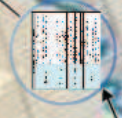


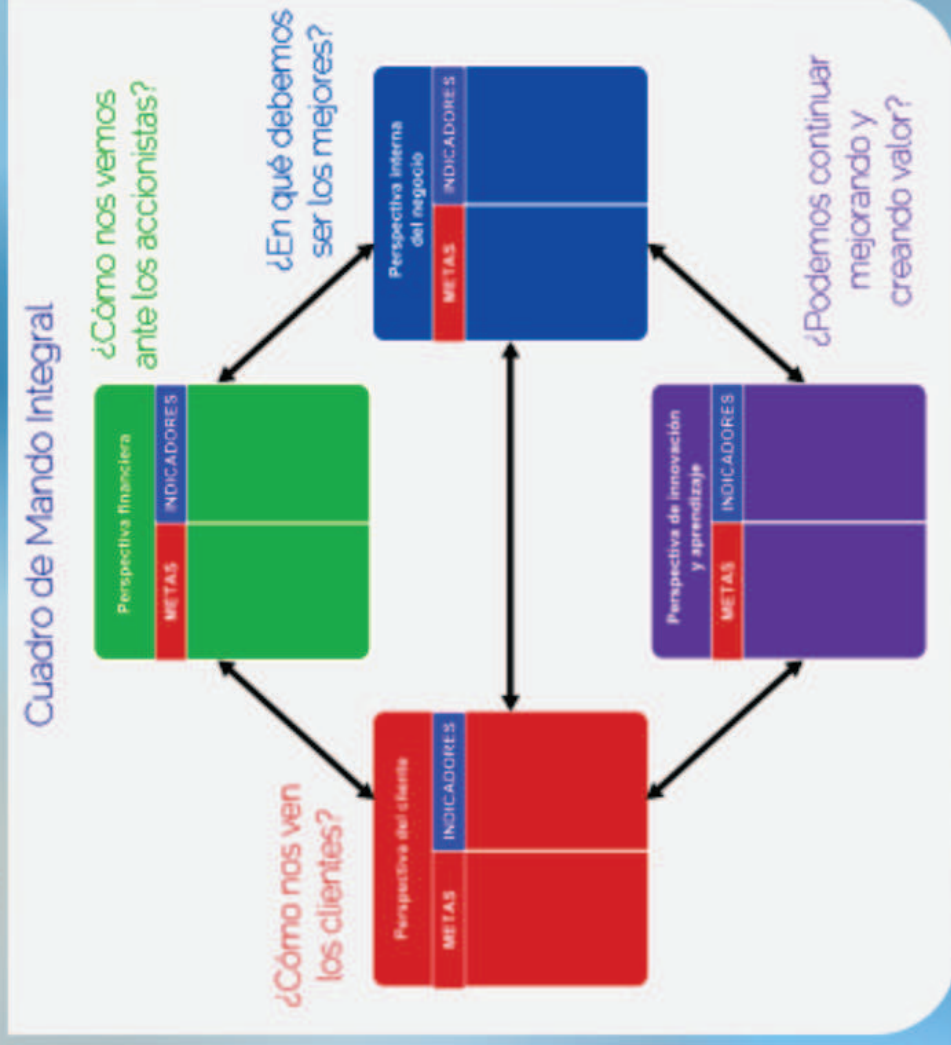


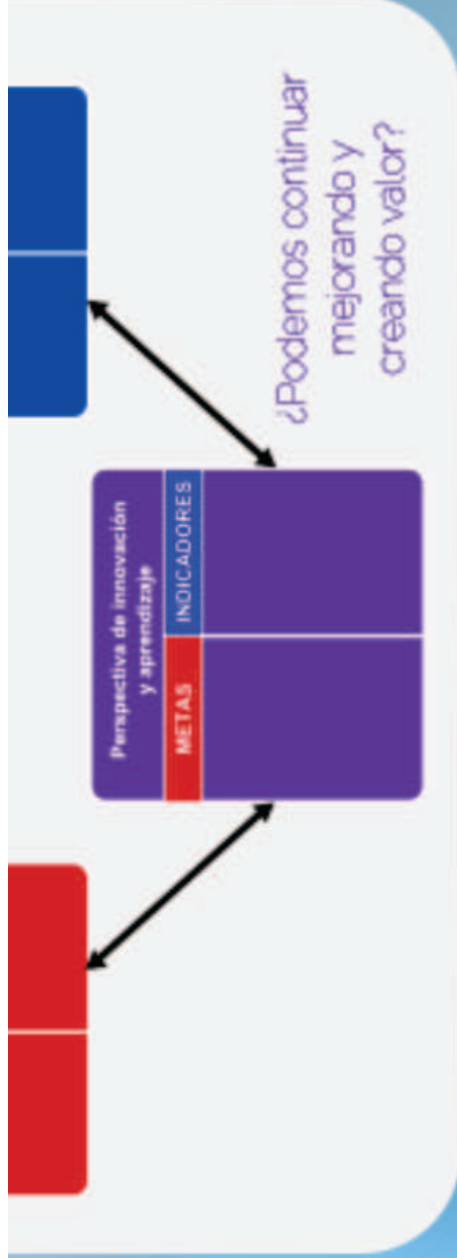
Integral
Cuadro de Mando



CMI

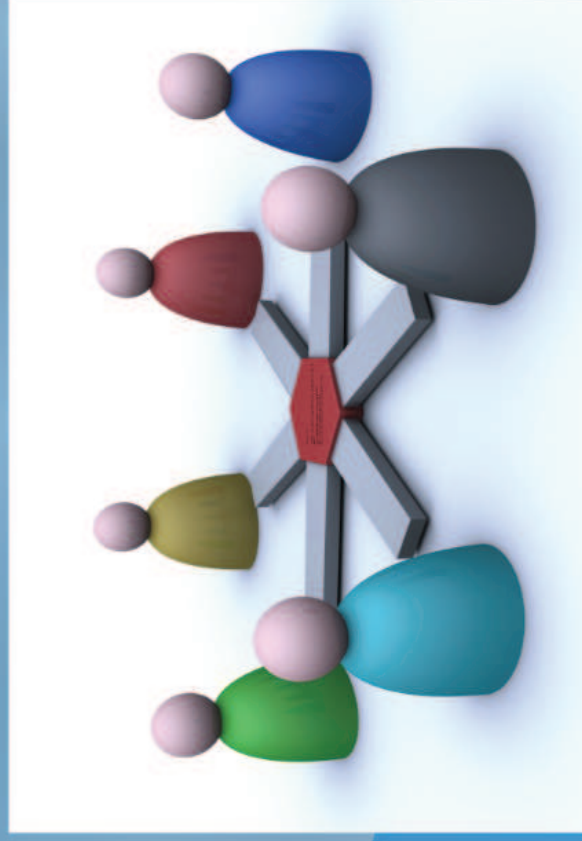
Es una herramienta de gestión o medición que se encuentra en conexión con la estrategia y visión de la empresa





• Descripción de la empresa

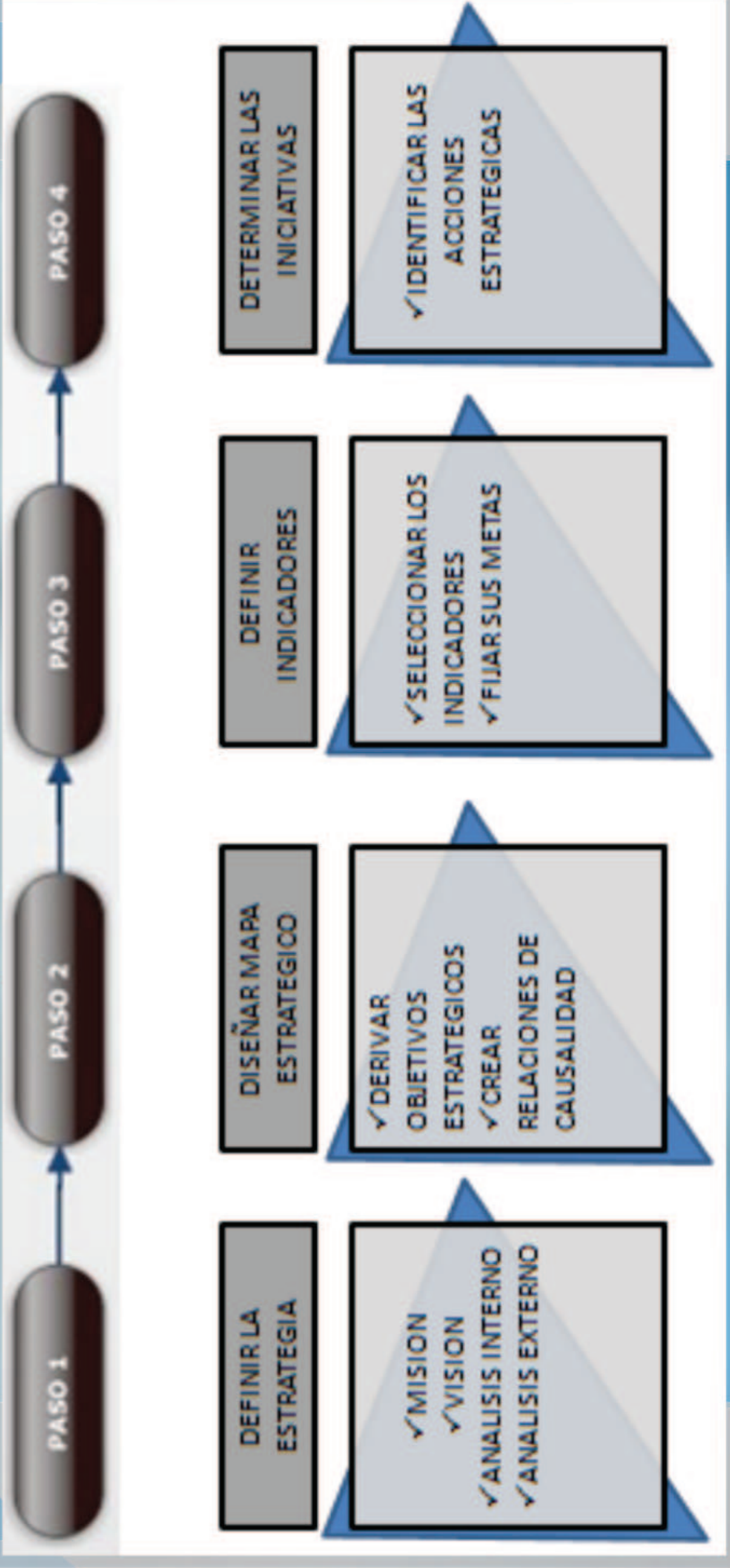
Fundada en 1983 por don Guido de Nadai, un exitoso comerciante frutero italiano que confió en Chile y su gente. Unifrutti hoy es la segunda exportadora de fruta fresca más importante de Chile. Pertenece a De Nadai International Group con base en Padova, Italia. Actualmente, Unifrutti Group se encuentra establecido en varios países alrededor del mundo.



Objetivos específicos.

- Identificar el planteamiento estratégico y actual sistema de control interno y de gestión de la empresa.
- Conocer el análisis del medio externo e interno mediante “FODA”
- Diseñar un CMI de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Diseñar acciones correctivas para optimizar cada una de las áreas de la empresa.

Etapas para el diseño del CMI



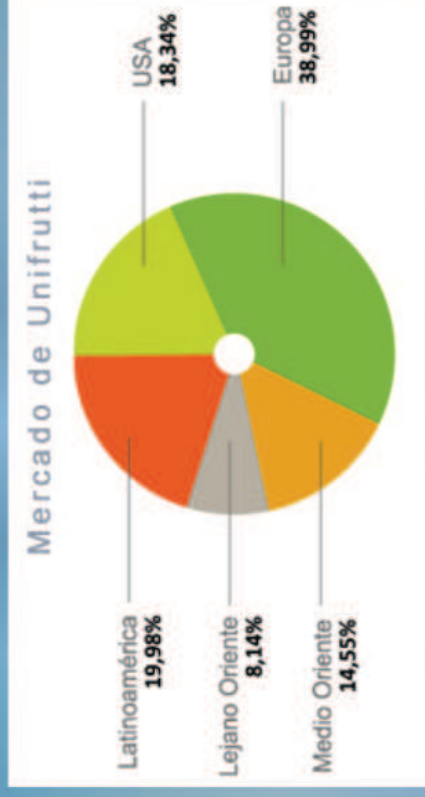
Misión de Unifrutti

Misión de Unifrutti

"Se inició un proceso de compra y arriendo de terrenos agrícolas con el fin de plantar las nuevas variedades que se están creando, lo que se ha ido logrando a través de los años, llegando a ser una de las exportadoras líder en nuevos productos"

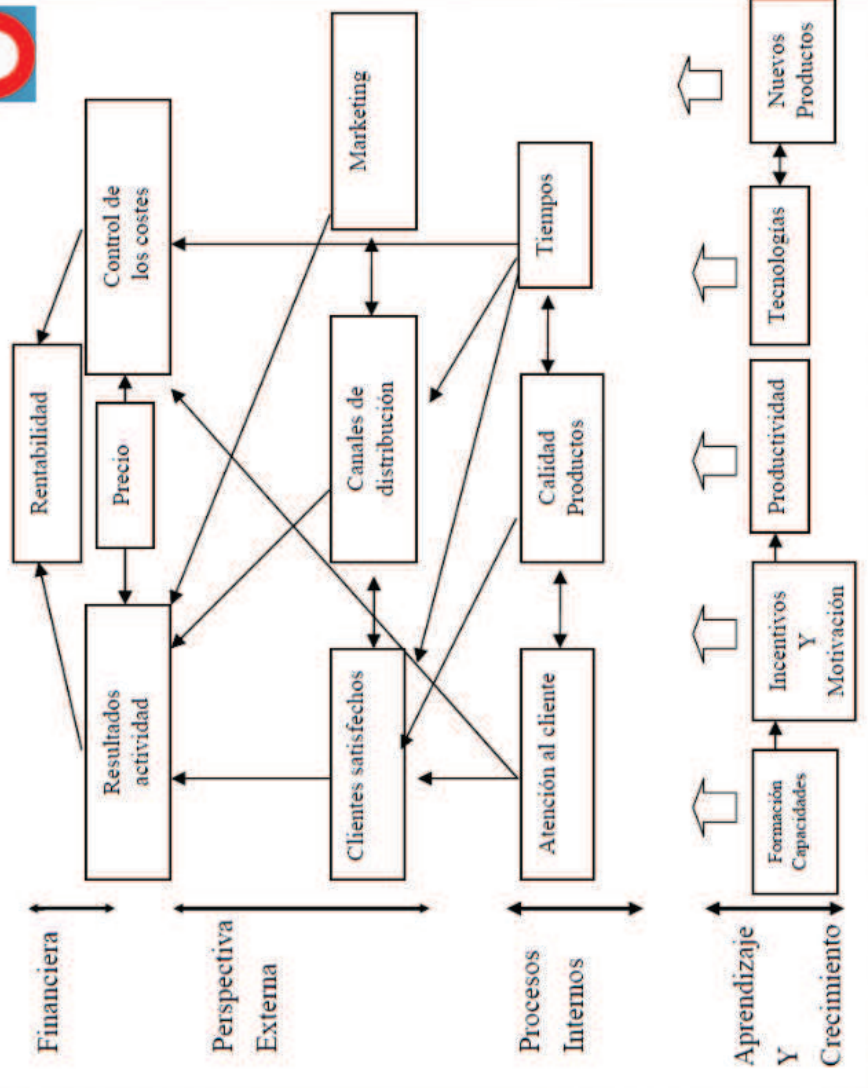
Visión de Unifrutti

"Exportar y proveer a nuestros clientes de fruta de la mejor calidad"



Matriz Foda Unifrutti - Planta Linderos	
Fortalezas	1.- Infraestructura instalada; Capacidad de procesar 16 millones de kilos por temporada.
	2.- Ubicación: La localidad donde se encuentra instalada esta en el centro de la producción agrícola de la provincia del maipo
	3.- Proveedores: Cuanta con proveedores frutícolas propios.
Debilidades	1.- Personal: Debilidades en reclutar personal en las semanas de máxima producción.
	2.- Sistema: Carece de sistemas administrativos que coraboren en la gestión de la planta.
Oportunidades	1.- Valor agregado: adicionalmente de la ventaja comparativa que posee (contra estación), entregar un producto diferenciado del resto
	2.- Tiempo: disminuir el periodo de tránsito (productor-planta-puerto)
	3.- Maquinaria: automatización de procesos
Amenazas	1.- Competencia: Peru, Argentina y Brasil y el resto de la competencia de la industria utiliza la misma estrategia comparativa
	2.- Commodities: amenaza de los compradores a no diferenciar el mismo producto en toda la competencia valorandolos a todos por igual.

MAPA ESTRATÉGICO



PERSPECTIVA FINANCIERA	
FACTORES-CLAVE	INDICADORES
Rentabilidad	✓ Rentabilidad Económica (ROE) = Beneficio neto / Recursos propios
	✓ Rentabilidad Financiera (ROI) = Beneficio antes de intereses e impuestos (BAII) / Activo Total
	✓ Valor Económico Añadido (EVA) = Beneficio después de impuestos – Coste de los fondos propios
Disminución de costes	✓ Costes Fijos / Costes totales
	✓ Costes de fallos (1) / Costes totales
Aumento de las ventas	✓ Cuota de mercado año N / Cuota de mercado año N-1
Aumento de los ingresos	✓ Ingresos / Total del Activo
Estructura	✓ Liquidez Inmediata = Tesorería / Pasivo circulante
	✓ Solvencia = Activo Circulante / Pasivo Circulante
	✓ Endeudamiento = Recursos Ajenos / Recursos Propios
Productividad	✓ Beneficios antes de intereses e impuestos (BAII) / Número medio de empleados

PERSPECTIVA DE CLIENTES	
FACTORES-CLAVE	INDICADORES
Satisfacción de los clientes	✓ Clientes perdidos /Clientes ✓ Devoluciones /Ventas Totales ✓ Cuestionarios
Calidad de los productos	✓ Número de clientes ✓ Nuevos clientes = N° clientes año N / N° de clientes año N-1 ✓ Cuota de Mercado = Proporción de ventas / Total de ventas ✓ Retención de clientes = % de clientes que permanecen

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		
FACTORES-CLAVE	INDICADORES	
Calidad	✓	Nº productos defectuosos / Nº total de productos
	✓	Inversión en prevención (2)
	✓	Inversión en evaluación (3)
	✓	Entregas con retraso / Entregas totales
	✓	Nº de certificaciones ISO 9
No calidad	✓	1- Costes de fallos / Ventas netas
	✓	Número de reclamaciones / Nº de pedidos
Tiempos	✓	Tiempos que tarda en suministra el proveedor
	✓	Tiempos entre el pedido y la entrega al cliente
Tecnología de la información	✓	Nº de equipos electrónicos / Nº de empleados

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
Factores-clave	Indicadores
Satisfacción y motivación	✓ Sugerencias por empleado
	✓ Personas con retribución variable / Total plantilla
	✓ Índice de motivación (4)
Formación y retención de empleados	✓ Empleados formados / Total de empleados
	✓ N° de trabajadores que abandonan la empresa / N° medio de trabajadores
Productividad	✓ 1 - costes salariales / Ventas netas
Clima social	✓ Horas de absentismo / Horas efectivas
	✓ 1 - N° de bajas de accidente / N° de empleados
Innovación	✓ Inversión en I+D (5) / Gastos totales
	✓ Ingresos por nuevos productos
	✓ Índice de factores claves de innovación
	✓ Introducción de nuevos productos con relación a la competencia
	✓ Número de veces que el diseño debe ser modificado antes de la producción
	✓ Tiempo necesario para llegar al mercado
Incentivos	✓ Premios
	✓ Salario mínimo / Salario máximo (6)

CONCLUSIÓN

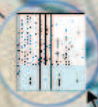
Hasta el momento la experiencia de implantación del CMI en la empresa UNIFRUTTI está siendo positiva, dado que proporciona una retroalimentación a la empresa de forma horizontal y vertical cubriendo cada una de sus áreas sobre su estrategia, así mismo permite evaluar las desviaciones con respecto a los objetivos trazados inicialmente.

La plana gerencial de UNIFRUTTI paulatinamente está considerando el CMI como una herramienta básica para la gestión, en la medida que sus aspectos se han dado a conocer dentro de la organización, así mismo esto fomentado por los resultados positivos en relación a su implementación. Cabe señalar que para poder determinar los indicadores se necesitó la recopilación de información de todas las áreas involucradas. Hasta ahora se han utilizado los soportes habituales existentes elaborando un CMI para la Dirección y otros por departamento en base a los informes que elaboran cada gerente de área.

En conclusión la experiencia ha sido positiva y enormemente enriquecedora para la organización y para quienes participan en ella

FECHA: 20/01/2017

Consejo de Mando Integrado



*Muchas gracias por
vuestra atención.*



CONSULTORES NARA
& ASOCIADOS

Salenas Solucionar

Álvaro Castillo R.
Ruth Coronado P.
Alejandra Negrete C.
Náyade Toro T.