la compañía a optar de forma rápida a innovar productos y no quedar fuera del mercado en nuevas líneas, como pueden ser postres, frutas o nuevos formatos.

- Cuadrante Fortalezas versus Amenazas

La alianza de proveedores en calidad de productos, con una planta certificada en HACCP permite enfrentar la ley de etiquetados, ya que la amplia variedad de materias primas puede cumplir en parte con la ley sin perder el sabor del producto final, además, poder cumplir la alta exigencia canal retail, con sus clientes cadenas de supermercados, de no promocionar productos con gran cantidad de sellos en sus góndolas. Por otro lado, la alta tecnología de envasado, permite cumplir con la demanda del canal retail, y no tener porcentaje bajo en el nivel de servicio entregado.

Los productos sustitutos como por ejemplo restaurant o cocina cacera, es un proceso difícil de enfrentar con las fortalezas, pero la gran calidad de producto fabricado con las materias primas de calidad entrega un gran sabor y calidad de producto final.

- Cuadrante Debilidades versus Oportunidades

La capacidad de fabricación de la planta productiva ubicada en Quinta Normal, se ve afectada con la rotación de personal, ya que las remuneraciones de los operarios de producción son de acuerdo al mercado promedio de la industria, afectando la velocidad del proceso de fabricación, ya que el personal se debe capacitar. Por este motivo, es importante regularizar para enfrentar el posible crecimiento de la nación, y enfrentar el alto crecimiento de la industria en alimentos congelados mediante innovación.

El canal retail, con sus clientes de supermercados, exigen una alta innovación de productos o la marca se ve afectada y descatalogada por variedad de productos, para esto la UEN debe dar importancia para enfrentar el amplio crecimiento de la industria del congelado. En el mismo canal retail, la cadena de supermercados Walmart, para fabricar sus marcas propias, requiere a la UEN certificar la planta productiva y sus procesos en British Retail Council<sup>4</sup> (BRC), actividad que no se encuentra en proceso de certificación.

- Cuadrante Debilidades versus Amenazas

En la UEN, el canal retail, es necesario tener innovación de forma frecuente, lo cual es una exigencia importante para las marcas que se encuentran dentro de los supermercados. Si no existe innovación las marcas mueren y los supermercados comienzan a buscar nuevos proveedores, que cumplan sus exigencias. En conjunto con la innovación, es necesario cumplir con las leyes, entre estas la Ley de Etiquetados, que se encuentra en proceso de mejorar los índices de obesidad en Chile.

La alta rotación del personal en la UEN, afecta la calidad y la estandarización de los procesos de fabricación de los alimentos congelados, ya que el proceso de capacitación tiene una duración de tres meses aproximados.

El FODA cuantitativo, permite a la organización enfocar los esfuerzos a las puntuaciones más relevantes analizadas, con el propósito una búsqueda de mejora continua de las debilidades y potenciar las fortalezas, detectando las oportunidades y posibilitar el bloqueo de las amenazas.

---

<sup>4</sup> La norma British Retail Consortium (BRC), que une las asociaciones comerciales principales en el Reino Unido. Está formada por comerciantes al por menor que poseen pequeños comercios, hasta grandes cadenas comerciales especializadas y supermercados. El BRC es una asociación que vela por los intereses del comercio minorista. Sus requerimientos deben de ser alcanzados por la industria.

### 4.3.2. Posicionamiento estratégico de la empresa

De acuerdo a lo analizado en el FODA cuantitativo, se pueden crear una gran cantidad de estrategias, con objetivos claros con el fin de mejorar y agregar mayor desempeño en la UEN. Entre estas se encuentran, las más importantes como:

- Alianzas estratégicas con proveedores: El mantener y mejorar los costos, y el cumplimiento de despachos de materias primas en el tiempo y forma solicitada, permite a la UEN poder generar productos terminados con márgenes que permitan sostener a la organización en el tiempo,
- Innovación de productos: La organización debe estar en constante innovación de productos en conjunto con el canal retail, ya que la sociedad cada vez está menos tiempo para cocinar, y esto facilita los procesos del hogar.

Con respecto a la innovación de los productos del canal food service, la compañía es un apoyo en las operaciones de los clientes, ofreciendo productos que faciliten su fabricación con productos con bajo proceso para el consumo de los consumidores finales.

- Automatización de áreas: Este proceso ayudará a mejorar los tiempos de producción de la organización, de igual forma teniendo procesos de forma manual, donde se destaca la organización. Por otra parte, se pueden automatizar procesos completos, donde los clientes no les afecta que sea artesanal. Siendo en estos dos procesos un ahorro de costos productivos.
- Gestión de negocios con cadenas de supermercados: La relación con los clientes supermercados es de vital importancia, ya que todo el tiempo están solicitando productos para lanzar a sus clientes finales. Por este motivo es importante que el KAM Retail, tenga una buena relación con sus compradores, y dar cumplimiento a sus solicitudes cuando se puedan realizar.
- Certificación BRC: Actualmente la compañía posee certificación de higiene y calidad HACCP, pero desde el año 2017 algunos clientes solicitan la certificación BRC, que permitirán realizar negocios con ellos. Actualmente, están solicitando un compromiso de futura certificación, el tiempo pasa y se

debe cumplir, proceso que es costoso para la UEN, alcanzando valores aproximados sobre \$ 15 millones para la implementación.

En la tabla 7, se puede observar en resumen de toda la estrategia propuesta desde la matriz FODA cuantitativa.

Tabla N° 7 Estrategias de Cuadrante FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Fortalecer la relación estratégica con proveedores y mejorar compra por volúmenes.</li> <li>. Automatizar otras áreas de producción de la compañía, ya que la velocidad de envasado es rápida.</li> <li>. Mantener el proceso de certificación HACCP, y capacitar al todo el personal del área de producción recién ingresado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Cumplir con las altas exigencias del canal retail, en este caso el nivel de servicio de entrega de productos.</li> <li>. Bajar la cantidad de sellos en los productos (Ley de Etiquetados), sin perder la calidad del producto.</li> </ul>
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Fidelizar al personal, entregando beneficios distintos a la competencia.</li> <li>. Innovar productos todos los años, para no perder el potencial de la marca en supermercados.</li> <li>. Certificar la planta productiva y sus procesos en British Retail Council (BRC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Innovar productos para el canal retail, ya que las exigencias son altas para permanecer en supermercados.</li> <li>. Certificar la planta productiva y sus procesos en British Retail Council (BRC), para realizar marcas propias para supermercados Walmart.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Con el propósito de cumplir con los avances que está realizando la industria de los alimentos congelados, ya que cada año crece en espacios congelados en supermercados y necesidades de clientes. Lo más seguro que quedarse atrás sin cambios, es una muerte segura de la UEN.

Las estrategias resultantes del análisis de las fortalezas y oportunidades, deben cumplir el objetivo de entregar mayor valor agregado a la compañía, y dentro de las debilidades y amenazas buscar mejores oportunidades para la compañía.

## **CAPÍTULO 5: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

Para continuar, la formulación estratégica corresponde a distintas opciones estratégicas para preparar del diseño futuro de la UEN, en base al sector económico que se encuentra la compañía. Según Gómez y Balkin (2003) la formulación estratégica es el diseño de un método o camino para alcanzar la visión y la misión de la empresa.

### **5.1. Análisis de la curva de Valor y selección de atributos clave**

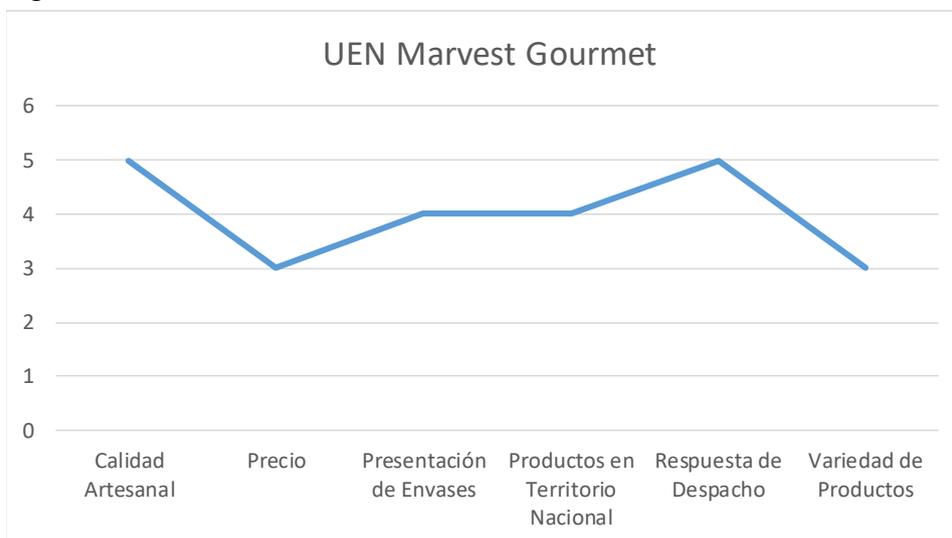
La curva de valor, permite dar una mirada rápida de la UEN, dónde se encuentra frente al mercado, siendo una herramienta importante para mejorar la estrategia de la compañía. Esta información se obtiene mediante una segmentación de los principales clientes de la UEN, creando una relación de empatía, comprendiendo que variables son importantes dentro del mercado que se encuentra la compañía.

Desde el año 2017, el departamento comercial de Marvest Gourmet a través de sus KAM, realiza una evaluación todos los años, con seis preguntas y una puntuación del uno al cinco, realizadas a los principales clientes del canal food service y retail, específicamente a los compradores de cada cliente. Actualmente, la gerencia general está evaluando la posibilidad que el departamento de administración y finanzas realice la evaluación a los clientes. Medida que se quiere adoptar, ya que la persona que vende el producto del área comercial, realiza la encuesta a su contraparte cliente, siendo posiblemente poco objetiva la respuesta que puedan entregar.

A continuación, se muestra la curva de valor, realizada con los principales clientes del canal retail, entre estos Walmart, Cencosud y SMU, y dos operadores del canal food service, entre estos Sodexo y Aramark. El año 2018, con el objetivo de mejorar la calidad de servicio ofrecido de la UEN, se presentó una propuesta de atributos que valoran los clientes al adquirir productos de la industria que pertenece Marvest Gourmet, además de una evaluación de la compañía, con nota de 1 a 10.

En la figura 4, contiene los seis atributos valorados por los clientes más destacados de cada canal los cuales son evaluados con puntaje del 1 al 5, siendo 5=Excelente, 4=Muy Bueno, 3=Bueno, 2=Regular y 1= Malo.

**Figura N° 4 Análisis de Curva de Valor**



Atributos que Valora el Cliente	UEN Marvest Gourmet
Calidad Artesanal	5
Precio	3
Presentación de Envases	4
Productos en Territorio Nacional	4
Respuesta de Despacho	5
Variedad de Productos	3

Fuente: Elaboración propia

Del análisis realizado, se puede concluir que los principales dos atributos con mayor puntuación que tienen los clientes sobre Marvest Gourmet son Calidad Artesanal y Respuesta de Despacho. Ya que los clientes valoran tener los productos en tiempo y forma en sus góndolas o cocinas, siendo la UEN un aliado para ellos al momento de tener la necesidad de compra, según lo explicado por el Gerente General, 2017.

De acuerdo a los otros cuatro puntos que restan de la evaluación, existen dos que se encuentran bajo evaluación cuatro, Precio y Variedad de Productos, explicando que el primer punto se mejorará en un futuro con la automatización de algunos procesos, sin afectar la calidad artesanal, de esta forma bajará el costo e irá de forma automática al precio del cliente, por otra parte la Variedad de Productos se

está mejorando con el trabajo inclusivo con los clientes y recepcionando las necesidades que poseen, ya sea en la cocina o en sus góndolas.

## **5.2. Declaración de la Propuesta de Valor**

Después de haber analizado la curva de valor, mediante la métrica propuesta por Marvest Gourmet, sólo se toman en cuenta para la creación de propuesta de valor tres puntos que destacan más los clientes: Calidad Artesanal, Productos en Territorio Nacional, Respuesta en Despachos y Variedad de productos, siendo características importantes para destacarse frente a los competidores. Descartando el resto, ya que el precio, no es relevante para la compañía, ya que los productos no son de primera necesidad, lo que generan ser un alto precio, la presentación de envases, es algo que otra compañía podría realizar.

Siendo la propuesta de valor corresponde a una diferenciación de las compañías frente a la competencia por una característica propia y específica, con el propósito que los clientes obtengan beneficio con el producto o servicio obtenido. Es muy importante la percepción que tiene el cliente sobre el producto o servicio, la utilidad y beneficio que genera cuando es adquirido. Otra forma de comprender la situación de la UEN, es realizando las siguientes preguntas ¿Qué entregamos en nuestro producto o servicio, que los clientes de la industria nos eligen a nosotros frente a la competencia?, considerando que la propuesta de valor no se pueda imitar por parte de los competidores, fortaleciendo una superioridad.

Para Kaplan y Norton (2008) “las empresas que ofrecen a sus clientes una propuesta de valor basada en el coste bajo se focalizarán en reducir los costos, mejorar la calidad y acortar el tiempo del ciclo de los procesos relativos a la cadena de abastecimiento, la producción, la distribución y la prestación de servicios. Las empresas focalizadas en ofrecer relaciones y soluciones integrales, se dedicarán a mejorar los procesos que seleccionan y consolidan las relaciones con los clientes objetivo, como el análisis de las necesidades del cliente y la venta cruzada de múltiples productos y servicios, a fin de darle una solución integral al problema del cliente. Y, las empresas que siguen una estrategia basada en la innovación, obtienen el mayor retorno sobre sus inversiones en mejoras a los procesos cuando se focalizan en mejorar sus procesos de innovación y desarrollo de productos.”

Dado el análisis de la curva de valor, y mostrar atributos diferenciadores frente a la competencia, Marvest Gourmet presenta la siguiente declaración de propuesta de valor:

## DECLARACIÓN PROPUESTA DE VALOR

*“Nuestros clientes nos prefieren por preparar alimentos congelados de excelencia artesanal, con presencia en todo el territorio nacional, para brindar momentos de felicidad a nuestros consumidores finales”*

## DESCRIPCIÓN DE ATRIBUTOS

### - Cobertura Nacional

En el canal retail, la entrega de productos a los clientes supermercados en la Región Metropolitana se realiza directamente en los locales de ventas de cada cliente, los pedidos solicitados fuera de la Región Metropolitana, son despachados a un punto de cada cliente, llamado centro de distribución (CD) y estos son distribuidos a cada local mediante sus propios camiones, siendo esta tarea cobrada a la UEN, cobro llamado rappel de distribución. Una labor importante es la medición de los stock de cada cadena de supermercados, por todos locales que se encuentran activados los productos, esto se realiza mediante un portal de resumen de inventarios que mezcla los despachos realizados, menos las ventas de cada local y mermas, llamado Bambu. Este sistema obtenido el 2017 por la UEN, se alimenta de los portales B2B<sup>5</sup> de cada cadena de supermercado.

Por otro lado, los clientes de cafeterías y restaurantes ubicados en la Región Metropolitana y que realizan pedidos, son despachados a cada local, mediante el proveedor logístico llamado Transportes Leiva. Los pedidos realizados a otras regiones se distribuyen mediante un centro de distribución, llamado Luniben Top Frio, el cual distribuye a todas las regiones ordenados por días, por este motivo es

---

<sup>5</sup> El portal B2B es lo que se llama un E-Commerce. Es decir, una plataforma de comercio electrónico o tienda online. Pero, a diferencia de los demás, tienen unas características especiales para facilitar la relación entre empresas y salvaguardar la confidencialidad respecto a los clientes finales

importante informar a cada cliente el calendario de despacho del proveedor logístico, para no afectar sus stock.

Los clientes de casinos de mineras se despachan a cada cliente, entre estos Sodexo, Compass y Aramark, en sus centros de distribución ubicados en la Región Metropolitana, los cuales distribuyen de forma interna a los consumidores finales, sin dejar de lado, que al igual que la distribución de supermercados, el costo interno del cliente es traspasado a la UEN.

Con la variada forma de distribuir los productos a todas las regiones del país, permite a Marvest Gourmet ofrecer una ampliada variedad de productos en todo el territorio nacional.

#### - Preparación con Estándares Artesanales

La UEN comienza la preparación de los productos obteniendo materias primas con características específicas para llegar al producto final. Siguiendo con la preparación en cocinas industriales, montaje o armado de productos de forma manual, lo cual es valorado por los clientes, hasta llegar al punto final de la producción, envasado, proceso de empaque en bolsas, estuches y cajas que se realiza de forma automática, por una maquina obtenida el año 2018 en Italia, no afectando la calidad artesanal del producto, ya que en este proceso se encuentran congelados

En proceso de fabricación, el área de calidad y área de desarrollo de productos, supervisan de forma aleatoria al menos el 1% de los productos asociados a órdenes de producción enviadas a fabricar, proceso realizado diariamente. El objetivo que el área de calidad realice este proceso, es verificar que se cumplan los patrones de las características establecida por la UEN a cada producto creado, acompañado por el área de desarrollo de productos, el cual revisa los productos conforme a formato y sabor del producto, con el fin de cuidar la calidad interna de Marvest Gourmet, y poder solucionar el problema raíz, antes que se transforme en calidad externa, llegando al cliente, proceso que afectaría la relación comercial.

- Conveniente al Cliente

En la actualidad la población chilena está mucho tiempo en sus trabajos, y pierde mucho tiempo en traslados desde el trabajo a la casa, donde el tiempo para cocinar y disfrutar con sus seres queridos se ve cada vez más reducido. Por este motivo, Marvest Gourmet ve una oportunidad y ofrece a los clientes el poder entregar a los consumidores finales facilitar la actividad de cocinar, con un producto ultracongelado con calidad nutritiva, la frescura y el sabor de un alimento fresco, siendo la principal diferencia con el producto fresco la disminución de temperatura que produce la congelación de su componente agua como principal componente. Esto ayuda al aumento de vida útil del producto, asegurando no afectar la calidad microbiológica de los productos y la pérdida de nutrientes.

Con las características señaladas en el párrafo anterior, los productos están enfocados a facilitar la vida de los consumidores finales en “el cocinar”, no afectando el sabor del producto fresco y nutritivo, el cual se debe calentar mediante horno microondas o eléctrico. Estos productos son ofrecidos, por todos los clientes de la UEN.

Actualmente, se realiza una encuesta de satisfacción a los clientes y consumidores finales, mediante la aplicación de Instagram, para medir lo conforme que se encuentran sobre el producto ofrecido versus el producto realmente consumido.

Se debe destacar que el atributo diferenciador de la propuesta de valor, frente a la gran cantidad de competidores directos e indirectos, es Preparación con Estándares Artesanales, característica principal realizada por Marvest Gourmet. El que es justificado con los 16 años de fabricación artesanal de productos congelados con tecnología ultrafreezing, el cual fue identificado y antepuesto para los clientes, entregando soluciones a medidas para cada uno. Siendo un atributo valorado por los clientes, principalmente los clientes del canal retail, que son la “vitrina” para dar a conocer los productos al mercado, sin dejar de lado el cumplimiento de las características ofrecidas y la adaptabilidad a la condición de cambios en el mercado.

### **5.3. Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA**

Los atributos de la propuesta de valor de la UEN son relacionados de forma explícita a las variables del FODA, las cuales se muestran en la tabla 8.

Tabla N° 8 Atributos de Propuesta de Valor y FODA

Atributo	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
	¿El atributo me permite tomar esta oportunidad?	¿Esta amenaza pone en peligro cumplir con el atributo?	¿Esta fortaleza es importante para cumplir con el atributo?	¿Esta debilidad me dificulta cumplir con el atributo?
<b>Entrega Nacional</b>	La innovación de productos, permitiría llegar a más clientes de canal food service, y más salas de supermercados del canal retail.	No afecta el cumplir con la entrega nacional.	Permite cumplir con los volúmenes de ventas para todo el territorio nacional, gracias a la automatización del sector envasado.	Puede mejorar la entrega nacional de nuevos productos, sólo si la planta productiva es certificada en BRC.
<b>Preparación con Estándares Artesanales</b>	La innovación en productos artesanales congelados, mejoraría la apertura de nuevos clientes para la UEN.	La preparación de los productos debe cumplir en gran medida con la Ley de Etiquetados, sin perder el sabor artesanal.	La alianza con proveedores, y el cumplimiento de fichas técnicas aprobadas por la UEN, permitiría cumplir con la fabricación.	La rotación de personal, podría afectar la estandarización de fabricación.
<b>Conveniencia al Cliente</b>	Es una oportunidad el crecimiento en productos congelados, ya que la tendencia va hacia ese tipo de producto.	Afecta, ya que la cantidad de productos sustitutos es amplia, por ejemplo los restaurant.	La certificación HACCP, permite dar tranquilidad a los clientes y consumidores finales de la calidad de fabricación.	No cumplir con la innovación en el canal retail podría afectar, con la salida de la marca de la UEN en los supermercados.

Fuente: Elaboración propia

A continuación se explica cada uno de los atributos de la propuesta de valor en relación con el análisis FODA.

#### - Cobertura Nacional

En el análisis externo, el crecimiento del país en 2,5% en conjunto con el crecimiento de los alimentos congelados, ha llevado a la UEN a aumentar los stocks de productos terminados, y cumplir con los despachos a todo el territorio nacional mediante sus proveedores estratégicos de logística, sin el riesgo de perder la cadena de frío ofrecida, siendo establecido mediante acuerdo el seguimiento de temperaturas en los camiones. Por otra parte, la innovación ayuda a bajar la amenaza de productos sustitutos a nivel nacional, ya que entre más despachos de los productos de la marca se realizan, más cobertura en la industria de los alimentos provoca, destacando que los competidores sólo tienen mayor cobertura en la Región Metropolitana y quinta región.

En el análisis interno, la alianza con proveedores, en este aspecto es muy importante, enfrentando una falla en la entrega del proveedor al cliente, puede arruinar la marca en un despacho en regiones, por la baja capacidad de reacción a tiempo por la distancia, siendo el proveedor logístico un representante indirecto de la marca Marvest Gourmet. La alta rotación de personal operativo de producción, aumenta el riesgo a la entrega de productos terminados, ya que el proceso de inducción de un colaborador tiene un plazo de tres semanas, para que cumpla con los requisitos de fabricación.

- Preparación con Estándares Artesanales

De acuerdo al análisis externo, el crecimiento de comida congelada e innovación de productos permite cubrir la necesidad de entregar productos con fabricación con calidad nutritiva y fresca, debido que sus procesos productivos están sólo automatizados en el área de envasado o empaque, con estándares de calidad HACCP propuesto en las fortalezas de la UEN.

En el análisis interno, la preparación con calidad con estándares artesanales están relacionados como se mencionó anteriormente, con calidad HACCP, siendo sólo automatizado en el sector de envasado. Siendo una oportunidad de mejora, la debilidad que se tiene con la innovación del canal retail, ya que las exigencias son altas, pero la organización cumple con la preparación, lo cual es un factor al momento de presentar un producto al cliente supermercado.

- Conveniente al Cliente

En el ámbito externo el crecimiento de la comida preparada congelada, permite abrir una cantidad importante de oportunidad en los clientes, con la opción de innovar productos a medida para cada uno de ellos, y satisfacer sus necesidades, con el fin de que cada cliente pueda cumplir con sus consumidores finales, ofreciendo productos con calidad natural nutritiva y fresco, sin afectar el sabor al momento de calentar el producto.

Por lado interno, la certificación en calidad HACCP y la alianza con proveedores en calidad de materias primas y costos, permite que los clientes se encuentren con la tranquilidad que el producto entregado este conforme en calidad. Además, la automatización en el sector de envasado permite cubrir las necesidades de aumento de stock al momento que los clientes lo necesiten.

#### **5.4. Descripción de la estrategia de la empresa**

Desde el análisis de la curva de valor, la compañía se destaca frente a los clientes en los puntos de calidad artesanal y respuesta despacho, donde permite a la compañía ser un proveedor estratégico al momento de querer innovar productos con sus clientes, dando cumplimiento a sus requerimientos en tiempo y forma.

La propuesta de valor propuesta por la UEN, tiene entre sus descripciones de atributos los dos puntos destacados desde la curva de valor, entre estos la cobertura nacional y preparación con estándares artesanales. Donde la conveniencia al

clientes ofrece entregar productos que facilitan la mejora del tiempo de cocinar a los consumidores finales.

Del análisis FODA realizado las fortalezas y oportunidades, deben cumplir el objetivo de entregar mayor valor a la compañía, y dentro de las debilidades y amenazas buscar mejores oportunidades para la compañía.

La propuesta de valor en conjunto con el FODA analizado, se pueden destacar dos estrategias importante para la compañía, las que permiten destacarse frente a sus competencias y entregar un valor agregado a los clientes.

Enfoque en Logística, se puede ver que la compañía tiene un amplio conocimiento en el manejo de la logística a nivel nacional, por medio de su encargado de logística, sus proveedores logísticos y clientes que se entregan de forma centralizada, los cuales despachan a sus locales en todo el territorio nacional. El proceso y conocimiento de logística que tiene Marvest Gourmet, permite diferenciarse de la competencia, ya que los productos pueden ser entregados a gran parte de los clientes y posibles clientes del territorio nacional. Es importante siempre buscar mejoras en la logística, buscando nuevas tecnologías y capacitando a los colaboradores, con el objetivo de entregar un mejor servicio a los clientes.

Enfoque en Desarrollo e Innovación, Marvest Gourmet posee gran conocimiento en la fabricación de alimentos congelados a nivel artesanal, donde los años de experiencias han avalado la calidad de producto frente a sus clientes. Además, cuenta con un área de innovación de productos, el cual tiene una ventaja, ya que es liderado por un ex jefe de producción, quien tiene el conocimiento de los procesos de fabricación. Es importante que la compañía enfoque sus fuerzas de innovación y desarrollo, al trabajo en conjunto con sus clientes y posibles clientes, por el lado de retail es importante realizar un seguimiento profundo a las nuevas tendencias de alimentos, y realizar desarrollos con una presentación activa a los clientes. En el lado food service, se debe trabajar en forma conjunta en ver las necesidades del cliente, ya que puede ser que no tiene la capacidad de fabricar algún producto por capacidad de instalaciones o conocimiento, y es ahí donde Marvest Gourmet debe aportar en entregar la solución del producto esperado por el cliente.

Estas principales estrategias, permitirán a la UEN estar activos en el mercado, buscando mejoras con el propósito de entregar productos de calidad esperada por el cliente, para ofrecer a los consumidores finales, quienes son el principal evaluador de los productos.

## **CAPÍTULO 6: MODELO DE NEGOCIO**

El modelo de negocio se refiere es una herramienta de forma genérica conocer con claridad el tipo de negocio que esta introducido en el mercado, a quien se dirige, cómo es su forma de venta y cómo se conseguirán sus ingresos. Es importante, ya que permite planificar que es lo que sucederá con el negocio que está en curso. No es algo estático en el tiempo, cambia respecto a las necesidades que va demandado el mercado, donde se establece la UEN.

Con el modelo de negocio, se creará un documento el cual permitirá establecer el cómo y cuándo se desarrollará valor, en base a una estructura que se construirá la compañía y dar visión a la compañía en el futuro. Representado como los pilares fundamentales del negocio.

### **6.1. Explicación del modelo de negocio y su Lienzo (Canvas)**

El modelo es Canvas es propuesto por Alexander Osterwalder (2010), en su libro Business Model Generation, en conjunto con Ives Pigneur. Siendo que los dos autores plantean un sistema novedoso de sistema de formulación y monitoreo que se basaban mejora de modelos tradicionales obsoletos de modelos de negocios. El modelo Canvas, es un lienzo del modelo de negocio, que permite establecer una gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocios o establecer uno ya existente. Siendo graficado con elementos que describen la propuesta de valor de la organización, con el propósito de alinear las actividades.

El modelo de negocio Canvas es importante en la planificación estratégica de la organización, siendo esta última la forma como la compañía competirá en la industria a la cual pertenece, cumpliendo con los clientes mediante la ventaja competitiva que debe mantener y mejorar en el tiempo. Por lo tanto, esta herramienta permitirá monitorear como los clientes de la UEN obedecen frente a la estrategia establecida con los atributos de la propuesta de valor, con el propósito de obtener recursos que permitan soportar los costos y gastos de la organización, enfocados a obtener una rentabilidad en todos los procesos realizados por la organización.

Para detallar el modelo de negocios se presenta la tabla 9, la que muestra el modelo Canvas creado por Osterwalder y Pigneur (2010), destacando cada componente que creará valor en el mercado.



clave, son los proveedores logístico que entregan los productos en todo el territorio nacional.

Se considera una asociación clave, el asesor interno de la normativa HACCP para el área de control y calidad de la UEN, permitiendo que la compañía en su proceso de producción sea inocua, de calidad y eficiente, así entregar a todos los clientes un producto de calidad esperada.

- Segmento de Mercado: El segmento para Marvest Gourmet está compuesto por dos canales de ventas.

En Canal Retail, correspondiente a la venta a cadenas de supermercados más importantes del país, dentro de esta Cencosud, Walmart, Unimarc, Hipermercados Tottus y Supermercados Montserrat. Con una venta del 65% del total de la UEN, según ventas del 2017.

El segundo Canal es Food Service correspondiente al 35% de las ventas, el cual contempla clientes importantes del sector de comida rápida, restaurantes, cafeterías y casinos de mineras, representado este último por los operadores Sodexo, Aramark y Compass.

- Propuesta de Valor: Considerando los dos canales de ventas mencionados en el párrafo anterior, la propuesta de valor de Marvest Gourmet enfoca la compañía a: *“Nuestros clientes nos prefieren por preparar alimentos congelados de excelencia artesanal, con presencia en todo el territorio nacional, para brindar momentos de felicidad a nuestros consumidores finales”*

Entregando la propuesta de valor tres atributos los cuales se deben cumplir a los clientes, independiente el canal de venta, los cuales son cobertura nacional, preparados con estándares artesanales y convenientes al cliente. Siendo el atributo diferenciador la preparación con estándares artesanales, atributo valorado por los clientes, ya que en la industria se presenta automatización, que pierde la forma y calidad artesanal.

- Canales: Corresponde al medio de interacción entre los clientes y la UEN, para Marvest Gourmet los canales de ventas son mediante Comercionet,

PEL Sodexo, correspondientes a portales donde se reciben órdenes de compras de los clientes supermercados y cliente Sodexo, para los otros clientes las ordenes de compras son enviadas al correo electrónico de pedidos, el cual revisado por el área comercial y área de logística. La recepción de órdenes de compras se realiza hasta las 15:00 horas, para ser despachadas al día siguiente, mediante rutas eficientes en costo.

El despacho a los clientes se realiza de tres formas para cubrir el territorio nacional. El primero que se establece para la Región Metropolitana, es distribuir a cada local de cada cliente, ya sea supermercado, cafetería o restaurant, esta venta corresponde al 36% del total de las ventas. La segunda forma de distribución para supermercados en el territorio nacional, fuera de la Región Metropolitana, es mediante los centros de distribución de cada cliente, ubicados en Santiago, los cuales de forma interna entregan los productos en cada local. Para finalizar, con el despacho en centros de distribución contratados por la UEN, los cuales despachan los productos en regiones, correspondiente a clientes cafeterías, restaurant y casinos de mineras.

- Relación con Clientes: La relación con los clientes es importante, por este motivo se exige una estrecha relación entre los KAM que representan cada canal, con el propósito de escuchar al cliente, entender su necesidad y ofrecer un producto a la medida, con la calidad ofrecida, de tal manera de fidelizar. Por ese motivo los KAM, visitan al menos una vez por mes a cada cliente. Para captar clientes el gerente comercial, enfoca a su equipo a estar en la calle buscando clientes similares, realizando estudios de posible potenciales clientes.

Una tarea importante de los KAM es estimular la venta en conjunto con los clientes, es ofrecer descuentos promocionales, los cuales son revisados en anterioridad con el gerente de administración y finanzas, el cual debe enfocar a la compañía a crear recursos con rentabilidad.

La UEN debe cumplir con los clientes, entregando productos en tiempo y forma como se acordó, con el fin de crear confianza y credibilidad, generando apertura de nuevos negocios.

- Fuente de Ingresos: La fuente de ingreso de la UEN, son generadas por las transacciones de ventas realizadas con los clientes, estas ventas se realizan a crédito, con tope de línea de crédito, dependiendo de la situación de cada cliente.

Los clientes del canal retail poseen plazos de pagos de 30 días promedio, el cual se cumple por el 97,5% de los clientes, ya que el cliente Montserrat está constantemente con problemas de flujos, siendo un cliente riesgoso en el mercado. Es importante destacar el encargado de cobranzas, envía todas las semanas el detalle de facturas para cada cliente, para no perder de vista si existe algún problema con algún documento y afectar el pago en procesos futuros. Según la información de cobranzas obtenida del año 2018, se recaudaron \$ 2.150 millones en este canal. (Informe de Cobranzas, 2018)

Por otro lado, el canal food service los clientes cancelan en un plazo de 45 a 60 días desde el día facturado y recepcionado. Estos clientes necesitan un tratamiento especial de cobranzas, ya que el encargado de cobranzas debe estar en permanente contacto con los clientes, todas las semanas, debido que se ha demostrado que con esta cercanía, los clientes cancelan en los plazos acordados. Los clientes que demoran su pago, se les consulta la situación y si existen problemas graves que dificultan el pago son bloqueados para vender.

- Recursos Claves: Con los recursos claves se puede cumplir y sustentar la propuesta de valor. Las amplias instalaciones de la compañía permiten fabricar actualmente con relajación, ya que existen espacios para poder crecer en automatización.

Todos los procesos e información de la compañía son ingresados a un ERP, donde los procesos de fabricación son monitoreados y medidos a través de parámetros establecidos. En ocasiones cuando existen desviaciones, se busca la razón raíz y se busca mitigar el problema.

Es un recurso importante es que cada colaborador de la compañía sea capacitado en su área de trabajo, tanto en fabricación como en medidas de seguridad del producto y personal. A la vez para Marvest Gourmet es importante crear equipos de trabajo, influenciado por actividades compartidas a toda línea de jerarquía, como por ejemplo, cumpleaños mensuales y actividades recreativas fuera de la compañía. No se realizan

diferencia entre colaboradores de producción y administración, buscando fortalecer relaciones. Esto provoca que las comunicaciones entre las áreas sean más fluidas para lograr objetivos comunes para la UEN. Como dato importante, existe sólo un comedor donde almuerzan todos los colaboradores de la compañía en el mismo horario.

Por medio de administración y finanzas, se busca la recuperación de los recursos, cumplir con las obligaciones, salvaguardar los activos de la compañía y entrega de información financiera. Este recurso permite tener información clara para el funcionamiento de la operación total de la compañía.

- Actividades Claves: El conocimiento de la marca Marvest Gourmet en el mercado de la industria del congelado es importante, entregando credibilidad a los clientes poder solicitar productos a desarrollar, así satisfacer sus necesidades. Necesidades que están relacionadas a una presentación de producto nuevo o a la fabricación de un producto que el cliente no puede fabricar en sus instalaciones, por temas de espacios o tecnologías de fabricación.

La logística de entrada, se refiere a las materias primas utilizadas para la fabricación de los productos, los que deben cumplir con los requisitos necesarios para dar iniciación a la fabricación, desde el formato, nutrientes y sabor que se percibe al fabricar un producto.

La fabricación de los productos con calidad artesanal, resultando productos como fabricados en casa, permite que los clientes y consumidores finales valoren el producto, siendo la marca Marvest Gourmet reconocida en el mercado.

La cara visible de la compañía, los encargados de ventas, deben tener una relación cercana con los clientes, para poder entender y aclarar sus necesidades, con el propósito de ser un proveedor estratégico para sus compañías. Junto a esto se da como objetivo importante, dar cumplimiento de entrega a los clientes en tiempo y forma de los productos solicitados, ya que el cliente se planifica con la venta de productos, y el no tener el stock suficiente perjudicaría su negocio.

- Estructura de Costos: Según el “Informe Financiero, año 2018, el modelo de negocio de la UEN establece que los costos principales se encuentran distribuidos en: costos productivos se encuentran en 58%, que contempla costo de materia prima, mano de obra y costos de energía, los costos fijos de producción corresponden a 19%, entre estos se encuentran pequeñas inversiones, mantención de la planta productiva y control de calidad. Como se muestra en la tabla 9. Dentro de los costos productivos de fabricación, son separados por los dos canales de venta, con el objetivo de tener en vista cada uno por separado, food service se lleva el 59% y retail el 41%. Para los costos fijos de producción retail se asigna el 55% y foodservice el 45%.

Por otro lado los gastos de venta y marketing se expresan en un 15% de los costos totales, entre estos se encuentra las remuneraciones de la fuerza de venta y los acuerdos comerciales establecidos con clientes, separando retail con un 70% de estos costos y food service con un 30%.

Dentro de los gastos administrativos se encuentran las remuneraciones de administración, servicios básicos administrativos, softwares y artículos de oficina, correspondientes al 8%. En el cual se establece un costo estimado, en base al uso de personal administrativo por hora trabajada, resultando que de este gasto food service se lleva el 60% y retail un 40%.

### 6.3. Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor

A continuación, en la tabla 10, se asocia el modelo de negocios con la propuesta de valor, definido por el modelo CANVAS, donde la UEN entrega valor a los clientes con una rentabilidad eficiente dentro de los parámetros del mercado de los alimentos congelados.

Tabla N° 10 Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor

	Entrega Nacional	Preparación con Estándares Artesanales	Conveniencia al Cliente
<b>Recursos Clave</b>	Las amplias instalaciones con las maquinarias necesaria para la producción, permite cumplir con la demanda actual necesaria de los clientes.	El conocimiento de la marca Marvest Gourmet, en la categoría de alimentos congelados, es importante para la UEN, ya que los clientes y los consumidores finales valoran este recurso, debido que entrega calidad y facilita al momento de consumir.	
<b>Actividad Clave</b>	La UEN se enfoca en entregar productos a los clientes de calidad artesanal y en el tiempo solicitado, para ser distribuido a sus locales o centros de distribución. Es también importante desarrollar nuevos productos, ya que el mercado y los consumidores finales van innovando sus necesidades, con la tranquilidad para el cliente de mecanismo de producción con certificación HACCP.		
<b>Alianzas Claves</b>	Cencosud es el cliente con mayor porcentaje de venta dentro del canal retail, donde el 52,5% corresponde a despacho fuera de la RM, siendo despachado a través de sus centros de distribución.	La certificación HACCP, asegura una fabricación de calidad, para este caso con estándares artesanales. Además de entregar aseguramiento de calidad, y no llegar al consumidor final con un producto de baja calidad.	
<b>Relación con Clientes</b>	La relación de confianza que se le entrega al cliente con el cumplimiento de tiempo y calidad, permite entregar con los proveedores logísticos en tiempo esperado.	La relación estrecha que existe entre cliente y KAM, permite entre varios, desarrollar productos en conjunto con el cliente con la calidad acordada, enfocada siempre con la necesidad del consumidor final.	
<b>Canales</b>	La entrega de clientes de forma directa y centros de distribución, permite llegar a todo el territorio nacional y cumplir con el nivel de servicio de entrega.	La entrega a nivel nacional con los despachos directos locales de los clientes y despachos a centros de distribución, permite que los productos no se centralicen sólo en la RM, sino en todo el nivel nacional. Así de Arica a Punta Arenas se conoce la calidad de Marvest Gourmet.	
<b>Estructura de Costos</b>	Entregar a todos el territorio nacional con un costo de distribución de un 7,8% es de forma rentable para la UEN, con una calidad de materias primas y proceso de fabricación de un 58% cumpliendo el proceso de estándares artesanales, ya que las materias primas son de primera calidad y el proceso productivo ajustado a las normas de calidad HACCP.		
<b>Fuentes de Ingresos</b>	Dar cumplimiento a la entrega nacional sin problemas, permite recuperar los ingresos por ventas. Además, realizando un análisis en conjunto con el cliente de sus cuentas por cobrar.	Entregar un producto de calidad con todos los estándares alineados, permite que los clientes confíen en la marca y siga creciendo en desarrollo, manteniendo y creciendo en ingresos.	

Fuente: Elaboración propia

Los elementos del modelo de negocio en relación con los atributos de la propuesta de valor se relacionan con gran intensidad, ya que los clientes identifican a Marvest Gourmet como proveedor importante para sus negocios, ya que con los recursos que posee como instalaciones, capacidad de distribución en todos el territorio nacional con sus proveedores logísticos y clientes con distribución centralizada, puede cumplir con innovaciones con calidad artesanal, cumpliendo con las exigencias de cada cliente, sin perder el foco en el margen, así no perder rentabilidad por cada canal de distribución.

#### 6.4. Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio

Al mismo tiempo que la UEN este enfocada en sus estrategias y propuestas de valor, esto debe llevar a cabo una rentabilidad para la compañía, la cual se basa en tener ingresos rentables, mantener costos de producción controlados y gastos asociados a con un buen desempeño, esta función es de responsabilidad del Gerente de Administración y Finanzas con su equipo de Control de Gestión. Según la Real Academia Española (2018), define rentabilidad como la condición rentable y la capacidad de generar renta. La rentabilidad, por lo tanto, está asociada a la obtención de ganancias a partir de una cierta inversión.

En la tabla 11, se revisarán los costos que debe mantener controlado la UEN, con el fin de revisar y realizar propuestas de mejora con el propósito de rentabilidad aumentada de la compañía, sin perder los atributos de la propuesta de valor.

Tabla N° 11 Análisis Crítico de los Costos UEN

Costos importante del modelo de negocio	Tipo de Costo	¿Presenta economía de escala o ámbito?	¿Se puede generar ahorro sin afectar la propuesta de valor?	Potencial mejora
Costo de materia prima	Variable	Presenta economía de escala, entre más se produce menor es el costo de compra de materia prima.	Si, realizando una alianza estratégica con proveedores nacionales.	Negociar volúmenes de compra a proveedores por semestre, incluyendo estacionalidad. Otra opción es buscar proveedores en el extranjero.
Remuneraciones de Producción	Variable	Presenta economía de escala, ya que entre más se fabrica aumenta el costo de producir.	Si, realizando una nueva propuesta de fabricación.	Ajustar la producción a niveles necesarios de venta e inventarios de seguridad. Realizar un ajuste a los incentivos de producción.
Promociones	Variable	Presenta economía de escala, entre más venta con promoción aumenta el costo promocional por cliente.	No, debido que clientes de canal retail exigen un mínimo de participación en promociones.	Anticipar mediante presupuesto las promociones del canal retail.
Almacenamiento de productos terminados	Variable	Presenta economía de escala, entre mayor producción para inventario más alto es el costo de almacenamiento.	Si, realizando producción necesaria para stock de seguridad.	Ajustar con departamento comercial los stock de seguridad para no fallar a los clientes.

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla 12, se muestran opciones de mejora con respecto a la rentabilidad por ingresos, los cuales se encuentran estructurados por producto vendido por el precio de lista de cada cliente menos el descuento promocional acordado.

Tabla N° 12 Análisis Crítico de los Ingresos UEN

Fuentes de ingresos importante del modelo de negocio	Potencial mejora	¿Puede afectar de forma negativa la propuesta de valor?
<b>Venta estructurada por margen de productos</b>	Enfocar las ventas de productos con mayor porcentaje en margen, esto mejorará la rentabilidad por producto vendido. Por otro lado, aumentar en volúmenes de venta los productos que tienen un margen más conservador, con el fin de aumentar la rentabilidad por volumen.	No, debido que sería una venta más estructurada y crearía estrategia en el departamento comercial para seleccionar a los clientes y llegar con propuestas claras de ventas.
<b>Innovaciones de productos</b>	Aumentar los productos por año a innovar, ya que entre el año 2017 y 2018, sólo se desarrollaron cuatro productos de empanadas, los cuales fueron un éxito en el mercado, pero el mercado y los competidores siguen desarrollando otras categorías de congelados.	No, daría más fortaleza a la propuesta de valor, ya que tener más productos en el mercado, facilita aun más la vida de los consumidores.

Fuente: Elaboración propia

Se pueden concluir dos puntos, la primera es una estructura y dirección a las ventas a clientes y productos con mayor margen permitirá a la UEN tener una mayor rentabilidad. Esto se basa en conjunto, con el control de los costos directos de fabricación como materias primas, mano de obra y gastos en promociones asociados a las ventas del canal retail. Este último punto es muy sensible para el margen, ya que en ocasiones se puede perder todo si no se tienen controladas las negociaciones en promociones, donde para los supermercados es un aporte por parte de sus proveedores.

El segundo punto, es trabajar en las innovaciones en los dos canales de ventas con el propósito de aumentar la cartera de productos a ofrecer a clientes, para que puedan facilitar sus procesos, para el canal food service, y aumentar la cantidad de productos para el canal retail, con el objetivo de ayudar a los consumidores finales en los procesos de cocinar.

## **CAPÍTULO 7: PROBLEMA DE CONTROL DE GESTIÓN**

Control de gestión es el proceso que debe cumplir la organización para evaluar los objetivos previstos por la dirección. Es importante establecer un conjunto de elementos que enfoquen los sistemas de control de gestión a la estrategia y la estructura de la organización, de tal manera que se otorgue información y elementos de análisis cuantitativos y cualitativos.

El alto crecimiento de la industria del congelado, y la credibilidad, que no existía por los consumidores finales, ha provocado en el mercado de los productos congelados una alta exigencia y desafíos para desarrollar productos. La UEN tiene una amplia tarea y se hace indispensable crear un sistema de control de gestión (SCG), así poder enfocar los objetivos a toda la organización con la estrategia de la compañía.

### **7.1. Focos relevantes de la estrategia para el SCG**

La empresa Marvest Gourmet, se encuentra actualmente en un escenario de alta competitividad en el mercado, y para mejorar debe enfocarse en los siguientes puntos:

- Desarrollo de productos: Las marcas que se encuentran en mercado han desarrollado nuevos productos y otras que no pertenecían al mercado del congelado de productos listos para servir, han innovado con agresividad, como por ejemplo Minuto Verde. Actualmente, la marca Marvest Gourmet es importante dentro del congelado, pero se puede ver afectada con los nuevos actores.
- Mejora en planificación estratégica: La empresa desarrolló una planificación estratégica, con el Instituto Growth Institute de Texas, la que estaba enfocada a la mejora de márgenes para la compañía, con el uso de recursos eficientes de los recursos, bienestar de los colaboradores de la organización, fracasando en el tiempo, ya que no se lleva una disciplina de las tareas exigidas por la planificación, afectado por desempeño de los ejecutivos y el bajo nivel de alineamiento sobre el objetivo estratégico. Decidiendo a finales de 2016, el cambio en el liderazgo de la compañía, y entrada del nuevo Gerente General.
- Cumplimiento con el nivel de servicio ofrecido a clientes: Es de gran importancia que producción cumpla con las planificaciones de producción

establecidas, con el propósito que el área de logística de salida pueda cumplir con las órdenes de compra que solicita cada cliente, en conjunto de una planificación eficiente del transporte de productos, mediante esto dos puntos en conjunto se facilitará un mejor cumplimiento de nivel de servicio de cumplimiento de solicitudes de pedidos de clientes.

- Establecer alianzas como proveedor estratégico: Es importante para la UEN que los clientes lo escojan como proveedor estratégico, donde la relación comercial cumple una función importante para el logro de este objetivo. Siendo de los dos KAM, que representan cada uno de los dos canales, food service y retail, deben estar atentos a los clientes mediante su contraparte que es compra, escuchar sus necesidades y responder con soluciones en calidad solicitada y tiempo prudente.

## **7.2. Focos relevantes de la organización para el SCG**

Actualmente, Marvest Gourmet sólo cuenta con sistema de control, basándose en presupuesto creado el año anterior, ajustado sólo a los indicadores financieros de la organización, entre estos se encuentra venta, margen y resultado del ejercicio. Marvest Gourmet no cuenta con una planificación estratégica y un modelo de control establecido por los altos ejecutivos.

Es de vital importancia, que la compañía transparente sus problemas para poder acceder a la solución mediante un sistema de control de gestión. En el presente, la UEN posee una serie de problemas:

- El parámetro de medición es basado en presupuesto o experiencias pasadas. Esto puede ser mejorado con la implementación de una estrategia basada en la misión, visión y valores, ya que se encuentran implementadas en la compañía.
- En creación de productos es realizada en una sala de desarrollo, la que en ocasiones no se relaciona con la sala fabricación, explicado por una baja comunicación entre las áreas de desarrollo y producción.
- El sistema ERP que presenta la compañía permite tener la información a tiempo de la entrada y salida de los productos en proceso de fabricación, siendo de vital importancia implementar en el proceso interno de fabricación, ya que no existe y sólo se lleva mediante hojas extra sistema. Esta

implementación mitigaría los errores en procesos, ya que serían visibles en el menor tiempo.

- Actualmente existen dos canales de ventas, retail y food service, los que sólo son medidos por ventas, y medidos en resultados como un conjunto. Es de vital importancia medir los dos canales por separado, para saber cuál es el margen de ventas por cada canal. Además, de implementar un sistema de incentivo para cada KAM asociado al margen de ventas y no a la venta, como actualmente se realiza en la compañía.
- La gestión de ventas con los clientes es realizada por los KAM, a los cuales se realiza la solicitud de compra para despacho en 24 horas. Esto ha provocado quiebres importantes para la compañía, sólo por falta de comunicación entre al área comercial y producción.

Los puntos anteriormente mencionados, deben ser mejorados con un sistema de control de gestión, comenzando con un mapa estratégico, que se presentará en el siguiente capítulo.

A medida que este proyecto de grado avance en los próximos capítulos serán revisados los problemas de control de gestión, con el propósito de crear una estrategia única para toda la compañía, que abarquen mejoras constantes y enfocadas a estos puntos, para entregar valor agregado a los clientes.

## **CAPÍTULO 8: MAPA ESTRATÉGICO**

El mapa estratégico propuesto por Kaplan y Norton (2012), representa una forma gráfica que la UEN puede ver su estrategia futura de 3 a 5 años, y agregar valor a esta. Donde también esta representación permite ver una línea de ver, diseñar y ejecutar la estrategia propuesta.

Esta estrategia debe ser informada a toda la UEN, así toda la compañía tendrá un objetivo en común.

El mapa estratégico diseñado por los autores Kaplan y Norton (2004) define cuatro perspectivas que la organización debe cumplir para llegar a los resultados y tener competitividad. La primera corresponde a Perspectiva del aprendizaje, crecimiento o tecnológica, segunda Perspectiva del proceso interno, tercera Perspectiva del cliente o mercado y concluir con Perspectiva financiera o de resultado

### **8.1. Temas estratégicos**

A partir de los temas estratégicos según Kaplan y Norton (2012), son grupos de objetivos relacionados dentro del mapa estratégico, y que se asocian a combinaciones verticales de objetivos originados de las perspectivas de procesos, sector donde la estrategia es ejecutada y crea valor en las distintas combinaciones de objetivos.

La estrategia definida por Marvest Gourmet se focaliza en innovar y crear productos según la necesidad de cada cliente, en el caso del canal retail es directamente solicitado por el cliente supermercado, según las posibilidades que se presentan como UEN y la categoría de productos que se pueden ofrecer, en el caso de Marvest Gourmet, productos preparados congelados. Para el canal food service, se debe tener una relación estrecha con los clientes y saber cómo se puede satisfacer en sus necesidades, con el fin de ser un proveedor estratégico de la misma forma que en el canal retail. Por otra parte, se debe buscar eficiencia en los procesos operativos y bajar costos mediante relaciones eficientes con proveedores estratégicos.

Para cumplir con la estrategia de Marvest Gourmet, definida en el mapa estratégico se establecen dos temas estratégicos: Excelencia en procesos operacionales y Desarrollo de productos

- Excelencia en Procesos Operacionales

Sin una operación de excelencia, que contemple eficiencia y eficacia, no es posible cumplir las metas establecidas. A la vez, es importante llevar un control que permita tener en línea la eficiencia en los costos, rentabilidad y productividad por cada producto fabricado en las instalaciones.

Se debe lograr fabricar cumpliendo con los estándares de calidad artesanales, al menor costo posible y de forma eficiente, cumpliendo con los estándares de la alimentación que implemento la UEN basados en HACCP, con el fin de ser bien evaluados por los clientes en calidad y precio de compra. Esto es posible lograrlo con personal capacitado y comprometidos con los procesos establecidos por Marvest Gourmet.

Además, se deben desarrollar tecnologías que permitan estandarizar procesos, ayudando a la eficiencia y mejorar localidad ofrecida.

- Desarrollar Productos con Estándar Artesanales

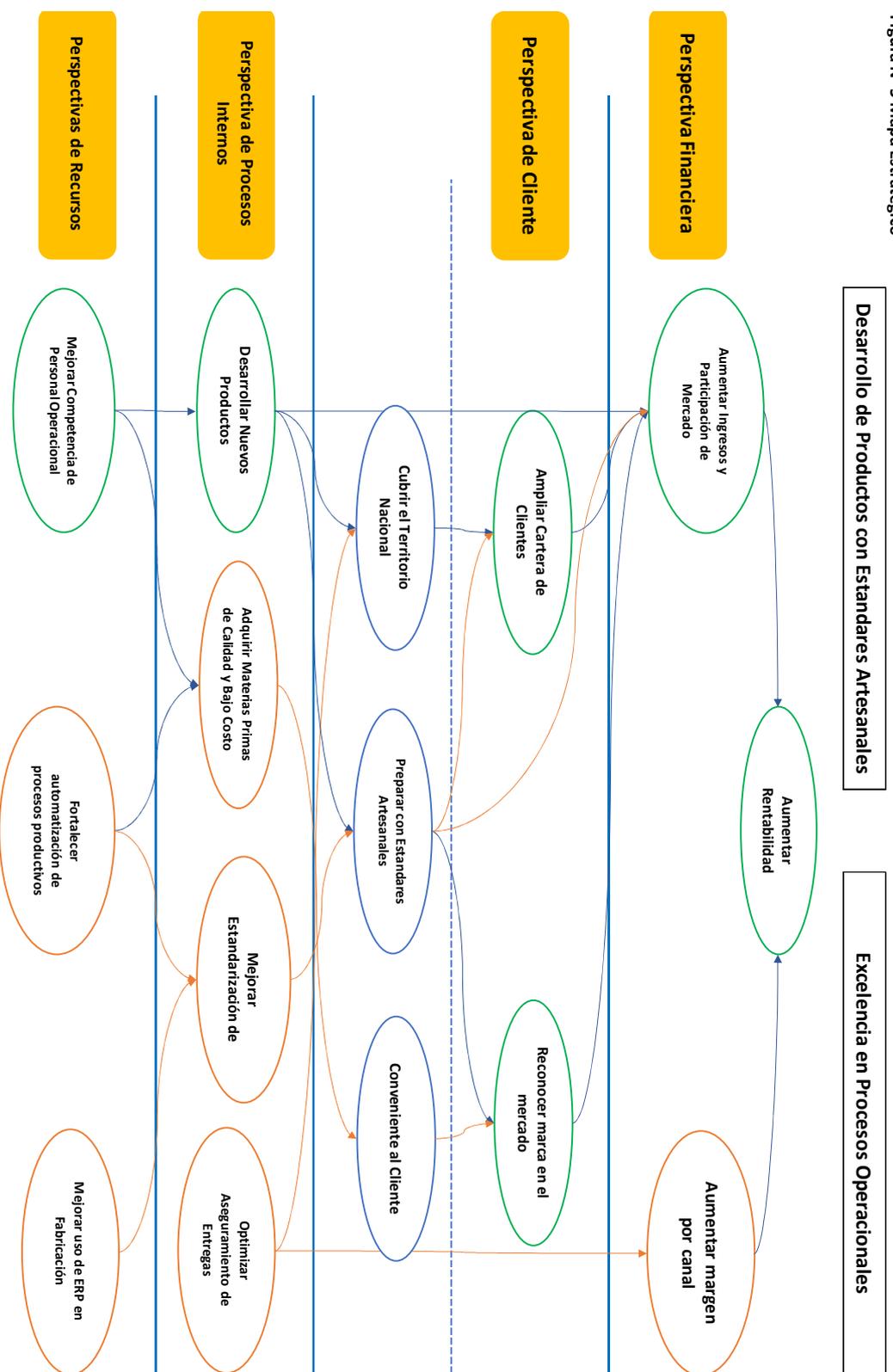
Este tema estratégico está orientado a creación e innovación de productos en el mercado, con el fin de lograr valor y crear una relación estrecha con los clientes a largo plazo. Ser reconocido como un proveedor importante, que pueda satisfacer las necesidades de todos los clientes y sus consumidores.

Es importante trabajar en conjuntos con los clientes, con el propósito de entender sus necesidades y fabricar los productos que ellos necesitan, con los estándares de calidad ofrecidos al mercado por Marvest Gourmet, calidad artesanal como realizada en casa. Este proceso, debe cumplir con los normativas establecidas y garantizar la permanencia en el tiempo de los clientes, lo cual permitirá aumentar la participación de mercado involucrando un aumento en los ingresos de la compañía.

## **8.2. Mapa Estratégico Propuesto**

A continuación se plantea una propuesta del mapa estratégico para Marvest Gourmet en la figura 5, donde se mostrarán los objetivos de cada perspectiva. Además, de mostrar los objetivos que influyen en los temas estratégicos propuestos, para ser guiados hacia la misión de la compañía. Esto permitirá facilitar la planeación estratégica en función de las relaciones causa – efecto que relacionan entre sus componentes.

Figura N° 5 Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia

A continuación se realiza una relación entre los temas estratégicos:

- Coherencia Tema Estratégico y Declaraciones Estratégicas de Negocio

La propuesta de la misión de la UEN indica “Fabricamos alimentos congelados con la mejor tecnología y con los estándares más altos del mercado, distribuyendo a todos nuestros clientes en todo el territorio nacional desde Arica a Punta Arenas, así alegrando y facilitando la vida de nuestros consumidores que visitan los puntos de ventas”, lo cual se relaciona con el tema estratégico de excelencia de procesos operacionales, por enfocarse a tener una fabricación con la más alta calidad posible, costos bajos y de manera que los consumidores finales prefieran la marca Marvest Gourmet en los distintos centros de ventas de los clientes, tanto del canal retail como food service.

Con respecto al tema estratégico de desarrollo de productos y la misión propuesta para la UEN, se relaciona en el crecimiento de productos ofrecidos y vendidos a los canales retail y food service, lo que permite tener más participación de mercado en el territorio nacional, entregando una importante variedad de productos alimenticios congelados. Además, de ser relacionado con la propuesta de la visión de la UEN, alcanzando ser líderes en alimentos congelados, y esto sólo se logra con desarrollo de más categorías de productos.

Al mismo tiempo, el tema estratégico relacionado anteriormente se relaciona a la vez con la propuesta de la visión de la UEN que dice *“En el 2027 ser una empresa líder del mercado de alimentos congelados con tecnología más alta, entregando una gran confianza y estrategia de alineamiento a nuestros importantes clientes chilenos.”*, debido que genera la necesidad de adquirir mayor tecnología en frío para fabricar productos con la más alta calidad, siendo una de las más importantes de Chile.

- Coherencia Tema Estratégico y Formulación Estratégica

Las declaraciones estratégicas de la UEN dice “Nuestros clientes nos prefieren por preparar alimentos congelados de excelencia artesanal, con presencia en todo el territorio nacional, para brindar momentos de felicidad a nuestros consumidores finales” la cual tiene tres atributos diferenciadores, Cobertura Nacional, Preparación con Estándares Artesanales y Conveniente al Cliente, siendo el primer tema estratégico de excelencia de procesos operacionales relacionado con la preparación con estándares artesanales, donde se fabrica de forma manual hasta el último proceso al momento de envasar los productos, pero en todo momento se

debe tener control en la fabricación, y esta forma es midiendo en base a estándares establecidos por la UEN, con relación a las normas de HACCP.

Por otro lado se relaciona el tema de desarrollo de productos convenientes al cliente, ya que la creación de nuevos productos con calidad artesanal y con los altos niveles de calidad que se debe mantener en el tiempo, permitirán facilitar la vida a todos los consumidores finales, los cuales en tiempos actuales gran cantidad de la sociedad no desea usar su tiempo en fabricar su propia comida.

#### - Coherencia Tema Estratégico y Análisis FODA

Para evaluar cómo se relacionan los temas estratégicos con el análisis interno y externo con la estrategia de cuadrante FODA, se realiza un análisis de los dos temas estratégicos planteados.

El tema excelencia de procesos operacionales, se enfoca a realizar la producción de productos terminados con alta calidad artesanal y eficiencia. Esto enfoca a garantizar costos bajos sin dejar de cumplir las normas HACCP. Esto cumple con los tres puntos propuestos en la estrategia del cuadrante FODA Oportunidades-Fortalezas, donde se debe mantener una relación estratégica con los proveedores con el fin de bajar o mantener los costos, buscar automatizar procesos sin perder la calidad artesanal y no perder la normativa importante de calidad HACCP. Además, en el cuadrante Debilidades-Oportunidades, se relacionan con la fidelización del personal con capacitación y manteniendo un buen clima laboral, lo que permite tener colaboradores comprometidos con los procesos de eficiencia.

En relación con desarrollo de productos, que enfoca las fuerzas en crear nuevos productos y tener más participación de mercado, se relaciona con el cuadrante Fortalezas-Amenazas con cumplir las altas exigencias del canal retail, debido que estos clientes tienen altas exigencias de un producto al comprarlos, se basan en copiar productos que tiene el mercado tanto en calidad, sabor, forma y empaque. Por otro lado, se relaciona el cuadrante Debilidades-Amenazas con el mismo tema estratégico, ya que el canal retail está constantemente solicitando innovar productos, con el fin que sus productos ofrecidos en góndolas sean atractivos para el consumidor final, sólo se dejarán los productos que son top de ventas en sus góndolas. Además, es importante certificar la UEN con normas BRC, la cual permitirán innovar productos de marca propia Walmart, siendo una exigencia de este cliente.

## 8.2.1 Diccionario de Objetivos Causa-Efecto

El diccionario tiene como objetivo la relación causa – efecto que existe en los distintos temas estratégicos de cada una de las perspectivas establecidas en el mapa estratégico, de tal forma, facilitar la descripción y explicar los desempeños esperados.

Tabla N° 13 Diccionario de Objetivos Estratégicos

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
Financiera	Aumentar rentabilidad	Aumento de ingresos	Aumentando rentabilidad se genera mayor utilidad, basándose en mix de productos rentables de la compañía que puedan cubrir los gastos fijos y dejar un porcentaje importante de ganancia.
Financiera	Aumentar margen por canal	Aumento de rentabilidad	Dar un enfoque a los clientes y productos con mayor margen, bajando los mismos con bajo margen, mejorará la rentabilidad de cada canal en el nivel operacional.
Financiera	Aumentar ingresos y participación de mercado	Aumento de ingresos	Al aumentar los ingresos por venta, automáticamente aumenta la participación, ya que en el mercado del alimento congelado no existen muchos actores.
Ciente	Reconocer marca en el mercado	Aumento de rentabilidad	El lograr ser reconocido con Marvest Gourmet en el mercado, existe más posibilidades aumentar los ingresos.
Ciente	Ampliar Carte de Clientes	Aumento de rentabilidad	El diversificar cantidad de productos y cumplir con las propuestas de valor entregadas a clientes, provoca permanencia y aumento de cartera de los clientes, ya que confían en los productos fabricados, siendo reconocidos como proveedor estratégico.
Ciente	Preparar con Estandares Artesanales	Aumento de rentabilidad	La calidad artesanal genera una sensación de realizado en casa, lo cual favorece al momento de la elección del consumidor final.
Ciente	Cubrir Territorio Nacional	Excelencia en procesos operacionales	Es relevante que la marca Marvest Gourmet, se encuentre en todo el territorio nacional, con el propósito de ser reconocido y adquiridos por los consumidores finales.
Ciente	Conveniente al Cliente	Desarrollo de Productos con Estandares Artesanales	El entregar un producto que sea fácil de consumir, de calidad artesanal y no se pierda tiempo en preparar, permite que los clientes y consumidores adquieran productos con la confianza esperada.
Procesos Internos	Adquirir materias primas de calidad y bajo costo	Excelencia en procesos operacionales	La compra de materias primas de bajo costo y calidad estándar, permite que la UEN aumente sus ventas y mejore la rentabilidad al momento de fabricar.
Procesos Internos	Optimizar Aseguramiento de Entregas	Excelencia en procesos operacionales	Un proceso importante de Marvest Gourmet es ser reconocido por el cumplimiento de los despachos solicitados por el cliente, lo que debe ser en tiempo y forma eficiente.
Procesos Internos	Mejorar Procesos Productivos	Excelencia en procesos operacionales	Optimizar los procesos productivos mejora la rentabilidad de la UEN, ya que se establecen procesos de control.
Procesos Internos	Desarrollar nuevos productos	Desarrollo de Productos con Estandares Artesanales	Desarrollar nuevos productos aumenta la confianza por parte del cliente, ya sea de manera solicitada por este último o presentada para establecer nuevos negocios.
Recursos	Mejorar uso de ERP en Fabricación	Excelencia en procesos operacionales	La implantación de un ERP en el proceso productivo tiene el objetivo ir midiendo el proceso en cada estación de producción.
Recursos	Fortalecer automatización de procesos productivos	Excelencia en procesos operacionales	La mejora continua de la empresa debe estar apoyada por procesos tecnológicos, con el fin de cumplir de manera adecuada y llegar a un producto final óptimo.
Recursos	Mejorar competencia de personal operacional	Desarrollo de Productos con Estandares Artesanales	El personal debe ser constantemente capacitado, con el fin de cumplir las normas HACCP, y siempre mejorar la calidad de producto fabricado.

Fuente: Elaboración propia

El diccionario causa-efecto permite mostrar a la organización una relación entre los objetivos estratégicos del mapa, en relación con las perspectivas, donde cada área analiza su desempeño, identificando las actividades que crean valor para el logro de la estrategia. Además, permite a la unión y colaboración de todas las áreas, con el propósito de un trabajo en conjunto y el logro de objetivos.

### **8.3. Justificación de la propuesta de mapa estratégico**

Una vez diagnosticado los problemas de control de gestión de la organización, es importante diseñar el mapa estratégico, el que da una mirada macro de la estrategia de la organización, analizando las causas y efectos se encadenan los distintos objetivos de la organización en sus diferentes perspectivas de la UEN, con un lenguaje simple en la descripción de la estrategia.

La misión, visión y propuesta de valor deben estar alineadas con los objetivos y principios que debe tener la UEN para poder avanzar en el tiempo, donde a cada uno de estos puntos se les realizó una propuesta de mejora, con el fin de tener una mejor dirección, a la vez se crea una propuesta del mapa estratégico, que debe estar relacionado con cada uno de estos puntos a cumplir.

La comunicación del mapa estratégico permite entregar las interrelaciones de la estrategia establecidos por la organización, asociado a la vez al modelo de negocio usado. La cual es representada por los objetivos estratégicos que ayudarán a llevar a cabo la propuesta de valor de Marvest Gourmet, que ayudará a la compañía enfrentarse frente a los competidores con diferenciación.

Actualmente, Marvest Gourmet no presenta mapa estratégico establecido, pero si los problemas de control de gestión. Con las características de esta herramienta, ayudará a la compañía a mejorar los procesos de gestión y enfocarse a la estrategia.

La propuesta de los ejes estratégicos son relacionados con la propuesta de valor de cobertura nacional, preparación con estándares artesanales y convenientes al cliente, los que quiere ofrecer la organización a los clientes, marcando una diferencia ante los competidores. Organizando sus actividades en las distintas perspectivas, para el cumplimiento de una rentabilidad requerida por la alta dirección de la compañía

## CAPÍTULO 9: CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral, en adelante CMI, es un sistema de control de gestión para la UEN, que se utiliza como una herramienta para planificar y controlar las organizaciones, con el objetivo de la búsqueda de la visión y estrategia a lo largo del tiempo mediante indicadores financieros y no financieros. Según Kaplan y Norton (1992) el CMI *“permite movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento (para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales), e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El CMI es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo, en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio”*.

### 9.1. Presentación del CMI

De la creación del mapa estratégico de Marvest Gourmet, que es la representación visual de la estrategia, donde se compone de distintas perspectivas de cómo funciona la UEN. Dentro de cada perspectiva se establecen una serie de indicadores que en su totalidad se forman el cuadro de mando integral. El CMI de la UEN permite detallar y comunicar la estrategia de una manera clara y coherente.

Se presenta el CMI establecido para cada objetivo, meta e iniciativas estratégicas, con el fin de poder medir el desempeño y poder guiar a la UEN con sus objetivos estratégicos.

A continuación, en las tablas desde la 14 a la 17 se presentan los CMI con las perspectivas mostradas en el mapa estratégico, para profundizar las iniciativas estratégicas destacando cada perspectiva cómo impacta para llegar al objetivo de rentabilidad de la UEN.

La tabla 14 muestra el CMI de la perspectiva financiera, se definieron tres objetivos estratégicos donde el número uno es Aumentar Rentabilidad en la compañía, la cual es definida por la dirección de la compañía.

**Tabla N° 14 CMI Perspectiva Financiera Marvest Gourmet**

Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Aumentar rentabilidad	EBITDA	Resultado de la operación - Depreciación - Intereses	\$ 150 MM	Anual	
Aumentar Ingresos y participación de mercado	Aumentar Ingresos canal retail	( Ingresos acum. año actual / ingresos acum. Año anterior ) - 1 x 100	> 30%	Mensual	Mejorar habilidades de KAM comercial retail
	Aumentar Ingresos canal food service	( Ingresos acum. año actual / ingresos acum. Año anterior ) - 1 x 100	> 20%	Mensual	Potenciar habilidades de encargado de desarrollo
Aumentar margen por canal	Aumentar margen canal retail	( Resultado acum. canal / ventas acum. Canal ) x 100%	> 15%	Mensual	Contratación de asesoría externa para mejoramiento de procesos
	Aumentar margen canal food service	( Resultado acum. canal / ventas acum. Canal ) x 100%	> 25%	Mensual	

Fuente: Elaboración propia

La tabla 15 se muestra la perspectiva de clientes, definiéndose tres objetivos estratégicos donde uno de los objetivos más importantes es Reconocer Marca en el Mercado, lo cual permitirá ser reconocido como proveedor importante, en base a evaluaciones de desempeño de la UEN en calidad, precio y cumplimientos comerciales ofrecidos. Con esto se promueve a ser proveedor estratégico, renovando los contratos y aperturando nuevos clientes por reconocimiento del mercado.

**Tabla N° 15 CMI Perspectiva Clientes Marvest Gourmet**

Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Ampliar Cartera de Clientes	Aumentar cantidad de productos ofrecidos canal retail	( # de productos ofrecidos al mercado / # de desarrollo de productos ) x 100%	> 50%	Semestral	Comité de Innovación semanal
	Aumentar cantidad de productos canal food service	( # de productos ofrecidos al mercado / # de productos solicitados por clientes ) x 100%	> 70%	Mensual	
Cubrir el Territorio Nacional	Control de Nivel de Servicio de entrega a Nivel Nacional	( # de productos entregados al cliente / # de productos solicitados por clientes ) x 100%	> 98%	Diario	Cumplimiento y mejora en Nivel de Servicio
Preparar con Estandares Artesanales	Mejora de procesos Artesanales	( # de productos reclamados por calidad artesanal / # de productos fabricados con calidad artesanal ) x 100%	< 0,2%	Semanal	Crear alianzas estratégicas con clientes

Conveniente al Cliente	Preferencia de ser proveedor vs la competencia	( # de encuestas realizadas que prefieren Marvest Gourmet / # de encuestas realizadas ) x 100%	> 70%	Semestral	Crear alianzas estratégicas con clientes
Reconocer Marca en el Mercado	Renovación de contratos retail marca Marvest Gourmet	( # contratos renovados / # contratos vencidos ) x 100%	100%	Anual	Mejorar habilidades de KAM comercial retail
	Renovación de contratos retail marca propia	( # contratos renovados / # contratos vencidos ) x 100%	100%	Anual	Crear alianzas estratégicas con clientes
	Renovación de contratos canal food service	( # contratos renovados / # contratos vencidos ) x 100%	100%	Anual	

Fuente: Elaboración propia

Para continuar las tablas 16 y 17 muestran lo CMI de la perspectiva de procesos internos y recursos respectivamente, para cumplir los tres atributos de la propuesta de valor definida para la UEN.

Tabla N° 16 CMI Perspectiva Procesos Internos Marvest Gourmet

Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Desarrollar Nuevos Productos	Numero productos ofrecidos canal retail	# de productos desarrollados	> 3	Semestral	Comité de Innovación semanal
	Nuevos productos solicitados canal food service	# de productos solicitados y desarrollados	> 2	Bi mensual	
Mejorar Estandarización de Procesos	% de mermas	( Mermas valorizadas en \$ / coto total de producción ) x 100%	< 1,2%	Mensual	Contratación de asesoría externa para mejoramiento de procesos
	Desviación de costo teórico vs costo real	( Costo real de producción / costo teórico de producción ) -1 x 100%	< 1,2%	Mensual	
	Revisiones de auditorias HACCP	( # desvíos de procesos productivos / # total de procesos productivos ) x 100%	1%	Semanal	Compromiso productivo, calidad e inocuidad de los colaboradores
	Aceptación de auditorias de clientes	( # auditorias aceptadas de clientes / # auditorias totales de clientes ) x 100%	100%	Anual	
	Controles microbiológicos	( # reportes negativos / # total de reportes ) x 100%	< 0,5%	Diario	
Adquirir Materias Primas de Calidad y Bajo Costo	Auditoria a proveedores	( # auditorias aceptadas de proveedores / # auditorias totales de proveedores ) x 100%	100%	Semestral	Alianza estratégica con proveedores estratégicos
	Variación de costos de materias primas estratégicas	( Variación total en \$ de materias primas estratégicas / Monto total sin variación de materias primas estratégicas ) x 100%	< 1,5 %	Mensual	
Optimizar Aseguramiento de Entregas	Control de Eficiencia en Logística	( \$ de productos entregados al cliente / \$ Costo de Camiones ) x 100%	< 7,5 %	Semanal	Cumplimiento y mejora en Nivel de Servicio
	Control de Reclamos Logística	( # despachos con reclamos/# de despachos realizados a clientes)	< 1 %	Semanal	

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 17 CMI Perspectiva de Recursos Marvest Gourmet

Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Mejorar Competencia de Personal Operacional	Capacitaciones aceptadas HACCP	( # de evaluaciones sobre 90 puntos / # evaluaciones totales ) x 100%	> 90%	Semestral	Compromiso productivo, calidad e inocuidad de los colaboradores
	Capacitaciones en Procesos Productivos	( # horas de capacitación / # horas planificadas para capacitación ) x 100%	100%	Semestral	
	Capacitación en Áreas de Interés	( # de colaboradores capacitados / # de cursos ofrecidos ) x 100%	> 95%	Semestral	
Fortalecer automatización de procesos productivos	Estudio de tecnologías de producción	# de estudios realizados aceptados por Comité Ejecutivo	2	Anual	Establecer propuestas mejoras continuas de todos los colaboradores
	Implementar automatización de procesos productivos	( # de horas efectivas productivas / # de horas productivas planificadas ) x 100%	> 95%	Anual	
	Mejorar automatización de procesos administrativos	( # de horas efectivas administrativas / # de horas administrativas planificadas ) x 100%	> 95%	Semestral	
Mejorar uso de ERP en Fabricación	Control de Procesos Internos de Producción	( # de procesos realizados / # de procesos que se deben realizar ) x 100%	100%	Diario	Compromiso productivo, calidad e inocuidad de los colaboradores
	Control de Desviaciones en Proceso de Fabricación	( \$ de desviación / \$ de Producción Total ) x 100%	< 1,2 %	Mensual	

Fuente: Elaboración propia

Según Kaplan y Norton (2012), los objetivos estratégicos propuestos en las perspectivas permiten a cumplir con los desempeños para asegurar la propuesta de valor a los clientes, de acuerdo a la relación causa-efecto para asegurar los objetivos financieros de Marvest Gourmet.

## 9.2. Principales iniciativas estratégicas incorporadas en el CMI

Las iniciativas estratégicas se refieren a planes de acción con el objetivo de cumplir los desempeños esperados de los objetivos del mapa, que se encuentran relacionados con la propuesta de valor. Las iniciativas deben estar asociadas a un indicador.

Con el análisis realizado en el CMI, las iniciativas propuestas para la UEN son las siguientes:

- Mejorar habilidades de KAM comercial retail: Esta iniciativa está relacionada con la perspectiva financiera y de clientes. El objetivo principal es mejorar cada día las relaciones comerciales entre KAM retail y sus contrapartes, compradores de las distintas cadenas supermercados. Esto provocará un

entendimiento por parte de la UEN de cada cadena de supermercado de cómo llegar a ser proveedor de confianza y estratégico con sus distintas necesidades con el fin de ser un aporte en sus negocios, renovando los contratos anuales, ya que este canal es la visibilidad que tiene Marvest Gourmet de ser reconocido en el mercado de todo el territorio nacional.

Para agregar, se debe aportar a cada cliente supermercado con la visión de sus stocks, ya que es una labor importante de la UEN medir la cantidad de productos que se tienen en los locales de supermercados, sea en las góndolas o guardados en bodegas, más las ventas que tienen en sus locales, llamado venta *sell out*, con el propósito de aumentar las ventas en el canal retail, midiendo un aumento porcentual sobre el año anterior.

- Potenciar habilidades de encargado de desarrollo: Iniciativa asociada a la perspectiva financiera. Una de las acciones importantes es aumentar las ventas en el canal food service, asociado al objetivo de aumentar ingresos y participación de mercado. Los clientes del canal food service, buscan a proveedores de alimentos congelados, que ayuden a la solución de problemas de operaciones en sus instalaciones, por no poder fabricar productos en las mismas, ya sea por costo o no tener las instalaciones necesarias, es en ese momento donde el encargado de desarrollo debe cumplir un rol importante para la UEN, analizando el problema de cada cliente, en base a la causa raíz y generando la solución, con el fin de dar un servicio de calidad a medida para cada cliente de este canal. Para poder detectar las situaciones de cada cliente, el encargado de desarrollo debe asistir en todas las reuniones al KAM representante del canal, y así ser compañeros estratégicos de negocios. Se debe mencionar que este sector de la UEN, existen clientes con distintos tamaños de organización desde cafeterías a casinos de mineras, siendo una tarea no fácil de realizar al detectar un problema, pero enfocado a dar las herramientas al responsable de esta misión.
- Contratación de asesoría externa para mejoramiento de procesos: La iniciativa está asociada a la perspectiva financiera y de procesos internos, donde el objetivo es aumentar el margen por cada canal que tiene la organización y optimizar procesos productivos. Es importante buscar en el mercado una organización o persona que tenga experiencia en la mejora de procesos productivos en fabricación de alimentos, para mejorar procesos que

no están bien o mejora continua de procesos que si van bien, bajando la desviación de costos de costos directos de fabricación y las mermas asociadas, que actualmente se encuentran en 2,3% acumuladas, según Reporte de Directorio (2018). Con esta mejora, se tendrá un mejor resultado en los márgenes totales de la compañía, que involucran a los dos canales, siendo que el canal retail esta con un margen de 10% y food service en 20%, según Reporte de Directorio (2018).

- Comité de Innovación semanal: Iniciativa se encuentra ligada a la perspectiva de clientes y de procesos internos, donde su objetivo es diversificar productos en el mercado y desarrollar nuevos productos. Se debe crear un comité entre el encargado de desarrollo, KAM retail y KAM food service y Control de Gestión, esta última persona tiene experiencia en el mercado del alimento como administración desarrollo y producción de productos en organizaciones del país. Este comité tiene el objetivo de ver la situación actual y futura del mercado, con el fin de ser pioneros como empresa del alimento congelado, debido que la industria está creciendo en actores. Además, de gestionar la integración a la planta productiva de cada innovación. Esto permitirá a los encargados de cada canal, poder tener una mayor cantidad de productos a ofrecer a sus clientes, ya sea por la necesidad de cada cliente o integrar nuevos productos a medida por parte de la UEN.
- Crear alianzas estratégicas con clientes: Iniciativa asociada a la perspectiva de clientes, cuyo objetivo es vender con calidad artesanal y reconocer marca en el mercado. Es importante que cada encargado de cuenta de cliente debe tener una relación cercana con el cliente, ser capaz de leer lo que necesita en tiempo, forma y calidad, destacando la calidad artesanal de los productos ofrecidos, lo cual es un atributo diferenciador frente a los competidores, y el por qué de algunos clientes eligen Marvest Gourmet, en este caso como ejemplo es Cencosud, con sus supermercados Jumbo y Santa Isabel. La buena relación y el comportamiento ofrecido por la compañía, permitirá renovar los acuerdos comerciales que se realizan cada año, con gran parte de los clientes que tiene su base.
- Compromiso productivo, calidad e inocuidad de los colaboradores: Iniciativa asociada a perspectivas de procesos internos y de recursos. Lo que se pretende con medir con estos objetivos es conocimiento integro de todos los operarios de producción de la normativa de calidad HACCP, ya que la normativa debe involucrar a todo el área operacional de la UEN. Además, se

capacita a todo personal operativo que entra como colaborador a Marvest Gourmet a realizar la producción con eficiencia, tanto en calidad y costo. Por otra parte, la evaluación interna realizada a la UEN a los colaboradores, permite detectar a tiempo colaboradores no motivados por la compañía, con el fin de trabajar como equipo y mejorar la situación.

- Alianza estratégica con proveedores estratégicos: Iniciativa relacionada con la perspectiva de procesos internos, con el objetivo de adquirir materias primas de calidad y bajo costo. Es importante que la UEN para que cumpla con su atributo de calidad artesanal, debe adquirir materias primas asociadas a su propuesta, siendo materiales no bajos en costos, por ese motivo es necesario que el encargado de compras, relacionado en la Gerencia de Operaciones, tenga una relación cercana con los proveedores estratégicos, siendo las carnes, harina y quesos, entendiéndose que el objetivo es mantener o bajar los costos, no quebrar en inventario de materia prima y no bajar la calidad, ya que esto podría afectar el producto. Siendo un rol importante, por el área de calidad de la UEN, auditar los procesos de los proveedores, en base a la normativa de calidad HACCP.
  
- Establecer propuestas mejoras continuas de todos los colaboradores: Iniciativa asociada a la perspectiva de recursos, lo cual su objetivo es mejorar la infraestructura tecnológica. Es importante que cada persona de la compañía, en distintos niveles jerárquicos, participe en sugerencias para mejoras continuas, sea de procesos o con tecnologías de toda la compañía, sin el temor de ver que se agrega tecnología y sea desvinculado. Es importante que toda la compañía este con el objetivo de mejoras continuas.
  
- Cumplimiento y mejora en Nivel de Servicio: Los productos solicitados por los clientes deben ser cumplidos en un 98%, o el cliente comienza a buscar otros proveedores. Por este motivo, deben existir un acuerdo de solicitud de productos por parte de los clientes, e informar cuando necesitan aumentos de inventarios en sus locales. Actividad que ayudará a la UEN a cumplir con acuerdos, y no afectar a la operación de sus clientes.

### 9.3. Justificación de la propuesta de CMI

Según Kaplan y Norton (2012), el CMI permite medir las actividades y el avance de una organización basándose en su visión y estrategia en el largo plazo, y no básicamente en la perspectiva financiera. Esto permite que los objetivos propuestos por la organización mediante esta metodología de gestión permita convertir la estrategia propuesta para Marvest, en objetivos operativos y medibles para el logro de objetivos, los cuales deben ser específicos, medibles, alcanzables, reales y acotados en el tiempo.

El CMI propuesto permite llevar el control de Marvest Gourmet, y las acciones que lleva el alcanzar la visión propuesta la que indica: *“En el 2027 ser una empresa líder del mercado de alimentos congelados con tecnología más alta, entregando una gran confianza y estrategia de alineamiento a nuestros importantes clientes chilenos.”* donde en este capítulo se implementa a nivel de toda la organización.

Los objetivos de Marvest Gourmet se encuentran relacionados entre sí por causa – efecto, con el propósito de cumplir cada objetivo y relacionarlos con otros objetivos de otras perspectivas, alineados con los ejes estratégicos.

Según el análisis FODA realizado y los objetivos propuestos con sus respectivos indicadores se encuentran relacionados, establecen un plan de acción para enfocar y mejorar las exigencias del canal retail y cumplir con la normativa de ley de etiquetados, en conjunto con las innovaciones que se deben realizar. Además, la propuesta de CMI propone un refuerzo en la relación con proveedores, automatización de procesos específicos de producción y fidelización de personal.

Los Indicadores propuestos para cada objetivo propuesto, permite tener el control de la organización y el alineamiento como organización entre todas sus áreas, si este control no existe lleva a déficit en la organización.

El CMI propuesto permite alinear a la organización de forma horizontal y vertical en sus distintos niveles, con los objetivos definidos que sean relevantes para cumplir la visión de la UEN, donde se deben alinear con los objetivos personales de cada colaborador. Permitiendo la medición de la gestión de la estrategia con distintos indicadores, fomentando la participación activa de todos los colaboradores de la organización, para el cumplimiento de la estrategia propuesta. Siendo una herramienta de importancia, ya que lo que se mide se puede gestionar y mejorar.

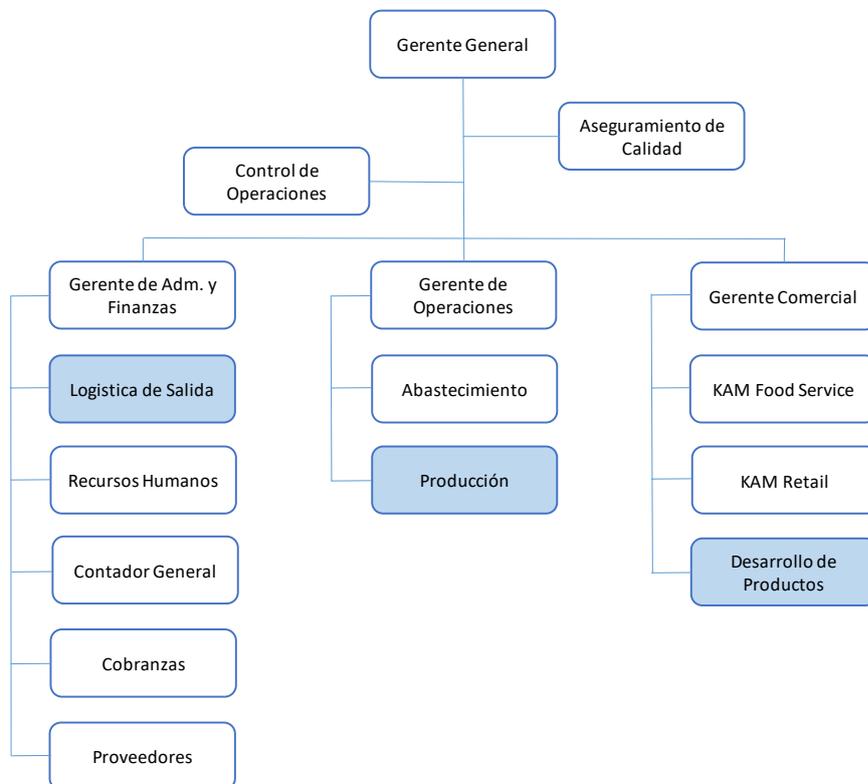
## CAPÍTULO 10: DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

Una vez establecido el CMI para Marvest Gourmet, se debe continuar con el proceso de cascada o desdoblamiento estratégico en los Tableros de Gestión y Control de la organización, los cuales deben generar y asegurar los procesos.

El desdoblamiento estratégico permite asegurar los objetivos estratégicos de la organización, que fueron definidos por la dirección, estén alineadas con las estrategias de las distintas unidades funcionales de la UEN. Es importante destacar que todos los colaboradores de la unidad son parte de la estrategia de la UEN, y cada uno debe contribuir con la implementación, para lograr un resultado positivo como unidad y organización.

### 10.1 Explicación de las funciones de la UEN

Figura N° 6 Organigrama Marvest Gourmet



Fuente: Elaboración propia

Para comenzar como el desdoblamiento estratégico, se presenta en la figura 6 el organigrama de Marvest Gourmet, presentando una estructura de tipo funcional, con tres pilares fundamentales de procesos y dos de apoyo que se detallan a continuación:

1. Administración y Finanzas: Liderado por el Gerente de Administración y Finanzas. La función es dar cumplimiento del retorno de los activos de la compañía, para dar cumplimiento a las necesidades y objetivos de la operación. Dentro de los cargos que se encuentran en el alero de Administración y Finanzas que poseen relaciones horizontales con organizaciones externas son:
  - Logística de Salida: Función liderada por Encargado de Logística. Encargado de cumplir con el cuidado de los productos terminados almacenados, en cantidad y calidad, más la distribución que permite el traslado de los productos al cliente final, dejándolos dispuesto en sus locales o centros de distribución.
  - Cobranzas: Su función es que los clientes den cumplimientos a los pagos de capitales provenientes de las ventas, provenientes de ventas al contado o crédito, con un detallado control de las cuentas de clientes.
  - Recursos Humanos: Función principal del Encargado de Recursos Humanos es seleccionar a personas más idóneas en el cargo, además de la organización de capacitaciones, con el propósito de mejorar capacidades y conocimientos para cumplir el objetivo de la organización.
  - Operaciones: Liderado por el Gerente de Operaciones. Tiene como función dar cumplimiento a la planificación de producción de forma eficiente en costo y productividad, cuidando los estándares de calidad ofrecidos por la organización. Los cargos que tienen relación externa en el área de producción es:

- Abastecimiento: Función liderada por encargado de Abastecimiento y Bodegas de Materias Primas. Su función principal es la relación con proveedores, asociado a la compra de materias primas y otros, con el fin de mantener una compra asociada a productos de calidad y no altos en costos, además de un inventario que se escape de los parámetros establecidos por la organización.
2. Comercial: Liderado por el Gerente Comercial. Enfocado a establecer relaciones comerciales con los clientes, para dar cumplimiento al plan de ventas, siempre asociado a una rentabilidad de Marvest Gourmet como unidad estratégica de negocio. Para el área comercial los cargos que tienen relación externa son todos, los cuales se detallan a continuación:
- KAM Retail: Encargado de relacionarse con encargados de compras de supermercados, con el objetivo de dar cumplimiento al plan de ventas propuesto por la organización. Una de las tareas claves es mantener la cuenta y ayudar al supermercado a dar visibilidad a los stock que se mantienen de Marvest Gourmet en sus locales, resultado obtenido desde la venta desde la UEN y venta de los locales de supermercados.
  - KAM Food Service: Encargado de relación estrecha con encargados de compras de operadores de casinos de mineras, locales de cafetería y restaurantes, en estos dos últimos casos pueden ser dueños de los mismos, con el propósito de dar cumplimiento a las ventas establecidas en plan de ventas de canal.
  - Desarrollo de Productos: El propósito principal del Encargado de Desarrollos es detectar la necesidad del cliente, ya sea por una solicitud del mismo o propuesta realizada. Es importante que tenga el conocimiento de fabricar el producto en cantidades industriales, por este motivo, como dato, el profesional encargado trabajó dentro de producción durante cinco años, lo cual es una ventaja al momento de desarrollar y producir.

3. Aseguramiento de Calidad: Liderado por Encargada de Aseguramiento de Calidad. Tiene como función principal dar control a los procesos de producción con calidad interna, en base a normativas de la producción HACCP. Además de, relación con clientes al momento de recibir y solucionar problemas de calidad.
  
4. Control de Operaciones: Liderado por Encargado de Control de Operaciones. La función principal es supervisar y controlar que la planificación y producción cumpla todos los procesos de forma rentable para la organización, ya sea por costos de materias primas o productividad de colaboradores.

El desdoblamiento de tiene el beneficio de asegurar el alineamiento de las distintas áreas de la organización con los objetivos propuestos, evitando la pérdida de los recursos que no generan el valor y dar cumplimiento al plan estratégico.

## **10.2 Principales desafíos de alineamiento y selección de las funciones a analizar**

El alineamiento estratégico permite organizar y sincronizar todos los procesos para el objetivo común de la compañía. Este proceso debe ir más allá de comunicar la estrategia, se debe dirigir mediante objetivos, indicadores, e iniciativas claras, para cada área de la organización. Esto se debe realizar mediante un involucramiento de las áreas a realizar los procesos, para establecer la elaboración de objetivos, con el fin de llegar a acuerdos y establecer un trabajo en equipo.

Núñez y Caprile (2006) describen el alineamiento estratégico como “el proceso en que se asegura que los productos de la planificación estratégica (modelo de negocios, objetivos y estrategias específicas) muestren consistencia con las expectativas de los directivos.

Para esto, se pretende que los directivos se pongan de acuerdo en sus requerimientos, y luego lo traduzcan a objetivos y metas coherentes con lo esperado. Las sesiones de planificación estratégica suelen contar con toda la gerencia en pos de evitar las brechas en este tipo de alineamiento”.

Kaplan y Norton (2000), detallan que en las compañías con dirección a la estrategia, se detienen a involucrar a todos los colaboradores de la organización, para estar

alineados con los objetivos de la UEN, debido a que ellos son los que ejecutan la estrategia. Destacan que *“el Balanced Scorecard proporciona a las organizaciones poderosa herramienta de comunicación y alineación. Converge las energías y los talentos de los empleados para los objetivos estratégicos de la organización.”* Además, los autores (2012) describen lo importante de la alineación estratégica con el siguiente ejemplo *“la sede corporativa es como el timonel de un bote con ocho remeros. Ocho remeros fuertes, motivados y habilidosos, que trabajan independientemente, avanzarán en cierta medida a lo largo del curso de una carrera. Pero si sus esfuerzos individuales no están alineados y la coordinación entre ellos es deficiente, es posible que incluso avancen más lentamente que un bote más pequeño con un solo remero”*.

Según Niven (2002) la alineación estratégica debe ser en proceso cascada, entendiendo como un proceso que permite desarrollar cuadros de mandos en todos los niveles de la organización, en algunos casos pueden ser indicadores repetidos a lo largo de toda la organización, también existiendo, en niveles inferiores metas específicas del propio nivel. Se puede entender que este proceso de cascada puede integrar cuadros de mando integral con tableros de control, siendo estos últimos en procesos más operativos de la organización.

Según la explicación anterior, Marvest Gourmet realiza el proceso de alineamiento estratégico con la propuesta de Niven (2002), siendo un proceso integrado a todas las áreas de la organización con la estrategia de la organización, con el nivel horizontal, y realizado en la misma área, con un nivel vertical.

El alineamiento con nivel horizontal, es el proceso donde la UEN debe ejecutar la estrategia como un equipo de trabajo en las líneas más altas de la compañía, como departamento, en este caso Administración y Finanzas, Operaciones y Comercial. Enfocados a dar el cumplimiento al logro de objetivos que contribuyen a lograr resultados esperados.

El alineamiento vertical, es donde la UEN debe reorganizar a distintos niveles la estrategia, estableciendo un gran empuje en la dirección correcta, logrando que la compañía se mueva rápido hacia la estrategia diferenciadora. De una forma graficada, se debe expandir la estrategia, con sus objetivos y metas desde los gerentes, jefes y encargados, de toda la compañía.

Según la explicación de alineamiento horizontal y vertical para la estrategia de la UEN, se pretende lograr dar cumplimiento al programa de Sistemas de Control de Gestión y sus principales problemas actuales reconocidos por la organización, los cuales son:

- El parámetro de medición es basado en presupuesto o experiencias pasadas. Esto puede ser mejorado con la implementación de una estrategia basada en la misión, visión y valores, ya que se encuentran implementadas en la compañía.
- Actualmente las materias primas estratégicas son adquiridas en el mercado nacional, las que se podrían adquirir en el extranjero, con las posibilidades de libre comercio que existe en los países vecinos.
- En creación de productos es realizada en una sala de desarrollo, la que en ocasiones no se relaciona con la sala fabricación, explicado por una baja comunicación entre las áreas de desarrollo y producción.
- El sistema ERP que presenta la compañía permite tener la información a tiempo de la entrada y salida de los productos en proceso de fabricación, siendo de vital importancia implementar en el proceso interno de fabricación, ya que no existe y sólo se lleva mediante hojas extra sistema. Esta implementación mitigaría los errores en procesos, ya que serían visibles en el menor tiempo.
- Actualmente existen dos canales de ventas, retail y food service, los que sólo son medidos por ventas, y medidos en resultados como un conjunto. Es de vital importancia medir los dos canales por separado, para saber cuál es el margen de ventas por cada canal. Además, de implementar un sistema de incentivo para cada KAM asociado al margen de ventas y no a la venta, como actualmente se realiza en la compañía.
- La gestión de ventas con los clientes es realizada por los KAM, a los cuales se realiza la solicitud de compra para despacho en 24 horas. Esto ha provocado quiebres importantes para la compañía, sólo por falta de comunicación entre al área comercial y producción.

### 10.3 Tableros funcionales de control y gestión

Para continuar, se presentan los tableros funcionales de control y gestión, con el plan de cumplir con la propuesta de valor, las áreas que se medirán son Desarrollo de Productos, Producción y Logística de Salida, los cuales se encuentran en procesos primarios en la cadena de valor y representados los departamentos que estructuran a la UEN, Comercial, Operaciones y Administración y Finanzas.

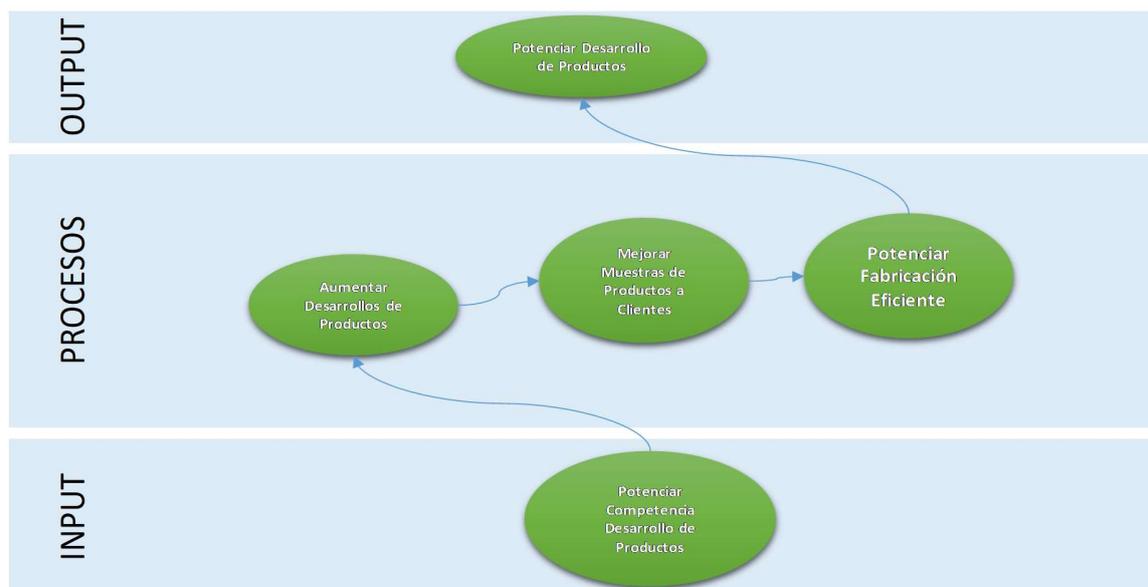
#### 10.3.1. Tablero de Gestión y Control de Área de Desarrollo de Productos

En el presente tablero de gestión, representado en la figura 7, se puede ver el proceso del área de desarrollo de productos, liderado por el departamento comercial, con el fin de cumplir con la propuesta de valor conveniente al cliente, con el output de desarrollar nuevos productos.

El presupuesto para esta área es de \$ 1.3 millones, de los cuales se detalla la remuneración del encargado de desarrollo e insumos que se utilizan la ejecución de los procesos.

Si la organización debe enfocar los objetivos de la estrategia al desarrollo de productos, debe aumentar el presupuesto en un 50% más sobre lo actual, ya que el presupuesto actual no contempla gestión con los clientes, para la presentación de productos y otros.

Figura N° 7 Tablero de Gestión Área Desarrollo de Productos - Propuesta de Valor "Conveniente al Cliente"



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 18, se observa la medición, mediante un CMI, que se deben realizar a los procesos claves para asegurar el cumplimiento de la propuesta de valor.

Tabla N° 18 CMI de Gestión Área Desarrollo de Productos - Propuesta de Valor "Conveniente al Cliente"

	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
OUTPUT	Potencia Desarrollo de Productos	Productos ofrecidos y entregados a clientes	# de productos entregados y aprobados por clientes	> 2	Semestral	-
PROCESOS	Potencia Fabricación Eficiente	Fabricación de lote en planta de producción	( # de productos fabricados como lote de prueba / # de productos aceptados por cliente ) x 100%	> 90%	Semestral	Capacitar a personal de producción en fabricación
		Mejora de problemas de fabricación en planta productiva	( # problemas mejorados / # problemas detectados ) x 100%	100%	Semestral	
	Mejorar Muestras de Productos a Clientes	Compromiso de muestra ofrecidas con clientes	( # de productos entregados como muestra a cliente / # productos solicitados como muestra de clientes ) x 100%	100%	Semestral	Seguimiento de cumplimiento en muestras
	Aumentar Desarrollos de Productos	Solicitudes aprobadas por UEN	( # solicitudes efectivas / # solicitudes solicitadas por clientes ) x 100%	> 80%	Semestral	Verificación de posibles debilidades para la fabricación de muestras
Visitas a clientes efectivas		# reuniones efectivas	> 3	Semestral		
INPUT	Potenciar Competencia de Desarrollo de Productos	Capacitación en restaurantes	# capacitaciones en restaurantes	> 1	Mensual	Capacitar a encargado de desarrollo en restaurantes

Fuente: Elaboración propia

Según lo revisado en el CMI, se despliegan cuatro iniciativas estratégicas, explicadas a continuación:

- Capacitar a encargado de desarrollo en restaurantes: Una forma de entregar capacitación al encargado de desarrollo, sin dejar de lado las capacitaciones en entidades de capacitación, es realizar convenios con restaurantes, que no sean cliente de la UEN, con el propósito de ayudar en su operación y entregar una visión más amplia de productos para el profesional, y cómo poder ayudar a clientes a solucionar problemas con productos Marvest Gourmet. Siendo esta capacitación un plazo máximo de una semana.
- Verificar posibles debilidades para la fabricación de muestras: Es importante que el encargado de desarrollo en conjunto con área de producción, realicen una visualización de las posibles debilidades de fabricación al momento de comenzar el proceso de desarrollo de productos, ya que fabricarlo en una cocina simple se puede llevar a cabo, pero al llevarlo a producciones

industriales se puede ver afectado por producciones cruzadas o falta de implementación de maquinarias en la planta de producción. Continuado con una mejora en procesos, sólo si es rentable para la compañía.

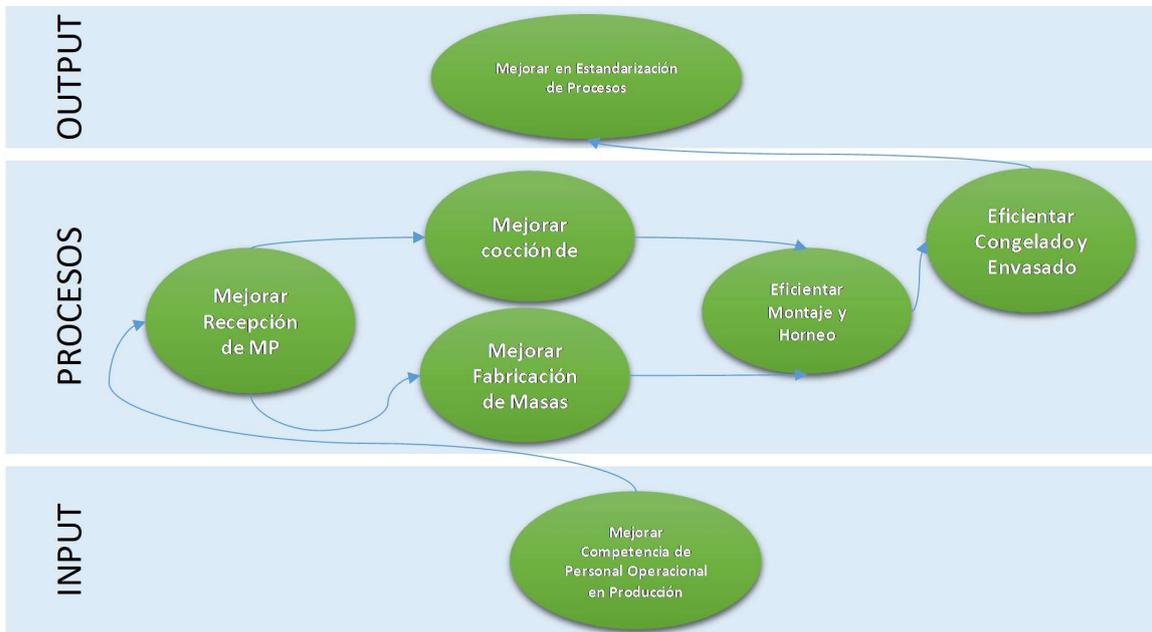
- Seguimiento de muestras: Para los clientes es importante el deber cumplir con las muestras solicitadas, ya que es el segundo paso de la relación comercial, siendo la primera el conocer cliente-proveedor. Por este motivo se debe realizar un seguimiento de pasos de la muestra, con el propósito de crear una seguridad ante el cliente, y cumplir con el 100% de los acuerdos establecidos.
- Capacitación a personal de producción en fabricación: Ya que la UEN pretende ser el número uno de la fabricación de alimentos congelados, el encargado de desarrollo, con su capacidad de conocimiento en la planta productiva, como se explicó en el punto 9.1, permite capacitar a los encargados de cada proceso productivo en los productos desarrollados y llevados a producciones industriales, ya que actualmente son procesos paralelos, siendo el proceso de fabricación industrial no supervisada en el primer proceso de fabricación. Esto ha provocado problemas, ya que el producto desarrollado en primera instancia, como muestra, no es igual a la prueba industrial, con lo que se han debido realizar mejoras urgentes no siendo previstas con anticipación.

### **10.3.2. Tablero de Gestión y Control de Área de Producción**

Los tableros de gestión y control del área de producción, son desplegados de los objetivos establecidos para el departamento de operaciones, basándose en cumplimiento de preparación con estándares artesanales, indicado en la propuesta de valor. En la figura 8, despliega el tablero de gestión, el cual se encuentra enfocado a vender con calidad artesanal como resultado de las actividades claves establecidas.

El presupuesto del área de producción actual, abarca una mano de obra de \$ 37 millones, con gastos de energía de \$ 6,5 millones y costos de materias primas de un 40% sobre los ingresos de explotación.

Figura N° 8 Tablero de Gestión Área Producción - Propuesta de Valor "Preparación con Estándares Artesanales"



Fuente: Elaboración propia

Generando en la tabla 19 un CMI, que mide el tablero de gestión establecido con sus respectivas actividades claves. Además, en el proceso de creación de los índices, resultan importantes iniciativas estratégicas que son explicadas después de la presentación del CMI.

Tabla N° 19 CMI de Gestión Área Producción - Propuesta de Valor "Preparación con Estándares Artesanales"

	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
OUTPUT	Mejorar en Estandarización de Procesos	Preferencia de ser proveedor vs la competencia	( # de encuestas realizadas que prefieren Marvest Gourmet / # de encuestas realizadas ) x 100%	> 70%	Semestral	Cumplir con alianzas estratégicas con clientes
	Eficientar Congelado y Envasado	Nivel de servicio de envasado	( # de productos envasados / # de productos solicitados envasados en ordenes de producción ) x 100%	> 98,5%	Diario	Cumplimiento de planificación
PROCESOS	Eficientar Montaje y Horneo	Productos montados para congelación	( # de montados / # de productos montados solicitados ordenes de producción ) x 100%	100%	Diario	Seguimiento de procesos de producción
		Productos horneados para congelación	( # de productos horneados / # de productos horneados solicitadas ordenes de producción ) x 100%	100%	Diario	
		Productos sobre montados y horneados	( # de productos sobre montados y horneados solicitadas ordenes de producción ) x 100%	< 2%	Diario	
		Verificación de productos ofrecidos al mercado en	( # de productos aceptados en calidad / # de productos montados y horneados solicitadas ordenes de producción ) x 100%	100%	Diario	
	Mejorar Cocción de MP	Productos cocinados para ordenes de producción	( # de productos cocinados / # de productos cocinados solicitadas ordenes de producción ) x 100%	> 98,5%	Diario	Seguimiento de procesos de producción
		Revisión de recetas	( # de aprobados de receta y sabor / # de productos cocinados solicitadas ordenes de producción ) x 100%	> 98%	Diario	
		Merma en cocción	( # de merma en cocción / # de productos cocinados solicitados por ordenes de producción ) x 100%	< 1,5%	Diario	
		Mantenición de maquinarias sector cocina caliente	( # de mantenciones realizadas / # de mantenciones preventivas establecidas ) x 100%	> 98%	Mensual	
	Mejora en Fabricación Masas	Masas fabricadas para ordenes de producción	( # de masas fabricadas / # de masas solicitadas ordenes de producción ) x 100%	100%	Diario	Mejora en proceso de fabricación de masas
		Mantenición de maquinarias sector masas	( # de mantenciones realizadas / # de mantenciones preventivas establecidas ) x 100%	> 98%	Mensual	
	Mejorar Recepción en MP	Productos solicitados a bodega de MP	( # de materias primas recepcionadas con especificaciones solicitadas / # de materias primas solicitadas a bodega por ordenes de producción con especificaciones solicitadas ) x 100%	100%	Diario	Solicitud en línea de MP mediante sistema ERP
INPUT	Mejorar Competencia de Personal Operacional	Capacitaciones en Procesos Productivos	( # de evaluaciones aceptadas / # de evaluaciones realizadas ) x 100%	90%	Semestral	-

Fuente: Elaboración propia

Para continuar, se explican las distintas iniciativas estratégicas propuestas del CMI:

Plan de revisión y procesos de mejoras: Esta iniciativa estratégica está relacionada con la iniciativa estratégica propuesta en el CMI de la organización explicada en el punto 8.2 como Establecer propuestas mejoras continuas de todos los colaboradores.

- Solicitud en línea de materias primas mediante sistema ERP: Una mejora importante es la relación que tiene producción con bodegas de materias primas en el tema de solicitud de materiales para la fabricación. La cual debe quedar respaldada en el sistema ERP, al momento de entrega, como producto saliente de bodega y entrante a producción con su asociada orden de producción. Esto mejorará el control de inventarios tanto en bodegas y proceso productivo. Actualmente, se realiza el proceso pero en desfases de horas, provocando descuadres en inventarios de materias primas.
  
- Mejora en proceso de fabricación de masas: La fabricación de masas en la organización, en uno de los procesos base, por este motivo la fabricación de este producto debe ser rápido y con calidad. Con la medición de las falencias en la fabricación, permitirá a la compañía tomar decisiones con respecto a nuevas inversiones de tal manera de permitir mejor desempeño en el sector. No afectando la calidad artesanal del producto final.
  
- Seguimiento de procesos de producción: Un factor importante en la producción es los seguimientos a las órdenes de producción, actualmente es de forma física. Una forma de mejora, es la implementación del sistema ERP, que tiene esa opción, y la capacitación del personal, con el objetivo de tener mediciones en línea del estado de una orden de producción, y no esperar hasta finalizar el proceso el resultado de la operación.
  
- Cumplimiento de planificación: El proceso de fabricación comienza con una orden de producción que es ingresada en el sistema ERP, obtenida de la planificación, el cual debe ser monitoreada en el final del proceso, con los productos obtenidos en la realidad. Esta comparación permitirá ver la capacidad de cumplimiento de los procesos, y dónde está fallando.

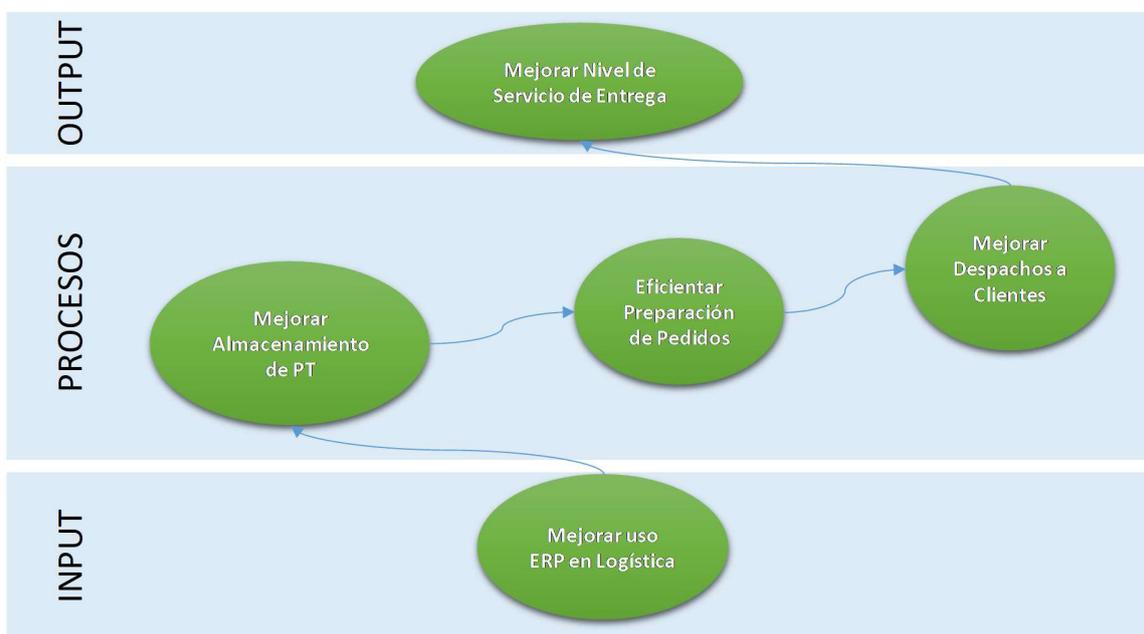
- Cumplir con alianzas estratégicas de clientes: Iniciativa a la medición de la iniciativa de la organización de crear alianza estratégica con clientes explicada el punto 8.2.

### 10.3.3. Tablero de Gestión y Control de Logística de Salida

El tablero de control y gestión de logística de salida, se encuentra asociado a cumplir con la cobertura nacional en todo el territorio, el cual está a cargo del Departamento de Administración y Finanzas. En la figura 9 se describen las actividades claves.

El presupuesto de logística de salida, se divide en dos, distribución con una meta del 7% sobre los ingresos de explotación y los gastos de almacenamiento de 1,5% sobre los ingresos de explotación, muy alineado al inventario de productos terminados.

Figura N° 9 Tablero de Gestión Área Logística de Salida - Propuesta de Valor "Cobertura Nacional"



Fuente: Elaboración propia

Continuando con respectivo CMI, en la tabla 20.

Tabla N° 20 CMI de Gestión Área Logística de Salida - Propuesta de Valor "Cobertura Nacional"

	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
OUTPUT	Mejorar Nivel de Servicio de Entrega	Control de Nivel de Servicio a clientes	( # de productos entregados al cliente / # de productos solicitados por clientes ) x 100%	> 98%	Mensual	Cumplimiento y mejora de Nivel de Servicio a Clientes
	Mejorar Despachos a Clientes	Incidentes de camiones por temperatura	( # de incidentes temperatura / # de pedidos solicitados por clientes ) x 100%	< 2%	Semanal	Implementación de seguimientos en línea de camiones
Incidentes de camiones por falla mecánica		# de falla de camiones incidentes falla mecánica	< 3	Mensual		
Disponibilidad de GPS camiones		( # de camiones operativos con GPS / # de horas solicitadas de camiones con GPS ) x 100%	> 98%	Diario		
PROCESOS	Eficientar Preparación de Pedidos	Revisión de stock solicitados	# de productos solicitados = # de productos pickiados en bodega	100%	Diario	Implementación de check list
	Mejorar Almacenamiento de PT	Merma de PT	( # de productos mermados / # de productos almacenados ) x 100%	< 1 %	Mensual	Mejorar sistema de inventario de PT en bodega
		Inventario espejo con sistema	( # de productos de sistema - # de productos físicos ) / ( # de productos de sistema ) x 100%	< 5%	Semanal	
		Recepción de PT en bodega	# productos recepcionados = # productos cerrados de ordenes de producción	100%	Diario	
	Mejorar uso ERP en Logística	Capacitación en ERP de Logística	( # colaboradores capacitados de área logística / # colaboradores de área logística ) x 100%	100%	Mensual	Uso efectivo del ERP con movimientos de inventarios PT
Uso de ERP Eficiente		( # horas operativas de uso / # horas operativas necesarias de uso ) x 100%	100%	Diario		

Fuente: Elaboración propia

De la tabla 20, se despliegan seis iniciativas estratégicas que ayudarán al cumplimiento de objetivos, lo cuales son explicados a continuación:

- Uso efectivo del ERP con movimientos de inventarios PT: Es que los todos los colaboradores que estén en el área de logística, estén capacitados en el uso del ERP, en los movimientos de entrada y salida de productos terminados. Esto permitirá a la UEN estar cubierto con un equipo multidisciplinario en movimientos de stocks, permitiendo el resguardo de los productos terminados.
- Revisión de tareas diarias, mediante sistema online: La compañía en cada uno de sus departamentos realizan reuniones de 15 minutos, en privado, con el objetivo de saber en la tarea que se encuentran los colaboradores. Esta misma información debería estar de forma online, para realizar seguimiento directo de la jefatura, así disminuir errores, ya que la visión ampliada de la gestión ayudará a los ejecutores de las tareas.

- Mejorar sistema de inventario de producto terminado en bodega: El proceso de inventario es llevado mediante el sistema ERP de la organización, proceso que cumple con el ingreso de información, pero la revisión es tardía. Este último proceso, debería ser diario al final de la operación, para detectar de forma anticipada los descuadres de inventarios.
- Implementación de check list: La información entregada al encargado de bodega de productos terminados es en línea, pero en momentos falla al momento de entrega al cliente. Proceso que debería ser mejorado con la doble revisión por parte de la jefatura del área de logística de salida. Siendo ejecutado en base a los documentos generados y el picking ejecutado por el bodeguero.
- Cumplimiento y mejora en nivel de servicio de clientes: Iniciativa asociada con la iniciativa que lleva el mismo nombre explicada en el punto 8.2. La implementación de seguimiento en línea de los camiones, mediante GPS, permitirá ver el monitoreo del cumplimiento de rutas y temperaturas de las cargas.

#### **10.4. Justificación de la propuesta de tableros funcionales**

Los tableros funcionales propuestos de las áreas seleccionadas, son útiles para la medición y mejora de las actividades de la UEN, siendo que los distintos líderes de las áreas deben contribuir de forma eficaz y eficiente con la visión de la organización.

Las áreas elegidas para las propuestas de tableros funcionales, fueron seleccionadas ya que son importantes y estratégicas para el cumplimiento de la propuesta de valor y sus atributos, y el aporte al cumplimiento de los ejes propuestos en el mapa estratégico.

Según el análisis FODA, una de las principales debilidades que se mejoran en los tableros funcionales es la fidelización con el personal de la UEN, donde se abarca capacitando y certificando para el mejor cumplimiento de tareas. Además, de la debilidad de innovación, mejorando las competencias del área para un mejor cumplimiento con los clientes de retail y food service.

Con el análisis realizado anteriormente para la UEN, en relación de tableros de gestión y control, mediante CMI en las distintas áreas propuestas, permite a la organización alinear de forma vertical con los objetivos estratégicos propuestos para

la organización. Siendo herramienta fundamental para el logro de mejoras en los problemas de control de gestión, ya que en un comienzo se desarrolla la mejora como organización completa mediante el mapa estratégico y el CMI organizacional, para luego distribuir a toda la organización, estableciéndose metas objetivas y alcanzables para cada área involucrada.

Los objetivos funcionales propuestos en la planificación estratégica de la organización debe estar totalmente alineada hacia los ejes estratégicos, mediante la dicha alineación es una articulación importante para el logro de los desempeños de la organización y sus distintas unidades.

## **CAPÍTULO 11: ESQUEMA DE INCENTIVOS**

A continuación, se plantea se debe plantear un sistema de incentivos, proceso que debe influir de manera positiva en los colaboradores con el propósito del cumplimiento de objetivos y propuesta de valor.

Farías (2001) plantea que los esquemas de incentivos son una herramienta que permite la orientación del comportamiento de los colaboradores con los objetivos de la organización, deben ser diseñados de forma adecuada, para que este mecanismo pueda lograr el punto de equilibrio entre los objetivos de la organización y sus miembros. Dado lo anterior, es importante que el planteamiento de los esquemas de incentivos esté directamente relacionado con la estrategia de la organización, y como resultado la retribución a los colaboradores estratégicos por el cumplimiento de los objetivos, siendo estas retribuciones económicas o reconocimiento.

Según Kaplan y Norton (2012), plantean el planteamiento de definir metas desafiantes para los indicadores de los temas estratégicos y otra es lograr que los gerentes asimilen esas metas desafiantes y exista esfuerzo de alcanzarlas. Donde el esfuerzo realizado debe estar dirigido a las metas de la organización, y sea consistente al objetivo personal del colaborador.

### **11.1. Situación actual de la UEN respecto de los esquemas de incentivos**

Antes del 2017, la organización sólo tiene un sistema del incentivo, que está relacionado con el área comercial. Incentivo está dirigido a los KAM, basándose en un bono por ventas mensuales logradas de toda la gama de productos ofrecidos por la compañía.

Es esquema de bono, está relacionado con metas de ventas alcanzadas en un periodo de un mes, creado para motivar a los KAM a ser “punta de lanza” en la organización, término que se refiere a que los encargados de las ventas lideren la presión de fabricar productos dentro de la organización. Provocando un crecimiento en ventas de 18% sobre las ventas del año 2015. Informe de ventas (2015-2016). Gestión que ayudo a la compañía a crecer en ventas, dejando de lado las otras áreas, ya que lo más importante era el área comercial, lo que produjo un descontrol total en las áreas de producción y finanzas, resultando estados financieros negativos. Proceso que obligó a la Dirección de la organización establecer un cambio, e ingresar un nuevo Gerente General.

El año 2017, la entrada del nuevo Gerente General entró con el objetivo de ordenar producción, y alinearla con el área comercial, en base a información emitida por el área de administración y finanzas, la que debía ser fiable.

El primer objetivo liderado por el Gerente General fue: “la compañía a fin de año 2017 debía tener números azules en sus estados de resultados, y no se debía pedir aporte a los socios para el funcionamiento”. Reunión de ingreso de Gerencia General (2017). En ese momento se ingresó al área de producción, constatando que los operarios de producción no cumplían la producción solicitada, ya sea por falta de energía en el trabajo o definitivamente por no querer realizar la labor. Por este motivo se realiza una medición de cuanto realmente pueden fabricar los operarios de producción, estudio realizado al menos por dos meses de forma diaria, resultando una cantidad de toneladas producidas por mes. De esta forma se generó un esquema de incentivo para el área de producción y sus operarios, siendo un bono meta diarias y mensual por las toneladas fabricadas, cada área de producción con su aporte. Este bono se mide con un objetivo de 100%, donde el 70% es el cumplimiento personal de cada operario sobre el aporte en la producción, el 20% enfocado al trabajo en equipo y calidad estándar ofrecida a cliente, y el 10% una evaluación subjetiva de cada operario, realizado por el gerente de operaciones.

A mediados del 2017 se modificó el esquema de incentivos para el área comercial, con el propósito de alinear al área con el objetivo principal propuesto por la gerencia general. Comenzando con un estudio de márgenes de los productos, indicado el margen por cada producto al momento de fabricación hasta la entrega del producto al cliente, se destacaron todos los que estaban sobre el 30%, los que se encontraban bajo, se buscó la forma de llegar al 30% o definitivamente eliminar. Además, se entregó la producción máxima que puede realizar la planta en base a un plan de fabricación con producción eficiente en margen. De esta forma, se fija un plan de esquema de incentivo para los KAM del área comercial, el cual contempla que cada uno debe hacer la estructura de ventas que permita obtener un margen del canal, ya sea retail y food service, sobre el 25%, cumpliendo este margen cada uno puede cumplir el incentivo económico del bono propuesto, además, la organización puede cumplir con objetivo de línea de contar con números azules en los resultados y no pedir financiamiento a los socios.

Con los cambios propuestos por la gerencia general, permitió a la compañía durante el 2017 y 2018 cumplir con el objetivo propuesto, basándose en una mejora de malas experiencias anteriores y motivadas a dar estabilidad a Marvest Gourmet.

Los actuales sistemas de incentivos no se encuentran directamente relacionados con la propuesta de valor. En el incentivo del personal de producción puede existir una pequeña relación al momento de evaluar la calidad artesanal con la propuesta de valor Preparación con Estándares Artesanales. En Conclusión, los esquemas no están relacionados con la propuesta de valor y la planificación estratégica propuesta. Lo que puede afectar una desmotivación al desarrollo y cumplimiento de la propuesta estratégica.

## 11.2. Propuesta de esquemas de incentivos

A continuación, se presentan los esquemas de incentivos propuestos para Marvest Gourmet de las áreas de Desarrollo de Productos, Área de Producción y Logística de Salida con el propósito de dar cumplimiento a los tableros funcionales de control, establecidos en el punto 10.3 de este proyecto de grado.

### 11.2.3. Propuesta de esquema de incentivo para Área de Desarrollo de Productos

El Gerente Comercial tiene a su cargo al encargado del Área de Desarrollo, quien tiene la responsabilidad de cumplir con los objetivos y desempeños del área.

Para el encargado del Área de Desarrollo, se propone un sistema de incentivo que está relacionado con el cumplimiento de actividades claves para el cumplimiento del objetivo de desarrollar nuevos productos. Este incentivo propuesto, es de carácter económico semestral, que permite al colaborador evaluado motivar de forma personal para el logro de la estrategia y el atributo de la propuesta de valor, enfocado a conveniente al cliente.

En la tabla 21, se detalla el incentivo propuesto para el área.

Tabla N° 21 Esquema de Incentivo Área Desarrollo de Productos

	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Incidencia	Incentivo
OUTPUT	Potencia Desarrollo de Productos	Productos ofrecidos y entregados a clientes	# de productos entregados y aprobados por clientes	> 2	5%	Bono Semestral de 0,7 Sueldo Base Mensual x Factor
PROCESOS	Potencian Fabricación Eficiente	Fabricación de lote en planta de producción	( # de productos fabricados como lote de prueba / # de productos aceptados por cliente ) x 100%	> 90%	20%	
		Mejora de problemas de fabricación en planta productiva	( # problemas mejorados / # problemas detectados ) x 100%	100%	20%	
	Mejorar Muestras de Productos a Clientes	Compromiso de muestra ofrecidas con clientes	( # de productos entregados como muestra a cliente / # productos solicitados como muestra de clientes ) x 100%	100%	20%	
	Aumentar Desarrollos de Productos	Solicitudes aprobadas por UEN	( # solicitudes efectivas / # solicitudes solicitadas por clientes ) x 100%	> 80%	20%	
Visitas a clientes efectivas		# reuniones efectivas	> 3	10%		
INPUT	Potenciar Competencia de Desarrollo de Productos	Capacitación en restaurantes	# capacitaciones en restaurantes	> 1	5%	
					Total	100%

Fuente: Elaboración propia

### 11.2.4. Propuesta de esquema de incentivo para Área Producción

El Área de Producción está liderada por el Jefe de Producción, quien debe cumplir con el objetivo principal de producir los productos ofrecidos por la organización, con todas las cualidades que se ofrecen al cliente. El Jefe de Producción depende de la Gerencia de Operaciones

El incentivo propuesto para esta área es de tipo económico mensual, para su jefatura, el cual está enfocado al cumplimiento del atributo de la propuesta de valor preparación con estándares artesanales, además, de ser un eje de los objetivos del mapa estratégico. Efectivamente todos los indicadores del tablero de control son importantes, pero para una evaluación mensual sólo se tomaran los importantes para la fabricación de productos ofrecidos a los clientes en tiempo y forma.

A continuación, en la tabla 22 se explica el incentivo propuesto para el área de producción:

Tabla N° 22 Esquema de Incentivo Área Producción

	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Incidencia	Incentivo	
OUTPUT	Mejorar en Estandarización de Procesos	Preferencia de ser proveedor vs la competencia	( # de encuestas realizadas que prefieren Marvest Gourmet / # de encuestas realizadas ) x 100%	> 70%	5%	Bono Mensual de 0,3 Sueldo Base Mensual x Factor	
	PROCESOS	Eficientar Congelado y Envasado	Nivel de servicio de envasado	( # de productos envasados / # de productos solicitados envasados en ordenes de producción ) x 100%	> 98,5%		5%
Eficientar Montaje y Horneado		Productos montados para congelación	( # de montados / # de productos montados solicitadas ordenes de producción ) x 100%	100%	20%		
		Productos horneados para congelación	( # de productos horneados / # de productos horneados solicitadas ordenes de producción ) x 100%	100%	10%		
		Productos sobre montados y horneados	( # de productos sobre montados y horneados / # de productos montados y horneados solicitadas ordenes de producción ) x 100%	< 2%	15%		
Mejorar Cocción de MP		Productos cocinados para ordenes de	( # de productos cocinados / # de productos cocinados solicitadas ordenes de producción ) x 100%	> 98,5%	15%		
		Merma en cocción	( # de merma en cocción / # de productos cocinados solicitados por ordenes de producción ) x 100%	< 1,5%	15%		
Mejora en Fabricación Masas		Masas fabricadas para ordenes de producción	( # de masas fabricadas / # de masas solicitadas ordenes de producción ) x 100%	100%	15%		
				Total	100%		

Fuente: Elaboración propia

### 11.2.5. Propuesta de esquema de incentivo para Área Logística de Salida

El Encargado del Área de Logística está enfocado a dar cumplimiento a la tarea principal de salvaguardar los inventarios de productos terminados y despachar los

productos a clientes, quien depende directamente del Gerente de Administración y Finanzas.

El tipo de incentivo para el encargado de esta área, es de tipo económico mensual, que permitirá a la organización equilibrar las metas personales con el logro de la estrategia y el cumplimiento de la propuesta de valor. Incentivo que se detalla a continuación:

Tabla N° 23 Esquema de Incentivo Área Logística de Salida

	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Incidencia	Incentivo
OUTPUT	Mejorar Nivel de Servicio de Entrega	Control de Nivel de Servicio a clientes	( # de productos entregados al cliente / # de productos solicitados por clientes ) x 100%	> 98%	5%	Bono Mensual de 0,3 Sueldo Base Mensual x Factor
	PROCESOS	Mejorar Despachos a Clientes	Incidentes de camiones por temperatura	( # de incidentes temperatura / # de pedidos solicitados por clientes ) x 100%	< 2%	
Incidentes de camiones por falla mecánica			# de falla de camiones incidentes falla mecánica	< 3	NA	
Disponibilidad de GPS camiones			( # de camiones operativos con GPS / # de horas solicitadas de camiones con GPS ) x 100%	> 98%	NA	
Eficientar Preparación de Pedidos		Revisión de stock solicitados	# de productos solicitados = # de productos pickiados en bodega	100%	30%	
Mejorar Almacenamiento de PT		Merma de PT	( # de productos mermados / # de productos almacenados ) x 100%	< 1 %	5%	
		Inventario espejo con sistema	( # de productos de sistema - # de productos físicos ) / ( # de productos de sistema ) x 100%	< 5%	20%	
	Recepción de PT en bodega	# productos recepcionados = # productos cerrados de ordenes de producción	100%	20%		
Mejorar uso ERP en Logística	Capacitación en ERP de Logística	( # colaboradores capacitados de área logística / # colaboradores de área	100%	5%		
	Uso de ERP Eficiente	( # horas operativas de uso / # horas operativas necesarias de uso ) x 100%	100%	5%		
				<b>Total</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia

### **11.3. Justificación del esquema de incentivos**

La propuesta de los esquemas de incentivos pretende alinear el comportamiento de los colaboradores de la organización, en base a los objetivos establecidos en el output de los tableros de control, en conjunto con los indicadores claves que llevan al camino del mismo.

Para la propuesta de incentivo del Área de Desarrollo de Productos, que se encuentra liderado por el Encargado de Desarrollo de Productos, quien es el responsable de entender la problemática del cliente, para entregar una solución en la fabricación de uno o varios productos solicitados, siendo estos procesos orientados a generar el output del tablero de control y dar cumplimiento con el atributo de la propuesta de valor conveniente al cliente.

El output de la propuesta de incentivo se encuentra orientado a la satisfacción del cliente al momento de recibir el producto, el cual está relacionado con el eje estratégico de Desarrollo de Productos con Estándares Artesanales. Donde el desarrollo de productos tiene una serie de indicadores evaluados antes de llegar al output para obtener un resultado más eficaz al momento de la entrega final al cliente, comenzando por la capacitación del encargado, la capacidad de entender en base a la experiencia la problemática del cliente, cumplimiento de plazos establecidos y llevar la fabricación en planta productiva.

El proceso de evaluación del esquema de incentivo, está orientado a dos veces en el año, donde se mide al encargado en base a las solicitudes realizadas por el cliente y el resultado obtenido por el encargado en el desarrollo del proceso. Esta evaluación semestral evalúa al colaborador con un bono máximo de 70% sobre el sueldo base establecido por semestre, aumentando su sueldo base de forma considerable. Propuesta que se basa en entregar recursos para alinear el comportamiento y desempeño esperado, para el logro del objetivo del output.

En relación al incentivo propuesto para el Área de Producción, orientado al Jefe de Producción, quien es el responsable del cumplimiento del proceso productivo, impactando el tiempo, forma, y costo orientado al eje estratégico de Excelencia en Procesos Operacionales, está orientado a indicadores de deben cumplir el objetivo del output de Preparar con Estándares Artesanales, aspecto importante que tiene la UEN en la valoración del producto, como recién preparado.

La evaluación económica del esquema de incentivo presentado para el Jefe de Producción tiene un objetivo mensual, dado que presenta un control y monitoreo diario de los procesos productivos realizados en la planta productiva, permitiendo en un mes tener la evaluación completa. La evaluación propuesta evalúa al

colaborador con un bono máximo de 30% sobre el sueldo base establecido con un nivel de exigencia ligado a resultados, mejora de procesos y recursos eficientes.

El esquema presentado no solo tiene influencia en el comportamiento del colaborador, también en la valoración del producto entregado al cliente y al cumplimiento de objetivos claves de cumplimiento de la organización, mediante una eficiencia operacional productiva de la misma.

El Encargado de Logística es el responsable del almacenamiento y distribución de los productos el cual tiene el objetivo del output de cubrir el territorio nacional con los despachos de productos realizados, indicador orientado al nivel de servicio de entrega a clientes, el cual debe tener una meta sobre el 98%.

El esquema está influenciado al comportamiento del colaborador, y al objetivo de dar cumplimiento a los clientes en tiempo y forma. Donde la evaluación del esquema de incentivo propuesto se encuentra asociado al eje de Excelencia en Procesos Operacionales, el cual orienta al encargado a medir y cumplir los factores de input y procesos, con el resultado del output.

El factor económico evaluado para el esquema de incentivo es de periodo mensual, con un bono máximo al colaborador del 30% de su sueldo con el cumplimiento del punto explicado anteriormente, y enfocado a las incidencias más importantes donde aporta.

Existen indicadores que no dependen de los encargados de área, los que no son medidos en su evaluación del desempeño, pero si deben estar atentos al comportamiento del indicador. Esto sucede para la evaluación de los encargados de Área de Logística de Salida y Área de Producción.

## **CAPÍTULO 12: ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO**

A continuación se presenta un indicador clave para realizar un análisis del desempeño, directamente enfocado a la logística de salida, factor importante para tener un cumplimiento con los clientes y cumplimiento de la propuesta de valor de despachar a todo el territorio nacional. Destacar que lo que no se mide no se puede controlar y tampoco administrar.

### **12.1. Modelo para análisis del desempeño para Control de Nivel de Servicio de Entrega de Clientes**

Para la organización es importante medir el rendimiento de forma cuantificable aplicados al control de nivel de servicio de entrega a clientes, que permite medir, organizar y dirigir cada proceso establecido, con el fin de mejorar la gestión y resultados.

Según los apuntes de clases en el curso Gestión del Desempeño y Rendimiento Basando en TI de Caprile (2019), la aplicación del modelo del análisis del desempeño (MAD), es un proceso que permite identificar las variables para analizar el desempeño de un indicador, agiliza el análisis al cargar los indicadores de una forma preconcebida y orientada más al análisis al procesamiento, levanta las brechas para realizar un análisis profundo y útil, e implementar un sistema de sistema de información de gestión con una construcción de un mapa de navegación visualizando una vinculación de reportes y cruzar resultados.

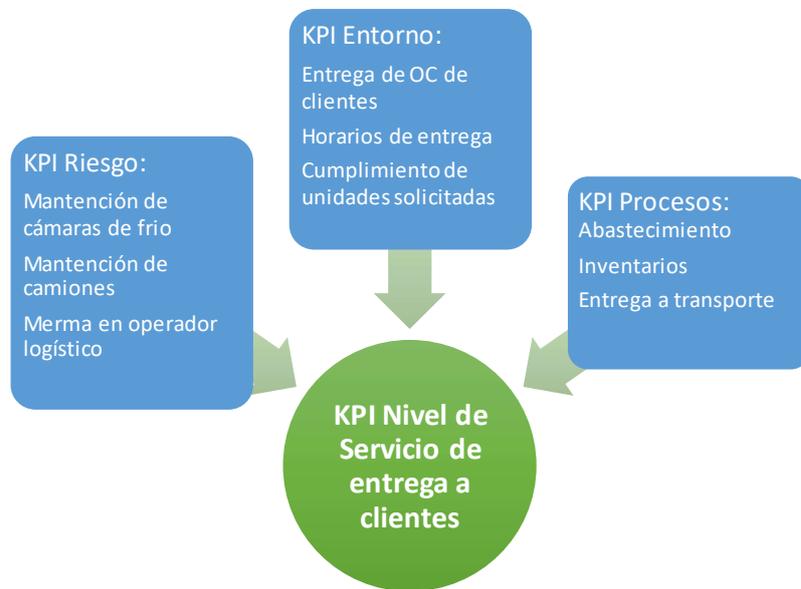
La propuesta para la UEN en su modelo para el análisis del desempeño contempla las siguientes fuentes:

- **Riesgo:** Se establece este patrón para tener un control sobre los posibles riesgos para el cumplimiento de los despachos a clientes. El objetivo principal es la mitigación de los posibles riesgos, siendo organizado por los tres indicadores causales propuestos.
  
- **Entorno:** Se encuentra directamente relacionado con el cliente, desde el cumplimiento de unidades solicitadas y el cumplimiento de las órdenes de compras enviadas a tiempo, a la vez se establece una medición de las entregas a destiempo por razones externas, ya sea por horario de las vías del tránsito u otros motivos asociados.

- **Procesos:** Fuente asociada a procesos que están antes de llegar a la bodega de productos terminados, y medición de procesos claves para un despacho eficiente para el cliente, desde la medición de inventarios y entrega a los transportes para el despacho

En la figura 10 se puede ver el detalle propuesto para el modelo del análisis del desempeño, con las fuentes explicadas en los párrafos anteriores.

**Figura N° 10 Modelo Análisis del Desempeño KPI "Control de Nivel de Servicio de Entrega de Clientes"**



**Fuente:** Elaboración propia

A continuación en la tabla 24 se muestran los indicadores causales para el cumplimiento del KPI del nivel de servicio de entrega a clientes:

Tabla N° 24 Cuadro de Indicadores Causales de "Control de Nivel de Servicio de Entrega de Clientes"

Fuente	Indicador Causal	Métrica	Meta	Frecuencia
Riesgo	Mantenión de Cámaras de Frio	(# Mantenciones preventivas realizadas/Mantenciones preventivas necesarias) x 100	100%	Mensual
	Mantenión de Camiones	(# Mantenciones preventivas realizadas/Mantenciones preventivas necesarias) x 100	100%	Mensual
	Merma en Operador Logístico	(\$ Merma/Inventario Total) x 100	< 2%	Mensual
Entorno	Entrega de OC de clientes	(# ordenes de compra fuera de horario/# total ordenes de compra) x 100	< 5%	Diario
	Horarios de entrega	(# de entrega fuera de horario por externo/# de despachos realizados) x 100	0%	Diario
	Cumplimiento de unidades solicitadas	(# de unidades reales solicitadas por clientes/# de unidades solicitadas a fabricar por clientes) x 100	100%	Diario
Procesos	Abastecimiento	(# de unidades reales fabricadas/# de unidades enviadas a fabricar y entregadas) x 100	100%	Diario
	Inventarios	(\$ de diferencias de inventarios/\$ de inventario total) x 100	< 2%	Mensual
	Entrega a transporte	(# solicitada por ordenes de compra/# efectiva entregada a transporte) x 100	100%	Diario

Fuente: Elaboración propia

Las fuentes son la base para el cumplimiento del KPI propuesto, enfocado al control de nivel de servicio de entrega a clientes, ya que se debe medir el cumplimiento efectivo de la organización con los clientes del territorio nacional, establecer si lo solicitado es lo que realmente esperaban los clientes.

## 12.2. Reporte de desempeño para Control de Nivel de Servicio de Entrega de Clientes

A continuación en la tabla 25 se presenta un ejemplo de un reporte del modelo de indicadores causales para el cumplimiento del control de nivel de servicio de entrega a clientes, donde se entrega el factor obtenido por cada indicador, agregando un color tipo semáforo para mostrar el estado gráfico obtenido.

Tabla N° 25 Reporte de Modelo de Indicadores Causales de "Control de Nivel de Servicio de Entrega de Clientes"

Fuente	Indicador Causal	Métrica	Meta	Factor Obtenido	Frecuencia
Riesgo	Mantenión de Cámaras de Frio	(# Mantenciones preventivas realizadas/Mantenciones preventivas necesarias) x 100	100%	100% 	Mensual
	Mantenión de Camiones	(# Mantenciones preventivas realizadas/Mantenciones preventivas necesarias) x 100	100%	100% 	Mensual
	Merma en Operador Logístico	(\$ Merma/Inventario Total) x 100	< 2%	4% 	Mensual
Entorno	Entrega de OC de clientes	(# ordenes de compra fuera de horario/# total ordenes de compra) x 100	< 5%	7% 	Diario
	Horarios de entrega	(# de entrega fuera de horario por externo/# de despachos realizados) x 100	0	0 	Diario
	Cumplimiento de unidades solicitadas	(# de unidades reales solicitadas por clientes/# de unidades solicitadas a fabricar por clientes) x 100	100%	100% 	Diario
Procesos	Abastecimiento	(# de unidades reales fabricadas/# de unidades enviadas a fabricar y entregadas) x 100	100%	98% 	Diario
	Inventarios	(\$ de diferencias de inventarios/\$ de inventario total) x 100	< 2%	1,5% 	Mensual
	Entrega a transporte	(# efectiva entregada a transporte/# solicitada por ordenes de compra) x 100	100%	95% 	Diario

Fuente: Elaboración propia

Para continuar se analiza la consecuencia del cumplimiento de las fuentes propuestas para el logro de la medición del desempeño propuesto:

- Riesgo: Los indicadores de mantención de cámaras de frio y de camiones, cumplen con el 100% de lo establecido, mitigando el riesgo del no cumplimiento por estos factores basándose en mantenciones preventivas. Con respecto a las mermas del operador logístico superaron el 2% permitido, lo que afecta de forma importante el despacho a clientes por los productos afectados, y además afectando los resultados de la compañía por este motivo. Es importante, para la compañía enviar a fabricación la misma

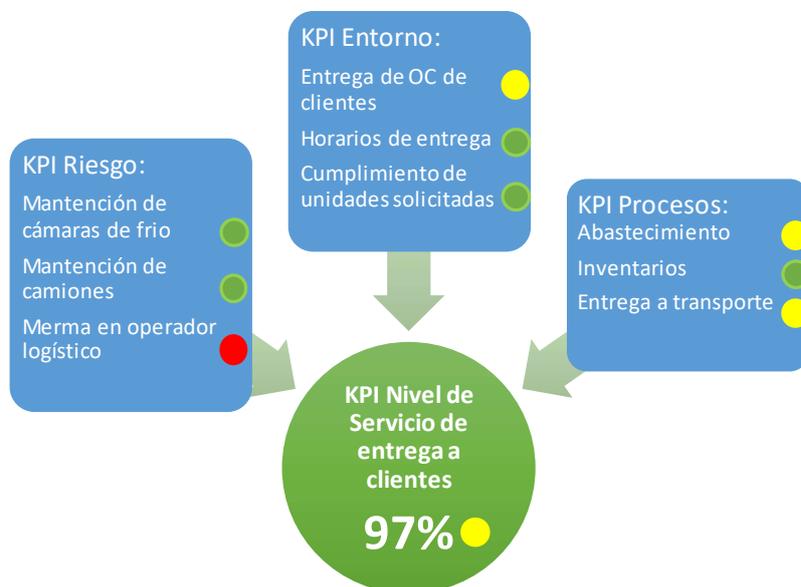
cantidad de productos mermados, con el propósito de dar cumplimiento a la entrega de los productos solicitados por los clientes.

- Entorno: Se da cumplimiento a los indicadores de horarios de entrega y cumplimiento de unidades solicitadas, no afectando en este caso el reporte presentado, sin dejar de lado, el indicador de entrega de órdenes de compra de clientes, encontrándose dos puntos sobre lo permitido y afectando la operación a no cumplir con los despachos, pero por gestión del cliente. De esta forma la organización debe reprogramar los despachos solicitados y dar cumplimiento al cliente, siempre informando el problema generado, con el fin de erradicar la problemática y no afectar los stocks de los receptores.
- Procesos: El abastecimiento es un indicador asociado a la alimentación de la bodega de productos terminados, para el cumplimiento de despachos el cual se ve afectado en dos puntos, para una meta del 100%. La entrega a trasportes, esta direccionado a los productos solicitados por clientes y efectivamente entregado a los trasportes para su despacho, lo que en este reporte se ve afectado en cinco puntos, lo que hace no entregar todas las órdenes de compra solicitadas por clientes, afectando sus stocks que ofrecerán a sus clientes. Los inventarios se encuentran dentro del parámetro propuesto en la meta.

En conclusión el cumplimiento de nivel de servicio de entrega a clientes se verá afectado principalmente por inventarios que se encuentran con diferencias relevantes en el operador logístico, siendo el permitido el 2%, factor que se encuentra establecido por el inventario de seguridad que se debe tener. Además, de trabajar en equipo con los clientes, explicando la relevancia de entregar las órdenes de compra a tiempo para el cumplimiento de sus despachos en tiempo y forma. Por otro lado, los procesos establecidos para este KPI propuesto, se ven afectado por la producción, ya que en este reporte se vió afectado por el no cumplimiento en lo solicitado, sobre el realmente entregado a las bodegas de productos terminados en conjunto se ve afectado de las unidades solicitadas por los clientes y las realmente cargadas en los transportes, explicadas en gran parte por la producción entregada.

De esta forma el cumplimiento del KPI Control de Nivel de Servicio de entrega a clientes se encontraría en un 97%, por lo explicado en el punto anterior. En la figura 11 se muestra de forma gráfica el cumplimiento del factor obtenido:

Figura N° 11 Reporte de Análisis del Desempeño KPI "Control de Nivel de Servicio de Entrega de Clientes"



Fuente: Elaboración propia

### 12.3. Proceso de análisis y revisión del desempeño

Los indicadores establecidos para el MAD permiten medir el logro de resultados del objetivo principal del nivel de servicio de entrega a clientes, siendo que cada indicador tiene su meta para establecer que se quiere lograr y en el proceso de ejecución de cada actividad saber si se está logrando el objetivo.

El Encargado de Logística, es el responsable del cumplimiento de los indicadores, los que debe medir y controlar, aclarando que todas las tareas no dependen de su área, en este caso las mantenciones dependen del área de mantención de la compañía.

Las mantenciones son estipuladas anualmente por el encargado de mantención, el que debe cumplir con toda seguridad, e informar al encargado de logística. La frecuencia es mensual, y debe ser en día inhábil, para no afectar la operación. Este proceso es importante para el buen funcionamiento de las bodegas de frío, donde el Encargado de Logística debe monitorear de forma diaria su buen funcionamiento y levantar al Encargado de Mantención en el momento de sufrir un problema. A la vez, todas las semanas se reúnen las dos áreas, para revisar y analizar los hitos pasados en la semana, buscando las mejoras para el cumplimiento con los clientes.

Mensualmente se debe emitir un reporte por parte del Encargado de Mantenimiento, con los hitos y las soluciones, que es revisado por la Gerencia de Administración y Finanzas.

Para la revisión de inventarios, ya sean los inventarios almacenados en el operador logístico y almacenados en la organización, se revisan con inventarios documentales espejo realizados por el sistema ERP, si existen diferencias se toman las soluciones correspondientes, por ejemplo en el caso de pérdidas de inventarios en el operador logístico son facturados al mismo. Mensualmente se revisan y analizan los problemas con sus respectivas soluciones, con el fin de la mitigación. Este reporte es entregado por el Encargado de Logística de forma mensual a la Gerencia de Administración y Finanzas.

El resto de indicadores se revisa de forma diaria, y se analiza de forma quincenal entre el Encargado de Logística y la Gerencia de Administración y Finanzas, buscando soluciones a los problemas, y analizando si los indicadores que se miden están bien realizados o se deben apuntar a otros que realmente se dirijan al objetivo principal de nivel de servicio de entrega a clientes.

## **CAPÍTULO 13: CONCLUSIONES**

Para concluir, el objetivo propuesto para el presente proyecto de grado es un sistema de control de gestión para Marvest Gourmet, donde se realizan análisis de los entornos, medición de los atributos de la propuesta de valor propuesta, mejorar los mecanismos de control del desempeño en las actividades claves. Con esto, se propone mejorar la alineación y coordinación entre las áreas, planteándolo como un proceso de planificación formal asociada a la visión, la que entrega valor a los clientes y sus consumidores finales.

La formulación estratégica, comienza con un análisis crítico fue dirigido a la misión, visión y valores de la UEN, proponiendo mejoras según el planteamiento de Thompson (2012), con el fin de que las todas las áreas de la organización se encuentren orientada en el proceso, en conjunto, se realizó un análisis del entorno interno y externo para entender en qué situación se encuentra la organización para realizar sus actividades, con el propósito de que las declaraciones estratégicas permitan orientar la formulación de la estrategia.

El siguiente paso fue un análisis estratégico de la compañía, donde existe una identificación y argumentación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), para luego llevarlo al análisis bajo el cuadrante FODA cuantitativo, permitiendo la relación entre fortalezas y debilidades, y cómo se relacionan con las oportunidades y amenazas que se encuentran en el mercado. Debe quedar en claro que los análisis realizados son nuevos para Marvest Gourmet, ya que en la fecha de realización del presente proyecto de grado no existía la información, que permitía realizar dichos análisis.

Con el análisis estratégico realizado, se desarrolla la estrategia, comenzando con identificar la propuesta de valor y sus tres atributos (Cobertura nacional, Preparación con estándares artesanales y Conveniente al cliente) los que deben ser cumplidos a los clientes, y la relacionarlos con el análisis FODA. Clarificando este eje central, se procede a identificar el modelo de negocio con sus respectivas actividades claves, recursos, alianzas requeridas con los clientes, para la creación de valor y rentabilidad a la organización.

Para planificar la estrategia, se planteó el mapa estratégico, según Kaplan y Norton (2012), que permite la identificar de manera gráfica los objetivos y áreas estratégicas de la organización, con sus respectivas relaciones causa – efecto. Para la medición de mapa estratégico se plantea un cuadro de mando integral (CMI) con treinta y dos indicadores en los que se destacan aumentar ingresos de los canales retail y food service, preferencia de ser proveedor vs la competencia, control de

mermas y capacitaciones, donde se proponen iniciativas para la alineación y logro de los objetivos propuestos de toda la organización.

Se continua, con una propuesta de tableros de control de la principales tres unidades funcionales, áreas de desarrollo de productos, producción y logística de salida, los que están más relacionados con los atributos de la propuesta de valor, con el objetivo de medir la ejecución de la estrategia y el alineamiento con los objetivos estratégicos de la organización.

Con el fin de alinear la organización con sus respectivas áreas y colaboradores con la estrategia, se propone un esquema de incentivo, relacionado con los indicadores propuestos en los tableros de control de las unidades funcionales, los que deben estar relacionados con objetivos que espera la UEN como compañía. Estos indicadores establecen metas desafiantes y alcanzables para los colaboradores, con el propósito que se alinee el objetivo personal con el de la organización.

Se concluye con un análisis del desempeño (MAD) para el área de logística de salida, con el objetivo de dar cumplimiento al nivel de servicio propuesto a los clientes en todo el territorio nacional, con indicadores y sus respectivas metas, que debe estar monitoreando y mejorando en encargado de logística de salida.

El presente proyecto de grado propone un sistema de control de gestión para Marvest Gourmet, con el fin de organizar la empresa analizando, formulando, desarrollando y alineando con los objetivos estratégicos de la organización, y dar solución a los seis puntos propuestos como problemas de control de gestión, entre los que se encontraban puntos que no estaban alineados con la organización.

Según Nuñez y Caprile (2006), el sistema de control de gestión ayudará a la organización a logran el desempeño analizado, alineando los objetivos, acciones y conductas de cada individuo con los objetivos de la organización, donde todo comienza con análisis interno y externo, donde se analiza y se propone la estrategia con los distinto objetivos que son controlados y medidos mediante el mapa estratégico y su CMI corporativo. Estos indicadores, permiten dar cumplimiento a la propuesta de valor con sus tres atributos, a los objetivos de corto y largo plazo. Donde los esquemas de incentivos propuestos para cada área funcional se alinean en base a los tableros de control con sus respectivos indicadores.

Mediante lo propuesto en el párrafo anterior, la organización se debe alinear con un alto nivel y organizar la estrategia, permitiendo una implementación exitosa del sistema de control de gestión, SCG.

Según lo revisado y analizado en el transcurso del proyecto de grado, se recomienda a la UEN a implementar un desafío de sistema de control de gestión, lo que permitirá a la organización a la creación de valor y rentabilidad, con la alineación de los objetivos organizacionales con los objetivos personales de cada colaborador que aporta con su trabajo, siendo que la estrategia pueda cambiar en el tiempo por la variabilidad del mercado que se encuentra el país. Para esto es recomendable, entregar una responsabilidad mayor al encargado del área de control de gestión, el que organice, comunique y realice el control de los pasos propuestos del presente proyecto de grado.

## CAPÍTULO 14: BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Estudio Euromonitor Internacional (2018).

Disponible en <https://www.euromonitor.com/>

Estudio Chile a la luz de la nueva clasificación de GSE (2018).

Disponible en

[https://www.academia.edu/39188977/CHILE\\_A\\_LA\\_LUZ\\_DE\\_LA\\_NUEVA\\_CLASIFICACIÓN\\_DE\\_GSE](https://www.academia.edu/39188977/CHILE_A_LA_LUZ_DE_LA_NUEVA_CLASIFICACIÓN_DE_GSE)

Arthur Thompson y A. J. Strickland (2001). Administración estratégica, México, McGraw-Hill.

O.C. Ferrel y Geoffrey Hirt (2004). Introducción a los negocios en un mundo cambiante, México DF, México, McGraw-Hill Interamericana.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., y Strickland, AJ (2012). Administración Estratégica, teoría y casos, México DF, Mc Graw Hill.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). The Execution Premium, Buenos Aires, Temas Grupo Editorial.

Porter, M. E. (1979). Cómo las Fuerzas Competitivas le dan Forma a la Estrategia. Harvard Business Review.

Programa de Gobierno Sebastián Piñera (2017).

Disponible en <http://www.sebastianpinera.cl/>

Porter, M. E. (1985). Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Free Press, New York.

Cancino del Castillo C. (2012). Documento docente Matriz de Análisis FODA Cuantitativo. Santiago de Chile, Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información FEN Universidad de Chile.

Gómez y Balkin (2003). Administración. Madrid, España, McGraw-Hill Interamericana.

Alexander Osterwalder & Ives Pigneur (2010). Business Model Generation. New Jersey, USA.

Real Academia Española (2018).

Disponible en <https://www.rae.es/>

Kaplan R. y Norton D. (2008). The Execution Premium. Buenos Aires, Argentina, Editorial Temas, 1ª edición.

Kaplan Robert S., and Norton, David P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance, Harvard Business Review.

Núñez, 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.

Kaplan. R, y Norton. D, (2000). Mapas Estratégicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona, España, Ediciones Gestión 2000.

Niven, P. (2002). El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso. Editorial Gestión 2000.

Farías, A. (2001). Control de Gestión, Un enfoque integral. Santiago de Chile, Revista estudios de información y control de gestión N° 5.