



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD PARA
MAFRISUR S.A**

Tesina de Grado presentada por

PATRICIO ALEJANDRO ANTILEF BAEZA

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina - LIONEL VALENZUELA OYANEDER, Ph. D

Octubre del 2025



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☐ Memoria o trabajo de título; ☒ Tesis de Postgrado;

Título del trabajo: DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD PARA MAFRISUR S.A

Nombre del candidato(a): PATRICIO ALEJANDRO ANTILEF BAEZA

Carrera / Grado: MBA, MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Campus: Santiago Vitacura ; Departamento: INGENIERIA COMERCIAL

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, LIONEL ANDRES VALENZUELA OYANEDER, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL

☒ El trabajo **NO contiene información que amerite confidencialidad** y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (embargo) por:

☐ 6 meses; ☐ 12 meses; ☐ 2 años; ☐ 3 años; ☐ 5 años; ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 02-10-25

; Firma:

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 02-10-25

; Firma:

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

TITULO DE TESINA: “DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD PARA MAFRISUR S.A”

AUTOR: PATRICIO ALEJANDRO ANTILEF BAEZA

TRABAJO DE TESINA, presentado en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES:

COMISIÓN DE TESINA:

Profesor Guía: Lionel Valenzuela O.

Correferente Externo: José Luis Andías P.

Correferente Interno: Macarena Gatica S.

Santiago, 02 de octubre del 2025

Todo el contenido, análisis,
conclusiones y opiniones vertidas en este
estudio son mi exclusiva
responsabilidad

Nombre: PATRICIO ALEJANDRO ANTILEF BAEZA

Fecha: 02 de octubre del 2025

1. ÍNDICES

1.1 Índice general

1. ÍNDICES	4
1.1 Índice general	4
1.2 Índice de Tablas	10
1.3 Índice de Ilustraciones	11
2 RESUMEN EJECUTIVO	13
3 ABSTRACT	15
4 INTRODUCCIÓN	17
5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
6 OBJETIVOS	21
6.1 Objetivo general	21
6.2 Objetivos específicos	21
7 ALCANCE	22
8 ESTADO DEL ARTE	24
8.1 Antecedentes del sector cárnico en Chile	24
8.2 Antecedentes de MAFRISUR S.A.	27
8.3 Antecedentes de la competencia en Chile	31
8.3.1 FT Woods S.A.	32
8.3.2 Carnes Ñuble S.A. (Ñuble Alimentos)	33
8.3.3 Frigorífico de Osorno S.A (Feria de Osorno S.A)	33
9 MARCO TEÓRICO	34
9.1 Conceptos	34
9.1.1 Administración y competitividad estratégica	34
9.1.2 Estrategia	35

9.1.3	Modelo de la Organización Industrial de los rendimientos superiores al promedio	35
9.1.4	El modelo de los rendimientos superiores al promedio basado en los recursos	35
9.1.5	Visión y Misión.....	36
9.1.6	Entorno externo – Entorno interno.....	36
9.1.7	Análisis de las cinco fuerzas	37
9.1.8	Análisis Cadena de Valor:	38
9.1.9	Estrategias de negocios	39
9.1.10	Estrategias corporativas	40
9.1.11	Estrategia internacional.....	41
9.1.12	Relaciones de agencia	42
9.1.13	Liderazgo estratégico	43
9.1.14	Modelos de gestión del conocimiento y estrategia competitiva.....	43
9.2	Balanced Scorecard	44
9.2.1	Evolución del Balanced Scorecard (BSC)	47
9.2.2	Innovaciones y Mejoras al BSC.....	49
9.2.3	Modelos Complementarios al BSC.....	51
	Modelo de Diamante de la Excelencia Operacional	51
	Método 3M.....	53
9.2.4	Tendencias Actuales del BSC.....	54
	Reimaginando el BSC para la Era ESG	54
	Crecimiento Inclusivo y Valor Compartido	55
	Alianzas Estratégicas con BSC	55
9.3	Desarrollos académicos de BSC.....	56

9.3.1	Aplicaciones y casos de éxito en Food Service y cadenas de comida rápida.	56
9.3.2	Balanced Scorecard sustentable, de resiliencia y perspectivas holísticas.	57
9.3.3	BSC en cadenas de suministro alimentarias.	57
9.3.4	Aplicaciones de datos originados del BSC en otros tipos de análisis.	58
9.3.5	Aplicaciones en grupos de empresas – holdings.....	58
9.3.6	Casos de éxito en industrias de alimentos procesadoras	59
	Caso de estudio: Industria de cerdo de Cataluña:	59
	Combinación de modelo de BSC con Six Sigma – Industria del pollo.	59
	Aplicaciones en sustentabilidad de granjas avícolas familiares en China	60
10	METODOLOGÍA	61
10.1	Diagnóstico y estado inicial de MAFRISUR S.A	63
10.1.1	Análisis del Macroentorno (PESTA).....	63
10.1.2	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	64
10.1.3	Análisis de la Cadena de Valor.....	64
10.1.4	Análisis FODA.....	64
10.1.5	Fuentes y técnicas de recolección de datos	65
10.2	KPI y otros indicadores existentes	65
10.3	Diseño del Balanced Scorecard	66
10.3.1	Definición de Perspectivas.....	66
10.3.2	Formulación de Objetivos Estratégicos y Metas Estratégicas.	66
10.4	Elaboración del Mapa Estratégico.....	66
10.5	Selección y desarrollo de indicadores claves de procesos - (KPI)	67
10.6	Fijación de Metas y Umbrales.....	67
10.7	Diseño del Tablero de Control.....	67

10.8	Plan de propuesta de implementación – Carta Gantt	67
10.9	Desarrollo de una cultura de ejecución	68
10.10	Ajustes y mejoramiento continuo	68
11	Desarrollo	69
11.1	Diagnóstico estratégico de MAFRISUR S.A	69
11.1.1	Análisis del Macroentorno (PESTA).....	69
	Dimensión Política	70
	Dimensión Económica	70
	Dimensión Social	71
	Dimensión Tecnológica.....	72
	Dimensión Ambiental	73
11.1.2	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	74
	Amenaza de nuevos competidores	74
	Poder de negociación de los proveedores	76
	Poder de negociación de clientes	78
	Amenazas de sustitutos	79
	Rivalidad entre competidores.....	81
11.1.3	Cadena de Valor de MAFRISUR S.A	84
	Actividades Primarias	84
	Actividades de Apoyo	86
11.1.4	Análisis FODA.....	90
	Fortalezas	90
	Oportunidades	91
	Debilidades.....	92
	Amenazas	94

11.2	Estrategias genéricas derivadas de los análisis.....	95
	Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades)	96
	Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades)	96
	Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas)	97
	Estrategias DA (Debilidades – Amenazas)	98
11.3	Inventario y priorización de indicadores existentes	99
11.3.1	Fuentes de Información y datos a recopilar	99
11.3.2	Metodología de priorización, desarrollo de encuestas y entrevistas. 101	
11.3.3	Resultados de encuestas y entrevistas.	104
11.4	Diseño del Balanced Scorecard.....	106
11.4.1	Propósito, Misión, Visión y Valores corporativos.....	106
11.4.2	Definición de las Perspectivas	109
11.4.3	Desarrollo de Objetivos Estratégicos por Perspectivas.....	111
11.4.4	Elaboración del Mapa Estratégico	123
11.4.5	Análisis de resultados de Encuestas y Entrevistas	129
	Resultados de Encuestas de Indicadores	129
	Resultados de Entrevistas a Stakeholders	129
11.4.6	Selección y desarrollo de indicadores claves de procesos – (KPI). ..	130
11.4.7	Fijación de Metas y Umbrales	131
11.4.8	Diseño del Tablero de Control	134
11.4.9	Plan de propuesta de implementación – Carta Gantt	141
11.4.10	Fases del plan de implementación	141
11.4.11	Responsables y recursos.....	142
11.4.12	Carta Gantt	143

11.4.13	Recomendaciones y consideraciones	145
11.4.14	Desarrollo de una cultura de ejecución.	147
11.4.15	Ajuste y mejoramiento continuo.	149
11.4.16	Implementación Pilotaje y Resultados Preliminares	151
12	Conclusiones	157
13	Bibliografía	160
14	Anexos	167
14.1	Indicadores de MAFRISUR S.A	167
14.2	Resumen Indicadores Encuestas	172
14.3	Levantamiento de Indicadores.....	174
14.4	Indicadores por Objetivos	176
14.5	Detalle de Indicadores Principales	180
14.6	Detalle de Metas y Umbrales de Indicadores	185
14.7	Tablero de Control	187

1.2 Índice de Tablas

Tabla 1. Resumen de Gerencias y Jefaturas en las empresas del Holding. (Elaboración propia)	30
Tabla 2. Ciclos productivos de Holding. (Elaboración propia).....	30
Tabla 3. El indicador de los temas financieros estratégicos. (Kaplan & Norton, 2012)	46
Tabla 4. La perspectiva del cliente, indicadores centrales. (Kaplan & Norton, 2012)	47
Tabla 5. La perspectiva del proceso interno. El modelo de la cadena genérica de valor. (Kaplan & Norton, 2012)	47
Tabla 6.La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento. (Kaplan & Norton, 2012)	47
Tabla 7. Resumen de Indicadores por Perspectivas actuales (Elaboración Propia) ..	101
Tabla 8. Resultados Encuesta Indicadores. Fuente: Elaboración propia	104
Tabla 9.Indicadores con Prioridad ALTA. Fuente: Elaboración propia.	104
Tabla 10. Resultados Entrevistas Stakeholders	106
Tabla 11. Resumen de Objetivos Estratégicos. (Fuente: Elaboración propia).	123
Tabla 12. Relaciones entre Objetivos Estratégicos. (Fuente: Elaboración propia.) ..	124
Tabla 13. Mapa Estratégico de MAFRISUR S.A (Fuente: Elaboración Propia).	126
Tabla 14. Pilares Estratégicos. (Fuente: Elaboración Propia).	127
Tabla 15. Indicadores Principales por Objetivos. (Fuente: Elaboración Propia)	131
Tabla 16.Indicadores y valores semaforizados. (Fuente: Elaboración propia).	133
Tabla 17. Fases del Plan de Implementación (Fases 1 a 3). Fuente: Elaboración propia.	142
Tabla 18. Fases del Plan de Implementación (Fases 4 a 6). Fuente: Elaboración propia.	142
Tabla 19. Responsabilidades, recursos y entregables. Fuente; Elaboración propia. .	143
Tabla 20. Mejoras Continua del BSC. Fuente: Elaboración propia.	150

1.3 Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Principales exportadores de Carne Bovina 2023-2024. (ValorCarne, 2024)	24
Ilustración 2. Producción, Consumo, Exportación e Importación de Carne Bovina 2018 - 2024 (ValorCarne, 2024).....	25
Ilustración 3. Diagrama de los efectos de las Normativas Chilenas en la Competencia Justa (FAENACAR A.G, 2019).	26
Ilustración 4. Organigrama General de MAFRISUR S.A (SOP-REG.16GEN.P3). ...	29
Ilustración 5. Las cinco fuerzas que determinan el atractivo estructural de un segmento (Kotler & Keller, 2006).....	38
Ilustración 6. La cadena de valor genérica. (Kotler & Keller, 2006)	39
Ilustración 7. Cinco estrategias de negocios. (Hitt et al., 2008).....	40
Ilustración 8. Línea curva de la relación entre la diversificación y el desempeño. (Kotler & Keller, 2006)	41
Ilustración 9. Estrategias corporativas internacionales. (Hitt et al., 2008)	42
Ilustración 10. Contexto en que la estrategia competitiva es formulada. (Porter, 1998)	43
Ilustración 11. Traducir la visión y la estrategia: cuatro perspectivas. (Kaplan & Norton, 2007)	45
Ilustración 12. The Evolution of Strategy Execution Review Meeting (Niven, 2014)	48
Ilustración 13. OSM y los tres roles que cumple. (Kaplan & Norton, 2008).....	50
Ilustración 14. Diferencias de indicadores Lag y Lead. (Niven, 2014)	51
Ilustración 15. Las siete fases del diamante de la excelencia organizacional. (Kovacevic B. & Reynoso U., 2024).....	52
Ilustración 16. Ejemplo de 3Ms – El viaje de la familia. (Kovacevic B. & Reynoso U., 2024)	54
Ilustración 17. Esquema Metodológico. Fuente: Elaboración propia.	63
Ilustración 18. Análisis PESTA. Fuente: Elaboración propia.	74

Ilustración 19. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	83
Ilustración 20. Cadena de Valor de MAFRISUR S.A (Elaboración propia).....	89
Ilustración 21. Tabla Análisis FODA (Elaboración propia)	95
Ilustración 22. Mapa Estratégico con Pilares Estratégicos (Fuente: Elaboración Propia).	128
Ilustración 23. Hoja Resumen ejecutivo – referencial (Fuente: Elaboración propia).135	
Ilustración 24. Hoja detalle Objetivos – Indicadores, referencial (Fuente: Elaboración propia).	136
Ilustración 25. Hoja Alertas y detalles – referencial (Fuente: Elaboración propia).. 137	
Ilustración 26. Tablero de Control Faena – 1. Fuente: Elaboración propia.	138
Ilustración 27. Tablero de Control Faena – 2. Fuente: Elaboración propia.	139
Ilustración 28. Tablero de Control Faena – 3. Fuente: Elaboración propia.	139
Ilustración 29. Tablero de Control Faena – 4. Fuente: Elaboración propia.	139
Ilustración 30. Tablero de Control (Desposte 1). Fuente: Elaboración Propia.	140
Ilustración 31. Tablero de Control Selladora Cryovac (Desposte 1). Fuente: Elaboración Propia.	140
Ilustración 32. Ciclo PDCA aplicado al BSC. Fuente: Elaboración propia.	150
Ilustración 33. Desarrollo de Tablero de Control de Procesos (Faena - 1). Fuente: Elaboración propia.	152
Ilustración 34.. Desarrollo de Tablero de Control de Procesos (Faena - 2). Fuente: Elaboración propia.	153
Ilustración 35. Desarrollo de Tablero de Control de Procesos (Faena - 2). Fuente: Elaboración propia.	153
Ilustración 36. Desarrollo de Tablero de Control de Procesos (Faena - 4). Fuente: Elaboración propia.	154
Ilustración 37. Desarrollo de Tablero de Control de Procesos (Faena - 4). Fuente: Elaboración propia.	155

2 RESUMEN EJECUTIVO

La industria de la carne bovina constituye un sector relevante de la agroindustria chilena, sector que aporta aproximadamente un 4,7 % al PIB nacional (Chile Carne, 2024) y posicionándose como una de las principales fuentes de proteína animal para la población. En este contexto, **MAFRISUR S.A.** se posiciona como una de las cinco plantas faenadoras con carácter exportador en Chile y la tercera en capacidad instalada, alcanzando cerca del 11 % del faenamiento nacional. Su pertenencia al holding **MB Holding S.A.**, junto con la vinculación a empresas del grupo Tattersall, refuerza su rol estratégico en la cadena de valor cárnica del país.

El entorno competitivo de la compañía se caracteriza por la disminución histórica de la masa ganadera, la creciente presencia de carne importada en el mercado nacional y las estrictas exigencias de inocuidad y bienestar animal del mercado internacional. Estos factores han configurado un escenario complejo que ha tensionado la operación de MAFRISUR S.A., poniendo de manifiesto falencias en la gestión táctica y operativa, con impactos tanto económicos como reputacionales. En este escenario, se hace imprescindible disponer de un sistema de control de gestión que trascienda el ámbito operativo, permitiendo articular la estrategia corporativa con la ejecución diaria, fortalecer la capacidad de respuesta y consolidar la competitividad organizacional. La implementación de un modelo integral basado en el Balanced Scorecard se plantea como la vía para alinear las distintas áreas y procesos de MAFRISUR S.A. con los objetivos estratégicos de la compañía y los lineamientos definidos por el holding.

La investigación se desarrolló bajo un **enfoque metodológico mixto**. Se aplicaron encuestas a expertos para la priorización de indicadores clave de desempeño (KPI) y se realizaron entrevistas a Stakeholders internos y externos para recoger percepciones estratégicas. El diagnóstico estratégico, basado en el análisis FODA, la Cadena de Valor y las Fuerzas Competitivas de Porter, permitió identificar brechas en el control

de procesos, oportunidades de sinergia y la necesidad de fortalecer la gestión mediante las cuatro perspectivas clásicas del **Balanced Scorecard de Kaplan y Norton**.

A partir de estos insumos se diseñó un modelo de Balanced Scorecard adaptado a MAFRISUR S.A., estructurado en las perspectivas Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. El modelo integra objetivos estratégicos, indicadores priorizados, un mapa estratégico con relaciones causa–efecto y tres pilares fundamentales: **Eficiencia Operacional y Productiva, Valor al Cliente y Diferenciación, y Desarrollo Organizacional**. Asimismo, se definieron metas con semaforización, un tablero de control y un plan de implementación en seis fases, acompañado de mecanismos de retroalimentación y mejora continua.

Como parte de la validación, se desarrolló un **pilotaje en las salas de Faena y Despote 1**, implementando tableros de control operacionales. Los resultados preliminares mostraron avances en la medición de velocidad de línea; sin embargo, también evidenciaron brechas relevantes asociadas a la gestión de paros no programados, el nivel de mecanización y automatización, así como control de calidad. Estos hallazgos refuerzan la necesidad de continuar fortaleciendo la automatización de procesos, la trazabilidad y el liderazgo intermedio como soportes clave del control de gestión.

En conclusión, el Balanced Scorecard diseñado proporciona a MAFRISUR S.A. una hoja de ruta clara para traducir la estrategia en acciones concretas, facilitando la alineación entre áreas, mejorando la anticipación de contingencias y consolidando la competitividad en mercados nacionales e internacionales. En etapas posteriores, se proyecta la incorporación de una perspectiva independiente de **Sostenibilidad**, en coherencia con tendencias internacionales, los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** y las demandas de clientes globales, configurando un modelo adaptable a las dinámicas del sector y replicable en otras empresas del holding.

3 ABSTRACT

The beef industry constitutes a relevant sector of Chilean agribusiness, contributing approximately 4.7% to the national GDP (Chile Carne, 2024) and positioning itself as one of the main sources of animal protein for the population. In this context, MAFRISUR S.A. is positioned as one of the five slaughter plants with export status in Chile and the third in installed capacity, reaching nearly 11% of national slaughter. Its membership in MB Holding S.A., together with its ties to companies of the Tattersall Group, reinforces its strategic role in the country's meat value chain.

The company's competitive environment is characterized by the historical decline of the cattle herd, the growing presence of imported beef in the domestic market, and the strict requirements of international markets regarding food safety and animal welfare. These factors have shaped a complex scenario that has strained MAFRISUR S.A.'s operations, revealing weaknesses in tactical and operational management, with both economic and reputational impacts. In this scenario, it becomes essential to have a management control system that transcends the operational level, enabling the articulation of corporate strategy with daily execution, strengthening responsiveness, and consolidating organizational competitiveness. The implementation of an integrated model based on the Balanced Scorecard is proposed as the means to align MAFRISUR S.A.'s various areas and processes with the company's strategic objectives and the guidelines defined by the holding.

The research was carried out under a mixed methodological approach. Surveys were applied to experts for the prioritization of key performance indicators (KPIs), and interviews were conducted with internal and external stakeholders to gather strategic perceptions. The strategic diagnosis, based on SWOT analysis, the Value Chain, and Porter's Competitive Forces, made it possible to identify gaps in process control, opportunities for synergy, and the need to strengthen management through the four classical perspectives of Kaplan and Norton's Balanced Scorecard.

Based on these inputs, a Balanced Scorecard model adapted to MAFRISUR S.A. was designed, structured around the Financial, Customer, Internal Processes, and Learning and Growth perspectives. The model integrates strategic objectives, prioritized indicators, a strategy map with cause–effect relationships, and three fundamental pillars: Operational and Productive Efficiency, Customer Value and Differentiation, and Organizational Development. In addition, goals with traffic-light monitoring, a control dashboard, and a six-phase implementation plan were defined, accompanied by mechanisms for feedback and continuous improvement.

As part of the validation, a pilot test was conducted in the Slaughter and Deboning 1 rooms, implementing operational control dashboards. Preliminary results showed progress in line speed measurement; however, they also revealed significant gaps related to the management of unplanned stoppages, the level of mechanization and automation, as well as quality control. These findings reinforce the need to continue strengthening process automation, traceability, and middle management leadership as key supports of management control.

In conclusion, the designed Balanced Scorecard provides MAFRISUR S.A. with a clear roadmap to translate strategy into concrete actions, facilitating alignment between areas, improving anticipation of contingencies, and consolidating competitiveness in national and international markets. In subsequent stages, the incorporation of an independent Sustainability perspective is projected, in line with international trends, the Sustainable Development Goals (SDGs), and global customer demands, thus configuring a model that is adaptable to sector dynamics and replicable in other companies of the holding.

4 INTRODUCCIÓN

La industria de la carne bovina constituye una parte relevante de la industria agroalimentaria chilena, la cual representa aproximadamente un 4,7 % del PIB nacional y es una de las principales fuentes de proteína animal para la población. En este contexto, Matadero Frigorífico del Sur S.A. (MAFRISUR S.A.) se posiciona como una de las cinco plantas faenadoras y despostadoras con carácter exportador en Chile, ocupando el tercer lugar en capacidad instalada y participando en torno al 11% del faenamiento nacional. La compañía forma parte de MB Holding S.A., grupo empresarial que también controla ProCarne S.A. y ProCarne Comercial S.A., y cuyos principales controladores son, a su vez, accionistas mayoritarios de Empresas Tattersall S.A.

En un entorno de alta competitividad, MAFRISUR S.A. enfrenta múltiples desafíos: una proporción significativa de sus productos se destina a mercados internacionales con exigentes estándares; la disponibilidad de ganado bovino, principal materia prima, ha experimentado una disminución histórica; y el mercado nacional se ve presionado por la creciente presencia de carne importada, lo que exige mayores niveles de eficiencia en costos y procesos. Estas condiciones refuerzan la necesidad de contar con una gestión estratégica robusta que permita sostener la competitividad de la compañía.

A pesar de sus más de 20 años de trayectoria y consolidación en el mercado, MAFRISUR S.A. ha mostrado falencias en la gestión táctica y operativa que han derivado en impactos económicos y reputacionales. Estas brechas evidencian la necesidad de implementar un sistema integral de control de gestión que abarque de manera transversal las distintas áreas y procesos de la empresa. En este contexto, se plantea como alternativa la metodología del Balanced Scorecard (BSC), propuesta por Kaplan y Norton, que ha demostrado ser eficaz para alinear la estrategia corporativa con la ejecución operativa.

El presente trabajo tiene como objetivo general el diseño de un sistema de gestión estratégica basado en el modelo de Balanced Scorecard, orientado a alinear las distintas perspectivas de la organización bajo el esquema propuesto por Kaplan y Norton. En términos específicos, se busca realizar un diagnóstico inicial de la compañía, definir objetivos estratégicos, elaborar un mapa estratégico y diseñar un tablero de control que articule indicadores clave de desempeño (KPI). Asimismo, se propone un plan de implementación y un conjunto de mecanismos de mejora continua que faciliten la adopción del modelo.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación adopta un enfoque mixto y de carácter aplicado, combinando el marco teórico original de Kaplan y Norton con aportes de autores como Niven, Kovacevic y Reynoso, quienes han enriquecido la metodología a través de propuestas de mejora continua y excelencia organizacional. Este enfoque permitirá no solo diseñar un modelo de Balanced Scorecard ajustado a la realidad de MAFRISUR S.A., sino también generar aprendizajes replicables en otras compañías del sector agroindustrial.

5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La industria de la carne bovina es parte importante de la industria agroalimentaria del país, esta última representa un 4,7% del PIB (Chile Carne, 2024) y también es una de las principales fuentes de consumo de proteína de origen animal para la población, esto es importante dado que contiene variados aminoácidos esenciales, con una alta biodisponibilidad lo que la convierte en una fuente de proteínas de alta calidad. En ese sentido, las plantas procesadoras de carne bovina representan una producción anual de 187.564 toneladas/vara¹ (Chile Carne, 2024) de los cuales son exportados 25.695 toneladas/vara (Chile Carne, 2024) y resto queda en consumo local. Las importaciones alcanzaron el año 2023 las 255.104 toneladas/vara principalmente de los siguientes países: Paraguay, Argentina, Brasil, Uruguay y USA en base a datos de Aduanas de Chile y el INE (Chile Carne, 2024). Factores como la asimetría en la exigencia local hacia las plantas con respecto a los principales importadores, ausencia de categorización de animales en países extranjeros, masa ganadera baja en comparación a otros países de Sudamérica diezman de manera importante algunas fortalezas del Chile entre las cuales se pueden contar: país libre de fiebre aftosa o Encefalopatía Espongiforme Bovina - EEB), sistema de control y trazabilidad reconocido a nivel internacional ambas características únicas en el continente.

Ante lo cual, MAFRISUR S.A (Matadero Frigorífico del Sur S.A) que inició sus operaciones en el año 2005, de propiedad del grupo Tattersall que es la más reciente de las plantas de exportación del país con una producción del orden de 10-11% (MAFRISUR S.A, 2024) de la faena de país (con faenas propias y a terceros) con una exportación anual del 2023 del orden de 9.800 toneladas de carne. Además, es parte de las asociaciones de orden gremial como Asociación Gremial de Plantas Faenadoras

¹ Tonelada/Vara: Medida utilizada para estimar y clasificar el consumo aparente. Utiliza la medida "Vara" que corresponde a la parte de animal que incluye gran parte del sistema óseo, muscular y graso (55% del bovino) (Pontificia Universidad Católica del Chile, n.d.). Esta medida es utilizada como referencia porque comercialmente en la producción se considera el peso de animal previo al proceso de enfriado, despiece y/o congelamiento como producción de carne. No es una medida compuesta, sino una referencia a la naturaleza del proceso.

Frigoríficas de Carnes de Chile (FAENACAR AG), Corporación de la Carne con sistemas de gestión de la calidad e inocuidad como lo son la habilitación de exportación a 18 países (SAG), certificación BRC v.9 (AA+) – HACCP – BPM y Faena religiosa Islámica (Halal).

En este sentido, MAFRISUR S.A. mantiene constantes controles, debido a su sistema de aseguramiento de la calidad. Su producción es relativamente constante, pero con peak estacionales y variaciones según los requerimientos de los clientes. Por esta razón la administración compuesta por, la Gerencia General, Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Ingeniería y Medio Ambiente, Gerencia Comercial, Gerencia Cadena Suministros y Gerencia de Producción (las cuales tienen cargos en más de dos compañías medianamente integradas del holding) y deben manejar indicadores de las tres empresas simultáneamente además de lidiar con las contingencias que pudiesen existir. De esta manera se torna difícil el llevar métricas claves, se pierde el foco de los clientes internos como externos, ocurren duplicidades de funciones o controles, suboptimización tanto en la coordinación entre las compañías del Holding, así como en los procesos internos de MAFRISUR S.A.

Estas problemáticas son constantes y forman parte de la habitualidad de la compañía más allá de rotaciones o reestructuraciones constantes en determinadas gerencias. En términos monetarios sólo la debilidad de la gestión de los eventos tiene un costo anual de MM\$140 sólo por conceptos operativos, sin considerar el costo de oportunidad y pérdidas mensuales de 30 horas por conceptos de detenciones que tienen fuerte impacto en los resultados y gestión de la compañía.

6 OBJETIVOS

6.1 Objetivo general

Proponer un modelo de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la compañía Matadero Frigorífico del Sur S.A, que apoye la gestión eficiente de su planta faenadora ubicada en la ciudad de Osorno.

6.2 Objetivos específicos

- Alinear la visión y la estrategia de la compañía Matadero Frigorífico del Sur S.A.
- Definir objetivos estratégicos de la compañía Matadero Frigorífico del Sur S.A
- Establecer un Mapa Estratégico de las actividades asociadas a la compañía Matadero Frigorífico del Sur S.A
- Diseñar los indicadores estratégicos que conformaran el Cuadro de Mando Integral para la compañía Matadero Frigorífico del Sur S.A
- Diseñar el Cuadro de Mando Integral y definir un plan para su implementación.

7 ALCANCE

Esta Tesina responde a un problema de tipo mixto, con un carácter tanto exploratorio como descriptivo. Se propone brindar un marco de referencia específico —hasta ahora inexistente— que permita articular aspectos estratégicos y tácticos de una compañía agroindustrial como MAFRISUR S.A, inserta en un entorno de competencia global y local, y como parte de un holding medianamente integrado. Se espera además formular recomendaciones que faciliten la implementación operativa del modelo propuesto.

El carácter mixto de la investigación se fundamenta en dos dimensiones: una cualitativa, relacionada con la generación de un diagnóstico estratégico basado en modelos de administración organizacional, y una cuantitativa, correspondiente al diseño, construcción y validación preliminar de un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), incluyendo la propuesta de indicadores clave y su aplicación funcional.

El enfoque exploratorio se justifica por la ausencia de estudios en profundidad sobre control de gestión en plantas faenadoras de bovinos, especialmente en Chile. Sin embargo, existen antecedentes relevantes en otros sectores del rubro alimentario que permiten referenciar prácticas aplicables a contextos agroindustriales con características similares. Por su parte, el enfoque descriptivo radica en la definición de indicadores clave y estructuras de control que materialicen la estrategia organizacional de MAFRISUR.

Se abordarán aspectos de administración estratégica, marketing, control de gestión y fundamentos del Balanced Scorecard, incorporando también los avances recientes que ha experimentado este modelo en el ámbito de la sostenibilidad, la gestión por ecosistemas y la operacionalización estratégica, según lo planteado por (Kovacevic B.

& Reynoso U., 2024) en su modelo del Diamante de la Excelencia Organizacional y el enfoque 3M (Medidas, Metas y Medios).

En definitiva, el presente trabajo espera aportar una herramienta aplicable, replicable y alineada con la realidad operacional y estratégica de MAFRISUR S.A., que facilite la toma de decisiones coordinadas entre las distintas gerencias, fomente la integración con las empresas del holding y permita traducir la estrategia corporativa en resultados concretos.

8 ESTADO DEL ARTE

8.1 Antecedentes del sector cárnico en Chile

Chile es considerado como una potencia agroalimentaria dado que tiene características únicas en términos de seguridad alimentaria como lo es ser un país libre de fiebre aftosa, abundancia de fuentes de agua y en general sistemas de control fitosanitarios que protegen productos y especies del país. Este sector según registros de ProChile representa un 4,7% del PIB (Chile Carne, 2024).

Durante el año 2023 el país produjo 187.564 toneladas/vara de las cuales exportó 23.785 toneladas/vara e importó para consumo nacional 255.104 toneladas/vara, (consumo total nacional de 418.884 toneladas/vara). Sólo las exportaciones generaron 107.269 MUS\$ FOB (Chile Carne, 2024).

Chile y sus empresas exportadoras desarrollan su negocio en un gran mercado donde destacan los países del MERCOSUR, Estado Unidos, Australia, India como principales exportadores de carne bovina. (ValorCarne, 2024).

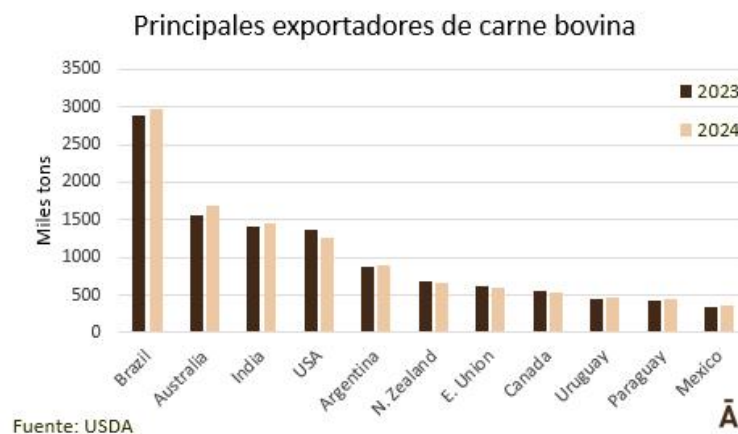


Ilustración 1. Principales exportadores de Carne Bovina 2023-2024. (ValorCarne, 2024)

Producción mundial de carne vacuna							Dif %	
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024/23
EEUU	12.256	12.385	12.389	12.734	12.890	12.287	11.900	-3%
Brasil	9.975	10.050	9.975	9.750	10.350	10.560	10.835	3%
China	6.440	6.670	6.720	6.980	7.180	7.500	7.700	3%
UE	7.067	6.964	6.882	6.865	6.722	6.430	6.400	0%
India	4.240	4.270	3.760	4.195	4.350	4.435	4.555	3%
Argentina	3.050	3.125	3.170	3.000	3.140	3.300	3.030	-8%
Australia	2.309	2.432	2.123	1.895	1.878	2.215	2.350	6%
México	1.980	2.027	2.079	2.129	2.177	2.220	2.255	2%
Canadá	1.265	1.342	1.314	1.385	1.412	1.340	1.275	-5%
Rusia	1.357	1.374	1.378	1.380	1.320	1.320	1.340	2%
Sudáfrica	1.027	1.019	1.008	996	995	950	985	4%
Bovina	57.810	58.462	57.634	58.361	59.281	59.374	59.489	0,2%

Fuente: en base a USDA; en miles de tons eq. peso carcasa.
El total es de los países relevados por el USDA

Consumo mundial de carne vacuna							Dif %	
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024/23
EEUU	12.181	12.409	12.531	12.712	12.799	12.645	12.360	-2%
China	7.808	8.826	9.485	9.987	10.662	11.057	11.232	2%
Brasil	8.000	7.779	7.486	7.492	7.524	7.717	7.915	3%
U. Europea	6.753	6.698	6.518	6.511	6.498	6.180	6.190	0%
India	2.729	2.776	2.476	2.798	2.908	3.015	3.095	3%
Argentina	2.568	2.379	2.366	2.273	2.324	2.428	2.133	-12%
México	1.902	1.901	1.898	1.938	1.945	2.080	2.080	0%
Rusia	1.790	1.766	1.708	1.628	1.559	1.565	1.560	0%
Japón	1.298	1.319	1.295	1.263	1.228	1.225	1.220	0%
Reino Unido	1.244	1.134	1.160	1.132	1.128	1.135	1.130	0%
Canadá	1.015	1.029	1.046	1.002	1.043	1.027	970	-6%
TOTAL	55.489	56.183	56.043	56.875	57.471	57.995	57.445	-0,9%

Fuente: en base a USDA; en miles de tons eq. peso carcasa.
El total es de los países relevados por el USDA

Comercio mundial de carne vacuna							Dif %	
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024/23
Exportación	3.313	3.851	4.139	4.046	4.696	4.658	4.787	3%
Mercosur	2.021	2.314	2.539	2.320	2.898	2.898	2.975	3%
Brasil	501	763	818	735	823	875	900	3%
Argentina	436	436	411	557	513	450	467	4%
Uruguay	355	338	371	434	462	435	445	2%
Oceania	2.184	2.362	2.111	1.976	1.881	2.245	2.355	5%
Australia	1.582	1.739	1.473	1.291	1.238	1.570	1.685	7%
Nueva Zelanda	602	623	638	685	643	675	670	-1%
Am. Norte	2.182	2.213	2.192	2.511	2.589	2.267	2.168	-4%
EEUU	1.433	1.373	1.338	1.555	1.608	1.367	1.263	-8%
Canadá	477	525	511	593	503	560	540	-4%
México	272	315	343	363	398	340	365	7%
India	1.511	1.494	1.284	1.397	1.442	1.420	1.460	3%
U. Europea	701	714	675	623	590	610	590	-3%
TOTAL	10.636	11.377	11.229	11.440	12.027	11.735	11.190	-4,6%
Importación	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024/23
China	1.369	2.177	2.781	3.024	3.502	3.575	3.550	-1%
EEUU	1.360	1.387	1.515	1.518	1.538	1.682	1.710	2%
Japón	840	853	832	807	777	715	720	1%
Corea	515	550	549	588	595	600	610	2%
U Europea	422	435	350	321	399	360	380	6%
Reino Unido	478	405	399	393	400	385	380	-1%
Chile	308	347	342	464	350	350	350	0%
Malasia	204	197	206	214	281	280	285	2%
Canadá	236	204	250	212	214	240	230	-4%
Filipinas	187	185	190	221	255	200	205	2%
Egipto	300	340	230	300	255	245	160	-35%
TOTAL	8.322	9.083	9.686	9.948	10.237	10.328	10.281	-0,5%

Fuente: en base a USDA; en miles de tons eq. peso carcasa
El total es de los países relevados por el USDA

Ilustración 2. Producción, Consumo, Exportación e Importación de Carne Bovina 2018 - 2024 (ValorCarne, 2024)

Evidenciando la escala de las exportaciones en la que se encuentra Chile, menos del 10% del onceavo productor mundial (México). De esto se podría establecer los siguientes aspectos con respecto a las empresas exportadoras de Chile:

Estrategias basadas en costos son al menos difíciles de desarrollar comparativamente dado la escala productiva de los países mencionados.

Modelo de negocios apuntan a establecer nichos de mercados en el caso de la internacionalización.

La tabla siguiente, presenta de manera esquemática un resumen de las diversas normativas legales mínimas para planta faenadoras exportadoras de carne bovina y la comparación con los países importadores de los cuales se abastece Chile (FAENACAR A.G, 2019). Lo que demuestra la exigencia a la que están expuestas las plantas productivas en Chile que tienen carácter exportador y las diferencias con respecto a los países que abastecen el mercado nacional.

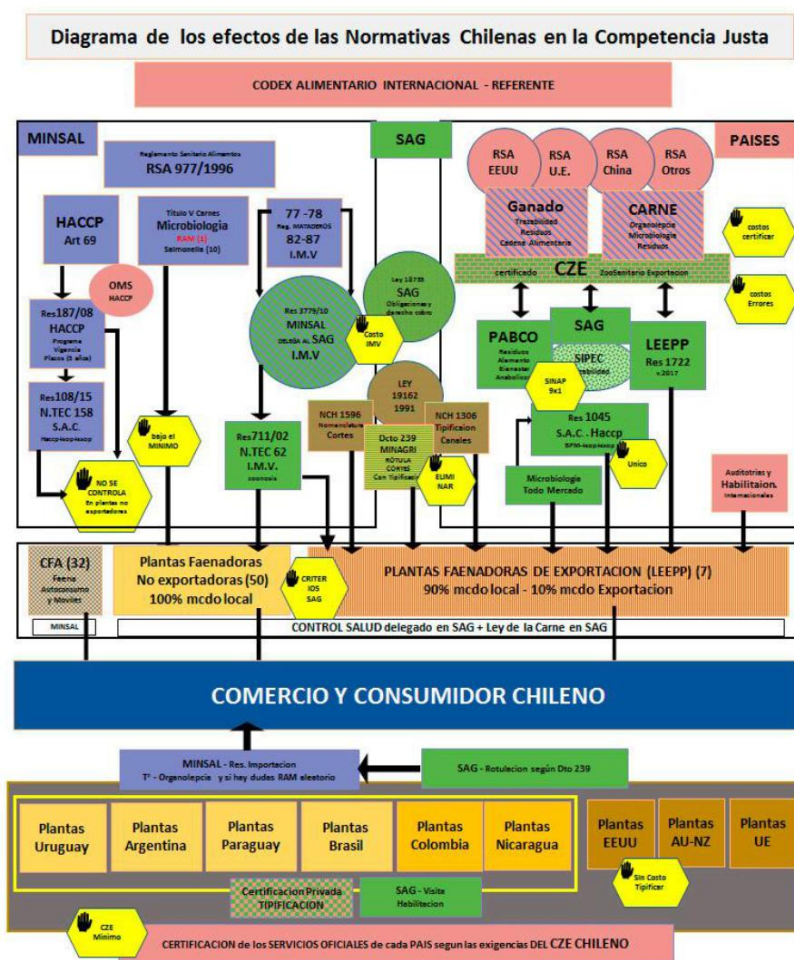


Ilustración 3. Diagrama de los efectos de las Normativas Chilenas en la Competencia Justa (FAENACAR A.G, 2019).

Las empresas del sector están enfrentados a los siguientes desafíos y/o amenazas tanto propias (por la realidad de cada una) como comunes, entre las cuales se pueden mencionar:

- Fuerte descenso de la masa ganadera según el último Censo Silvoagropecuario del 2021 que determinó 2,5 MM de cabezas de bovinos (33% menos que la misma medición del año 2007) (ODEPA, 2022).
- Dependencia del ingreso del producto importado (proteína animal) que tiene una ventaja comparativa con respecto al precio y puesto que Chile tiene tratados de libre comercio con una buena parte del mundo; está afecto a presiones sobre el tipo de cambio que pueden desviar su consumo hacia sustitutos más económicos como lo son el cerdo, el pollo y el pavo.
- Ausencia de estándares nacionales y de mercados con respecto a la sostenibilidad como fuentes de diferenciación no utilizadas que puedan dar origen a una ventaja competitiva.
- Asimetrías en las exigencias a países exportadores de carne hacia Chile comparado con las exigencias que tienen las empresas chilenas para exportar (Dado que los países exportadores no consideran tales exigencias – no se les pueden ser aplicadas), en términos comerciales se respetan las indicaciones de la Organización Mundial de Comercio (FAENACAR A.G, 2019).

8.2 Antecedentes de MAFRISUR S.A

La Sociedad Anónima Cerrada Matadero Frigorífico del Sur S.A se constituyó en agosto del 2003 por un grupo de empresarios ganaderos y empresas relacionadas al sector agroindustrial quienes concibieron la creación de la sociedad como una entidad de servicios a terceros y orientada a la exportación lo cual está en la esencia de la compañía. En aquel entonces se proyectaban expansiones en la demanda de carne chilena en función de las firmas de Tratados de Libre Comercio, crisis de las “vacas locas” o encefalopatía espongiforme bovina (EEB) en Europa a inicios de los 2000 y

la aplicación por parte del Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) de reglamentaciones más estrictas sobre mataderos y plantas afines (MAFRISUR S.A, 2010). La planta faenadora de bovinos se puso en marcha el año 2005 y la planta de faenadora de ovinos en el 2008. Posteriormente MAFRISUR S.A pasó a ser propiedad de los grupos Latinvest Chile S.A. y M.B Holding S.A., vinculados a Empresas Tattersall S.A., incorporándose a una cadena de valor que incluye a ProCarne S.A. y ProCarne Comercial S.A., organizaciones con las cuales mantiene gerencias y funciones administrativas comunes.

MAFRISUR S.A es una de las cinco plantas exportadoras de carne bovina que representó el 10,25% de la faena nacional del año 2023 (723.367 cabezas de ganado). La empresa que más participación tuvo (Frigorífico de Osorno S.A) del orden de 17,00% (Empresas Feria de Osorno S.A, 2024). La planta cuenta con el registro 10-15 del Listado de Establecimiento Exportadores de Productos Pecuarios (LEEPP) desde el año 2006 y a la fecha tiene las siguientes habilitaciones de mercado para procesos de exportación: Ecuador, Hong Kong, Colombia, Perú, Cuba, Venezuela, Corea del Sur, Panamá, Japón, China, Unión Europea, Canadá, El Salvador, México, Argentina, Costa Rica, República Dominicana y Estados Unidos. La planta cuenta con regulaciones de la Autoridad Sanitaria (Reglamento Sanitario de los Alimentos - RSA, HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Points, BPM – Buenas Prácticas de Manufactura) además de certificaciones integrales de seguridad alimentaria (British Retail Consortium – BRC) y de faenas religiosas islámicas (Halal) (MAFRISUR S.A, 2024).

Entre sus clientes internos pueden contar a: ProCarne S.A y ProCarne Comercial S.A (internos) y externos se cuenta con Agrícola Mollendo, Chile Beef, La Cascada, Fundo Los Tineos, Las Invernadas, Cerro Azul, KARMAC, McDonalds, CENCOSUD, Wallmart Chile, Jhonny Rockets, Nestlé, COPEC (MAFRISUR S.A, 2024).

MAFRISUR S.A y sus empresas relacionadas (ProCarne S.A – ProCarne Comercial S.A.) comparten las siguientes gerencias, enfocando en términos operativos especialidades de cada compañía con respecto a los procesos que realizan cada una (anteriormente había procesos que se realizaban en más de una planta) y también están concentradas ciertas gerencias y jefaturas que tienen un alcance corporativo y medianamente integrado. La ilustración y la tabla, a continuación, presentan el organigrama de la empresa y un cuadro resumen de las gerencias corporativas con alcance en más de una compañía (SI indica que la gerencia o jefatura tiene responsabilidad y funciones en la compañía indicada; y NO indica que la gerencia o jefatura no tiene funciones en la compañía indicada.

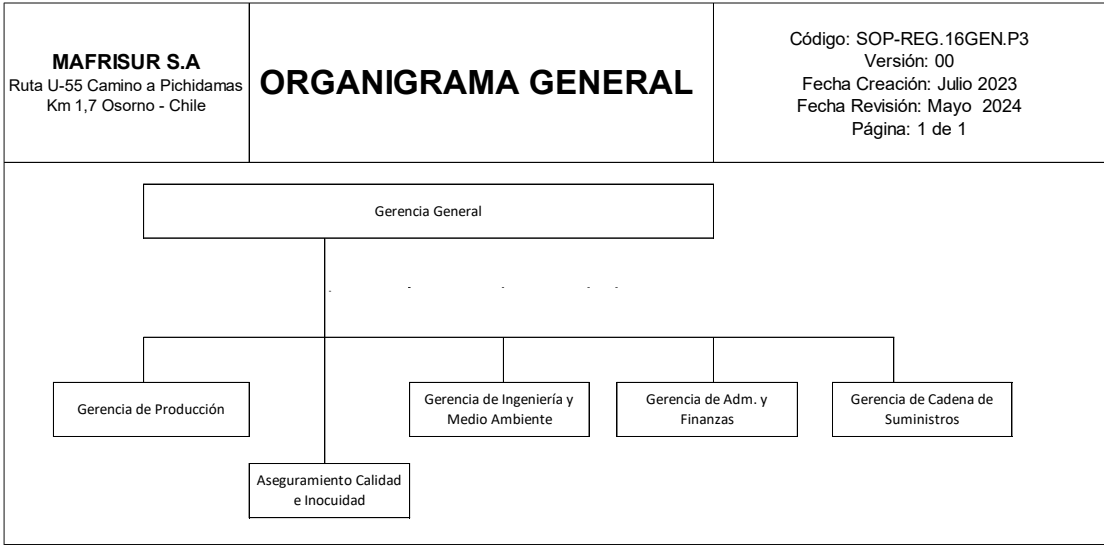


Ilustración 4. Organigrama General de MAFRISUR S.A (SOP-REG.16GEN.P3).

Gerencia/Jefatura	MAFRISUR S. A	ProCarne S. A	ProCarne Comercial S. A
Gerencia General	SI	SI	SI
Gerencia de Administración y Finanzas	SI	SI	SI
Gerente de Ingeniería y Medio Ambiente	SI	SI	NO

Gerente Cadena de Suministros	SI (Parcial)	SI	SI
Gerente Comercial	NO	SI	SI
Jefe de Recursos Humanos	SI	SI	SI
Jefe de Logística y Distribución	SI	SI	SI
Encargado de Prevención de Riesgos	SI	SI	NO

Tabla 1. Resumen de Gerencias y Jefaturas en las empresas del Holding. (Elaboración propia)

Cabe mencionar que las plantas están ubicadas en Osorno en instalaciones independientes (caso de MAFRISUR S.A y ProCarne S.A) y ProCarne Comercial tiene salas de ventas y bodegas ubicadas en La Serena, Vitacura, Estación Central, Paine y Osorno. Como fuese mencionado, cada planta o compañía tiene una especialización las cuales se detallan a continuación (CIMPARG, 2023):

MAFRISUR S. A	Planta faenadora de bovinos (matanza) y proceso de despostado (cortes) y almacenamiento de varas y cajas de productos. Ciclos productivos: Ciclo 1 y Ciclo 2
ProCarne S. A	Planta elaboradora de productos cárnicos y sus derivados para preparación o consumo inmediato. Ciclos productivos: Ciclo 3 y Ciclo 4
ProCarne Comercial S. A	Establecimientos de almacenamiento y venta de productos del Ciclo 2, Ciclo 3 y Ciclo 4.

Tabla 2. Ciclos productivos de Holding. (Elaboración propia)

Como se puede observar la actividad de cada compañía está enlazada y en el caso de MAFRISUR S.A las otras compañías corresponden a un cliente interno (relacionado)

y debe coexistir con los requerimientos de los demás clientes de la compañía. Ante esto, la estructura organizativa requiere de tener información de calidad, disponible en el momento oportuno para evitar la suboptimización, el uso responsable de los recursos y mantener una estrategia acorde con los lineamientos generales.

En el caso de MAFRISUR S.A, dado el encadenamiento con las compañías relacionadas del mismo holding y el carácter de servicios son aspectos que deben ser debidamente tratados en el control mediante los KPI's correctos y en los momentos oportunos sin perder el foco de los grandes lineamientos estratégicos de la compañía y del holding, modelos como el BSC son herramientas que permiten a las empresas poder operar en entornos de alta variabilidad sin perder el foco de la estrategia.

8.3 Antecedentes de la competencia en Chile

En Chile existen las siguientes plantas habilitadas a la fecha según el Listado de Establecimientos de Productos Pecuarios, LEEP (Servicio Agrícola y Ganadero, 2025) que tienen entre sus actividades el faenamiento y procesamiento de carne bovina.

Nombre	RUT	Número registro LEEPP
Agroindustrias Lomas Coloradas Ltda.	88.792.300-0	08-09
Frigorífico Temuco S. A	96.568.780-7	09-12
Carnes Ñuble S. A	96.518.070-2	10-31
Frigorífico de Osorno S. A	96.518.090-7	10-26
Matadero Frigorífico del Sur S. A	99.530.100-8	10-15
Frigorífico Simunovic S. A	91.730.000-3	12-01

Las primeras dos empresas (Agroindustrias Lomas Coloradas S.A y Frigorífico Temuco S.A) son pertenecen al grupo empresarial FT Woods S.A y serán analizadas

conjuntamente. En el caso de Frigorífico Woods su principal producto es el faenamiento y procesamiento de carne ovino.

8.3.1 FT Woods S.A

Este holding que fue creado el año 2016 producto de la escisión del grupo AASA, asociado a la familia Allende Vial (La Tercera, 2016). Es dueña de dos plantas industriales ubicadas en San Pedro de la Paz (VIII región) y Temuco (IX región) de más de 50 y 30 años de antigüedad respectivamente; entre ambas emplean a más de 500 personas y suman una capacidad de faenamiento de 160.000 vacunos/año (FT Foods S.A, 2025).

Cuentan con una fuerte presencia en las cadenas del retail en Chile y exportaciones a los principales países del mundo con un foco en Asia dónde recientemente cuenta con una oficina comercial. También han desarrollado una experiencia omnicanal con un importante desarrollo de nuevos productos innovadores. Desde el año 2021 lleva a cabo un proyecto de ganadería regenerativa mediante la marca “La Reserva” bajo un sistema de pastoreo sustentable y respetuoso bajo las directrices del Savory Institute (FT Foods S.A, 2025) lo cual se alinea con el objetivo 12 (Producción y consumo responsable) de los ODS.

Las plantas cuentan con certificaciones de las normas de inocuidad GFSI (BRC), uso del sistema de aseguramiento de calidad HACCP y de norma religiosa musulmana Halal. Incorporan aspectos sustentables desde sus materias primas, proveedores, procesos y logística.

8.3.2 Carnes Ñuble S.A. (Ñuble Alimentos)

Ñuble Alimentos es un holding con alrededor de 60 años de historia asociado a tres grupos empresariales compuesto por Empresas Juan Yarur SPA & Empresas JY S.A, MH Inversiones e Inversiones Nueva Sofia. Cuenta con una planta industrial ubicada en Valdivia con 650 colaboradores y una capacidad productiva de 84.000 vacunos/año.

Con un enfoque en prácticas sustentables siendo partícipes de SEDEX y la aplicación del cumplimiento SMETA abarcando toda la cadena de suministro. También cuentan con una normativa GFSI que en este caso corresponde a la norma FSSC 22000, basados en los estándares de la ISO 22000 de Gestión.

8.3.3 Frigorífico de Osorno S.A (Feria de Osorno S.A)

El grupo Empresas Ferias de Osorno S.A tiene más de 75 años de presencia en el mercado asociado a cinco grupos de accionistas mayoritarios entre cuales destacan las familias Cariola y Delano. Tiene integrada como compañía desde una ganadera propia (Ganadera Osorno), recintos de feria y remate (FEGOSA), planta productiva, despostadoras y comercializadora (Frigorífico de Osorno S.A). A nivel de feria y remate es el segundo actor luego del grupo Tattersall (27% mercado a nivel nacional) y el mayor actor en términos de faenamiento de bovinos (por sobre 17% de la producción nacional) con una capacidad que le permite superar los 124.000 bovinos/año (Empresas Feria de Osorno S.A, 2024).

FRIGOSORNO ha desarrollado entre variados aspectos normativos, legales, medioambientales una política de sustentabilidad con foco en el manejo de los impactos ambientales hacia la comunidad de ruidos, olores y humos realizando importantes cambios en su gestión de generación de energía en base GLP, aprovechamiento de

energía mediante bombas de calor y supresión de procesos industriales asociados a grasas. También se realizará medición de huella de carbono por primera vez en el ejercicio del 2024, con un gran porcentaje de la energía consumos de origen renovable. (Empresas Feria de Osorno S.A, 2024).

En los aspectos relacionados a la gestión sostenible de la cadena de valor, Frigosorno cuenta con el estándar GFSI, BRC desde el año 2017 con un alto foco en la inocuidad en su propia planta y sus proveedores con un 68,4% de ellos habilitados en dicha norma o alguna de sus equivalencias. Existe el seguimiento del Bienestar Animal bajo las directrices del SAG y además la cuantificación del uso de medicación (antibióticos) en los animales. (Empresas Feria de Osorno S.A, 2024).

9 MARCO TEÓRICO

Serán abordados diversos puntos relacionados a la administración estratégica y sistemas de gestión corporativa abarcando desde aspectos como la estrategia, marketing, valor y misión de las compañías para poder llegar a gestión del conocimiento y sistemas control de gestión existentes y sus modificaciones en el tiempo.

9.1 Conceptos

9.1.1 Administración y competitividad estratégica

La administración estratégica (Hitt et al., 2008): está compuesto por el conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que una empresa requiere para lograr la competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio.

9.1.2 Estrategia

Es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva. Cuando las empresas se deciden por una estrategia deben elegir de entre distintas alternativas. En este sentido, la estrategia que elige una empresa indica lo que pretende hacer y lo que no tiene intención de hacer (Hitt et al., 2008).

9.1.3 Modelo de la Organización Industrial de los rendimientos superiores al promedio

Explica la influencia dominante que el entorno externo ejerce en las acciones estratégicas de una empresa. El modelo especifica que la industria en la cual una empresa decide competir ejerce una influencia en el desempeño bastante más fuerte que las decisiones que los administradores toman en el interior de sus organizaciones.

Considera que el desempeño de la empresa está determinado, en primer lugar, por una serie de propiedades de la industria, entre otras, las economías de escala, las barreras para la entrada al mercado, la diversificación, la diferenciación del producto y el grado de concentración de las empresas que operan en esa industria. (Hitt et al., 2008)

9.1.4 El modelo de los rendimientos superiores al promedio basado en los recursos

El modelo basado en los recursos parte del supuesto que cada organización engloba un conjunto de capacidades y recursos únicos. La singularidad de las capacidades y los recursos de una empresa establece las bases para su estrategia y su capacidad para obtener rendimientos superiores al promedio. Este modelo presupone que las empresas adquieren recursos diferentes y desarrollan capacidades únicas en razón de la forma en que combinan y utilizan los recursos; es decir, que los recursos y, sin lugar a dudas, las

capacidades no se mueven mucho entre empresas y que las diferencias entre las capacidades y los recursos son la base de la ventaja competitiva. Las capacidades se van fortaleciendo debido al uso continuo, de modo que los competidores tendrán más dificultad para comprenderlas e imitarlas. (Hitt et al., 2008)

9.1.5 Visión y Misión

Visión (Hitt et al., 2008) es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia. Por consiguiente, el enunciado de una visión articula la descripción ideal de una organización y plantea la configuración del futuro que busca. Es decir, el enunciado de una visión perfila a la empresa en dirección al punto que le gustaría alcanzar en años próximos.

La misión (Hitt et al., 2008) detalla la o las líneas de negocios en las cuales pretende competir la empresa, así como cuáles son los clientes a los que quiere atender. No obstante, ésta, a semejanza la visión debe establecer la individualidad de la organización, entusiasmar a todos los grupos de interés y ser relevante para ellos. (Hitt et al., 2008)

9.1.6 Entorno externo – Entorno interno

Entorno externo (Hitt et al., 2008): Es complejo y todo un reto. Dadas las repercusiones que tiene en el desempeño, la empresa debe desarrollar las habilidades que requiere para identificar las oportunidades y las amenazas presentes en él. El entorno externo consta de tres partes básicas: 1) el entorno general (elementos de la sociedad general que afectan a las industrias y sus empresas), 2) el entorno de la industria (los factores que influyen en una empresa, sus acciones y respuestas competitivas y el potencial de utilidades de la industria) y 3) el entorno de la competencia (en cuyo caso la empresa

analiza los objetivos futuros, las estrategias actuales, los supuestos y las capacidades de cada uno de sus competidores importantes).

Entorno interno (Hitt et al., 2008) los recursos, las capacidades y las competencias centrales presentes en el entorno interno de la empresa, podrían ejercer una influencia en su desempeño relativamente mayor que las condiciones presentes en el entorno externo. Las organizaciones más efectivas reconocen que la competitividad estratégica y los rendimientos superiores al promedio sólo pueden ser resultado de competencias centrales (las cuales se identifican estudiando el entorno interno de las empresas) que se ajustan a las oportunidades (las cuales se determinan estudiando el entorno externo de la empresa).

9.1.7 Análisis de las cinco fuerzas

Michael Porter identificó cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado: competencia sectorial, competidores potenciales, sustitutos, compradores y proveedores. (Kotler & Keller, 2006)

1. Amenaza de rivalidad intensa en el segmento.
2. Amenaza de nuevos participantes.
3. Amenaza de productos sustitutos.
4. Amenaza de una mayor capacidad de negociación por parte de los compradores.
5. Amenaza de una mayor capacidad de negociación por parte de los proveedores.

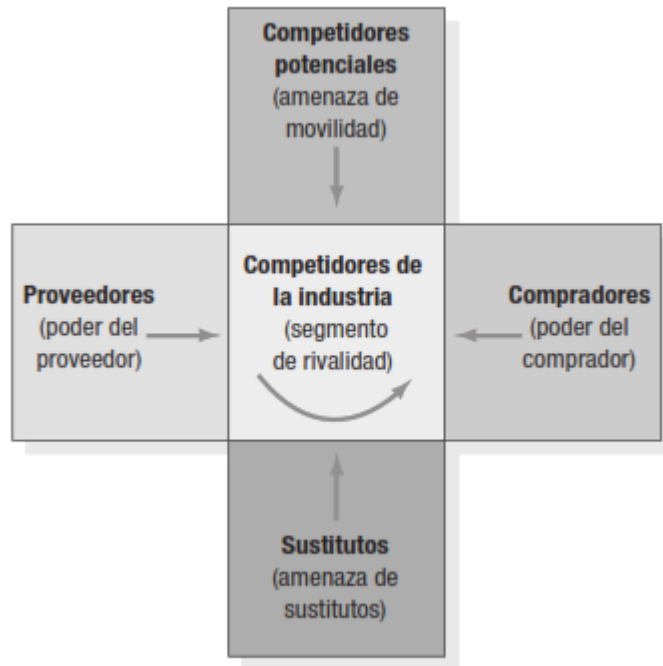


Ilustración 5. Las cinco fuerzas que determinan el atractivo estructural de un segmento (Kotler & Keller, 2006)

9.1.8 Análisis Cadena de Valor:

Cadena de valor (Hitt et al., 2008): El análisis de la cadena de valor se utiliza para identificar y evaluar el potencial competitivo de los recursos y las capacidades.

Al estudiar sus habilidades comparándolas con las que se asocian con las actividades primarias y las de apoyo las empresas pueden entender su estructura de costos e identificar las actividades que les permitirán crear valor.

Según este modelo, cada empresa desarrolla una serie de actividades destinadas a diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto. La cadena de valor refleja nueve actividades estratégicamente relevantes, que generan costo y valor en un negocio específico. Estas nueve actividades creadoras de valor se dividen en cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo.

Las actividades primarias abarcan la secuencia de adquirir materiales para el negocio (logística de entrada), transformarlos en productos finales (transformación), dar salida a los productos (logística de salida), comercializarlos (marketing y ventas) y prestar servicios adicionales (servicios). Las actividades de apoyo (aprovisionamiento, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos e infraestructura de la empresa) se realizan en determinados departamentos especializados, o en más de uno. (Kotler & Keller, 2006)



Ilustración 6. La cadena de valor genérica. (Kotler & Keller, 2006)

9.1.9 Estrategias de negocios

Las empresas pueden elegir de entre cinco estrategias de negocios (Hitt et al., 2008) para establecer la posición estratégica que desean y defenderla contra sus competidores: liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en el liderazgo en costos, enfoque en la diferenciación, y de liderazgo en costos y de diferenciación integrada. Cada una de las estrategias de negocios ayuda a la empresa a establecer y a explotar una ventaja competitiva particular dentro de un ámbito específico de la competencia. En el caso de cada una de las diferentes estrategias de negocios, la forma en que las empresas integren las actividades que desempeñan mostrará las diferencias que existen entre unas y otras.

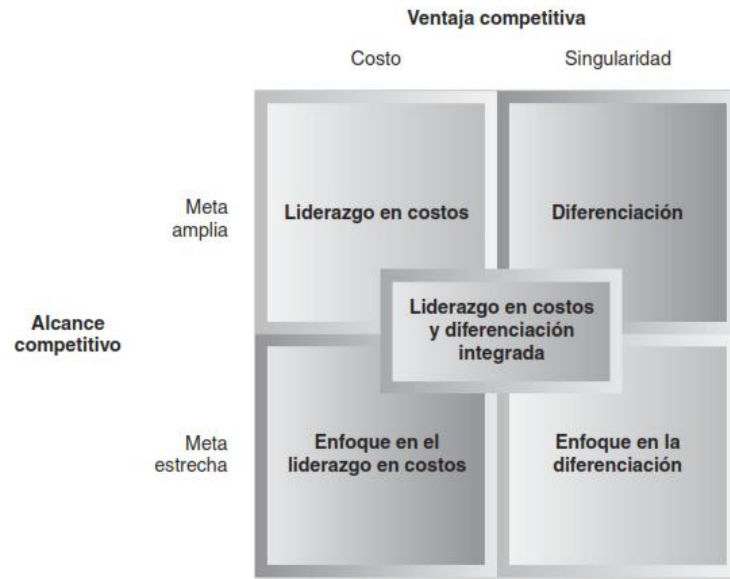


Ilustración 7. Cinco estrategias de negocios. (Hitt et al., 2008)

9.1.10 Estrategias corporativas

Especifica las acciones que emprende una empresa para obtener una ventaja competitiva mediante la elección y la administración de un grupo de negocios distintos, que compiten en distintos mercados de productos. Las estrategias corporativas ayudan a las empresas a elegir nuevas posiciones estratégicas con la esperanza de que éstas incrementen el valor de la organización.

La estrategia corporativa de diversificación relacionada ayuda a la empresa a crear valor mediante las actividades compartidas y la transferencia de competencias a los distintos negocios que constituyen su portafolio de negocios. (Hitt et al., 2008).

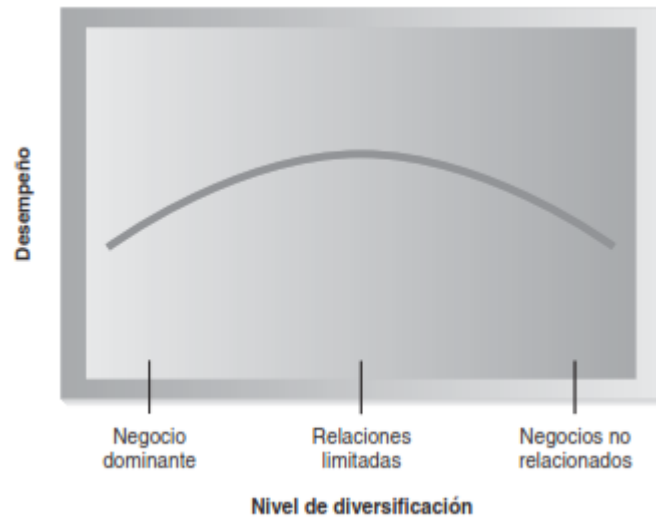


Ilustración 8. Línea curva de la relación entre la diversificación y el desempeño. (Kotler & Keller, 2006)

9.1.11 Estrategia internacional

Una estrategia internacional es aquella que la empresa utiliza para vender sus bienes y servicios fuera de su mercado interno. Una de las principales razones para implementar una estrategia internacional (a diferencia de una enfocada en el mercado interno) es que los mercados internacionales presentan nuevas oportunidades potenciales. (Hitt et al., 2008)

Las empresas optan por utilizar uno (o tal vez ambos) de los dos tipos básicos de estrategias internacionales: la estrategia de negocios internacional y la estrategia corporativa internacional. A nivel de negocios, las empresas siguen las estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación, liderazgo enfocado en los costos, enfoque en la diferenciación o estrategias integradas de liderazgo en costos y de diferenciación. Las estrategias corporativas internacionales son tres: multinacional, global o transnacional (una combinación de multinacional y global). Para crear una ventaja competitiva cada estrategia debe realizar una competencia central basada en recursos y capacidades difíciles de imitar. (Hitt et al., 2008).



Ilustración 9. Estrategias corporativas internacionales. (Hitt et al., 2008)

9.1.12 Relaciones de agencia

La separación entre los propietarios y los directivos da lugar a una relación de agencia, la cual se presenta cuando una o varias personas (el o los principales) contratan a otra persona o personas (el o los agentes) para que brinden sus servicios porque son especialistas en la toma de decisiones correspondientes.

Por consiguiente, cuando una parte delega la responsabilidad de la toma de decisiones en manos de otros, a cambio de un pago, se presenta una relación de agencia. Otros ejemplos de esta relación, además de la que se presenta entre los accionistas y los altos directivos, son las que existen entre los asesores y sus clientes o entre el asegurado y la aseguradora. Más aún, en el interior de las organizaciones también existe una relación de agencia entre los administradores y sus empleados, así como entre los altos directivos y los propietarios de la empresa.

Se pueden presentar problemas porque el principal y el agente tienen distintos intereses y metas o porque los accionistas carecen de control directo en las grandes empresas públicas que cotizan en bolsa. También surgen problemas cuando el agente toma decisiones que llevan a la empresa a perseguir metas que se contraponen a las de los

principales. Por lo tanto, la separación de la propiedad y el control puede dar lugar a que surjan intereses encontrados (de los principales y los agentes) y ello puede llevar al oportunismo gerencial. (Hitt et al., 2008).

9.1.13 Liderazgo estratégico

El liderazgo estratégico es la capacidad para anticipar las cosas, tener una visión, conservar la flexibilidad, atribuir facultades a otros para crear cambios estratégicos a medida que se necesiten. La esencia del liderazgo estratégico es multifuncional e implica administrar por medio de otros, administrar una empresa completa en lugar de una subunidad funcional y manejar el cambio. (Hitt et al., 2008).

9.1.14 Modelos de gestión del conocimiento y estrategia competitiva

Hasta el momento se ha hecho foco principalmente en el entorno exterior (Oportunidades y amenazas de la industria – económicas y técnicas) de la empresa para analizar los diversos aspectos de la estrategia competitiva. Sin embargo, los factores internos compuestos por las fortalezas y debilidades de la compañía y el valor personal de las personas clave en la estrategia.

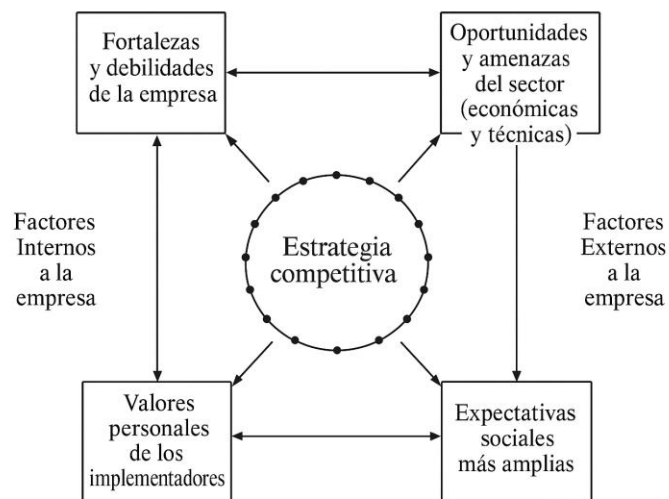


Ilustración 10. Contexto en que la estrategia competitiva es formulada. (Porter, 1998)

En este punto, la gestión del conocimiento y la gestión del capital intelectual se convierten en ventajas competitivas de las empresas modernas. El conocimiento puede ser definido según la RAE como el entendimiento, inteligencia y razón natural de las cosas. Otra definición la menciona como noción, saber o noticia elemental de algo. El capital intelectual se entiende como el conocimiento individual y colectivo en las organizaciones, propiedades intelectuales, sistemas de información que se da a todo nivel desde actividades y rutinas hasta la estrategia de las organizaciones.

9.2 Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard es un marco que le sirve a la empresa para constatar si se han establecido los controles estratégicos y financieros que se utilizarán para evaluar su desempeño. Serán abordados inicialmente la versión original propuesta por Kaplan y Norton y posteriormente modificaciones, mejoras y/o implementaciones propuestas por otros autores.

La premisa en la que se basa el Balanced Scorecard es que cuando las empresas hacen hincapié en los controles financieros a expensas de los estratégicos se ponen en peligro así mismas porque los primeros proporcionan retroalimentación acerca de los resultados que se han logrado con acciones pasadas, pero no dicen nada acerca de cómo impulsar el desempeño futuro de la organización. Un equilibrio adecuado de los controles estratégicos y los financieros, en lugar de un énfasis excesivo en alguno de los dos, permite a las empresas vigilar su desempeño de forma efectiva.

Cuatro perspectivas se integran para formar el marco del Balanced Scorecard: la financiera (que se refiere al crecimiento, la rentabilidad y el riesgo desde la perspectiva de los accionistas), la del cliente (que se refiere a la cantidad de valor que los clientes

perciben que fue creado por los productos de la empresa), los procesos de negocios internos (que se enfocan a las prioridades de distintos procesos de negocios que crean satisfacción de los clientes y los accionistas) y el aprendizaje y el crecimiento (que se refieren al esfuerzo de la empresa por crear un clima que apoye el cambio, la innovación y el crecimiento).

Por lo tanto, el marco del Balanced Scorecard permite a la organización entender cómo luce a los ojos de los accionistas (perspectiva financiera), cómo la ven los clientes (perspectiva de los clientes), los procesos que debe subrayar para utilizar con éxito su ventaja competitiva (perspectiva interna) y lo que puede para mejorar su desempeño y crecer (perspectiva de aprendizaje y crecimiento). (Hitt et al., 2008).

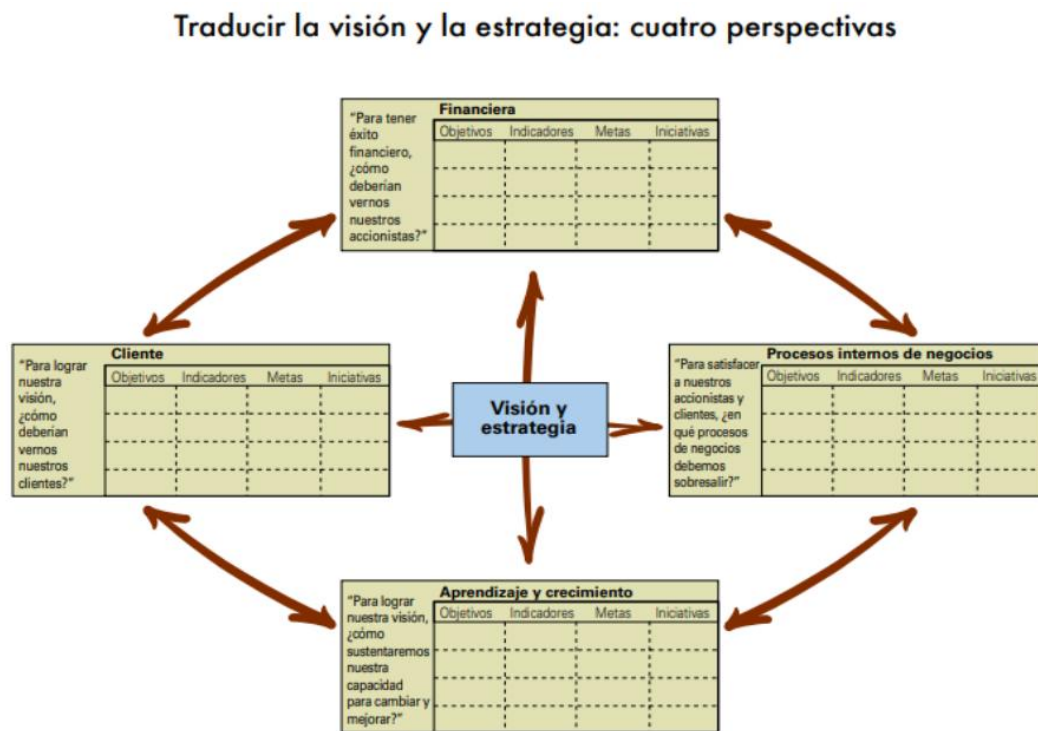


Ilustración 11. Traducir la visión y la estrategia: cuatro perspectivas. (Kaplan & Norton, 2007)

A continuación, se enlistan los tipos de indicadores por cada perspectiva del Balanced Scorecard.

Perspectiva Financiera:

		Temas estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costes/mejora productividad	Utilización de los activos
Estrategia de la unidad de negocios	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmentos Porcentajes de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes	Ingresos/empleados	Inversiones (porcentaje de ventas) I+D (porcentaje de ventas)
	Sostenibilidad	Cuotas de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada Porcentaje de ingreso de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de producto y clientes	Coste frente a competidores Tasa de reducción de costes Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categoría de activos clave Tasa de utilización de activos
	Recolección	Rentabilidad de la línea de productos y clientes Porcentaje de clientes no rentable	Costes por unidad (por unidad de output, por transacción)	Periodo de recuperación (Pay-back) Troughput

Tabla 3. El indicador de los temas financieros estratégicos. (Kaplan & Norton, 2012)

Perspectiva de Cliente

Cuota de mercado	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocios.
Incremento de clientes	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
Adquisición de clientes	Sigue la pista, en términos relativos, la tasa en que la unidad de negocios atrae o gana nuevo clientes o negocios.
Satisfacción de clientes	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.

Rentabilidad de los clientes	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.
------------------------------	---

Tabla 4. La perspectiva del cliente, indicadores centrales. (Kaplan & Norton, 2012)

Perspectiva del proceso interno

Las necesidades del cliente han sido identificadas	Proceso de innovación		Proceso operativo		Proceso de servicio posventa	Las necesidades del cliente están satisfechas
	Identificación del mercado	Creación producto/ Oferta de servicio	Construcción de los productos/servicios	Entrega de los productos/servicios	Servicio al cliente (mantenimiento)	

Tabla 5. La perspectiva del proceso interno. El modelo de la cadena genérica de valor. (Kaplan & Norton, 2012)

- Proceso de innovación: Identificación del mercado, creación del producto u oferta de servicio.
- Proceso operativo: Construcción de los productos o servicios, entrega de los productos o servicios.
- Proceso de servicio de post venta: Servicio al cliente (Mantenimiento).

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Indicadores clave	Resultados		
	Retención del empleado		Productividad del empleado
	Satisfacción		
Medios	Competencias del personal	Infraestructuras tecnológicas	Clima laboral

Tabla 6. La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento. (Kaplan & Norton, 2012)

- La satisfacción del empleado.
- La retención del empleado.
- La productividad del empleado.

9.2.1 Evolución del Balanced Scorecard (BSC)

El Balanced Scorecard (BSC), introducido por Robert Kaplan y David Norton en 1992, marcó un cambio fundamental en la gestión organizacional al proponer una herramienta que integraba métricas financieras con indicadores no financieros. En sus inicios, el BSC se centraba en medir el desempeño en cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Sin embargo, con el paso del tiempo, el modelo evolucionó hacia un sistema de gestión estratégica integral (Kaplan & Norton, 2002)

En “The Execution Premium” (Kaplan & Norton, 2008), Kaplan y Norton detallan esta evolución, incorporando elementos como la planificación estratégica, la alineación organizacional, la gestión de iniciativas estratégicas, y el seguimiento mediante dashboards estratégicos. Esta transformación, convierte al BSC en un sistema de gestión cerrado, en el que la formulación, ejecución, monitoreo y revisión de la estrategia están integrados.

Por otro lado, Paul Niven (Niven, 2014), argumenta que el BSC debe evolucionar constantemente para responder a entornos dinámicos y complejos. Propone que el BSC moderno adopte prácticas ágiles, permitiendo ajustes rápidos a la estrategia, con un enfoque centrado en la creación de valor sostenible.



Ilustración 12. The Evolution of Strategy Execution Review Meeting (Niven, 2014)

9.2.2 Innovaciones y Mejoras al BSC

La evolución del BSC ha estado acompañada de innovaciones significativas que han fortalecido su utilidad práctica. Kaplan y Norton (Kaplan & Norton, *The Execution Premium Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, 2008) proponen la integración del sistema de gestión con la planificación presupuestaria y la gestión de riesgos, lo que permite una sincronización más efectiva entre la estrategia y las operaciones. Además, destacan la importancia de realizar reuniones periódicas de revisión estratégica con el apoyo de dashboards visuales y sistemas de seguimiento.

Una innovación destacada es la creación de la Oficina de Gestión Estratégica (Office of Strategy Management, OSM), encargada de coordinar la ejecución de la estrategia, gestionar la alineación interdepartamental, y mantener el enfoque estratégico en todos los niveles de la organización. Esta oficina actúa como garante del ciclo estratégico continuo, integrando el Balanced Scorecard con herramientas operativas.

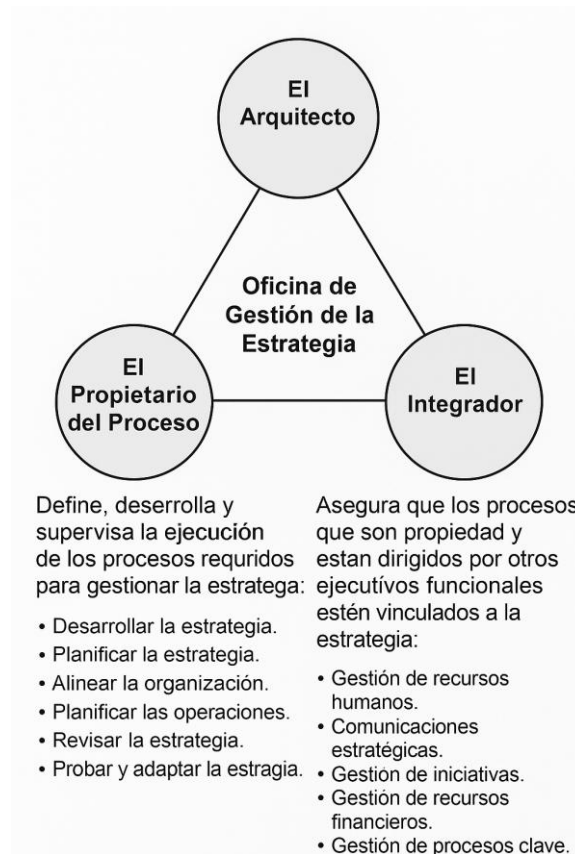


Ilustración 13. OSM y los tres roles que cumple. (Kaplan & Norton, 2008)

Paul Niven (Niven, 2014) complementa estas ideas al sugerir el uso de KPI dinámicos y predictivos, que permitan a la organización anticipar resultados y tomar decisiones proactivas. Estos KPI deben ser revisados constantemente y adaptados al entorno cambiante, utilizando datos en tiempo real y tecnología de analítica avanzada.

Medidas Lag		Medidas Lead
Definición	Medidas enfocadas en resultados al final de un periodo. Normalmente caracterizan el desempeño	Medidas que “impulsan” o llevan al desempeño de medidas rezagadas. Normalmente miden procesos y actividades intermedias
Ejemplos	• Ingresos • Satisfacción del personal	• Tiempo con clientes • Ausentismo
Ventajas	Normalmente son fáciles de identificar y capturar	De carácter predictivo y permiten a la organización hacer ajustes según resultados
Problemas	De carácter histórico y no reflejan las actividades actuales.	Puede ser difícil identificarlas y capturarlas. Frecuentemente no tienen historia en la organización
Cuadro de Mando Integral debe con tener una mezcla de medidas Lag y Lead de		

Ilustración 14. Diferencias de indicadores Lag y Lead. (Niven, 2014)

9.2.3 Modelos Complementarios al BSC

Modelo de Diamante de la Excelencia Operacional

El modelo del Diamante de la Excelencia Organizacional, propuesto por (Kovacevic B. & Reynoso U., 2024), es una metodología integral que permite articular estrategia, cultura, liderazgo y ejecución en siete fases interdependientes. Estas etapas proporcionan una guía para gestionar organizaciones que operan en entornos dinámicos, y son particularmente útiles cuando se busca implementar herramientas como el Balanced Scorecard (BSC) de manera flexible.

1. Exploración del contexto: Incluye el análisis del entorno interno y externo mediante herramientas como PESTEL, SWOT, análisis de tendencias y Customer Journey. Permite entender el punto de partida estratégico.

2. Definición de una aspiración ganadora: Se establece una visión clara con decisiones estratégicas clave: “dónde jugar y cómo ganar”.
3. Validación de oportunidades: Se testean hipótesis estratégicas a través de pilotos o productos mínimos viables, generando aprendizaje antes de escalar iniciativas.
4. Operacionalización con el modelo 3M: Se traducen objetivos en acciones a través de medidas, metas y medios, integrando estrategia y ejecución (ver [Método 3M](#)).
5. Alineación y orquestación de ecosistemas: Se busca coherencia y sinergia entre unidades internas y actores externos, gestionando procesos End-to-End.
6. Cultura de ejecución: Impulsa valores como la agilidad, el liderazgo efectivo, la transparencia y la gestión del error.
7. Ajustes y mejoramiento: Establece un proceso cíclico de evaluación, ajuste y retroalimentación mediante métricas de madurez y cierres de brechas estratégicas.

Estas fases permiten construir un sistema organizacional centrado en el propósito, la adaptabilidad y la disciplina estratégica.



Ilustración 15. Las siete fases del diamante de la excelencia organizacional. (Kovacevic B. & Reynoso U., 2024)

Método 3M

Como parte de la cuarta fase del Diamante de la Excelencia Organizacional, el modelo 3M representa una innovación conceptual para la ejecución de la estrategia. Este modelo consiste en tres componentes: medidas, metas y medios, articulados para facilitar la implementación táctica de objetivos estratégicos (Kovacevic B. & Reynoso U., 2024).

- Medidas: Son los indicadores que permiten cuantificar el avance o desempeño.
- Metas: Representan los valores deseados o puntos de referencia que se espera alcanzar en un periodo determinado.
- Medios: Se refiere a los recursos, herramientas, procesos o proyectos necesarios para lograr las metas definidas.

El modelo 3M se diferencia del Balanced Scorecard tradicional en su simplicidad operativa y su carácter transversal, eliminando la rigidez de las perspectivas. Mientras que el BSC organiza los indicadores en dimensiones estratégicas, el 3M se enfoca en alinear acción directa con resultados deseados.

Este enfoque es especialmente útil para organizaciones que desean una rápida aplicación de la estrategia en campo operativo, permitiendo vincular cada acción a una métrica de éxito.

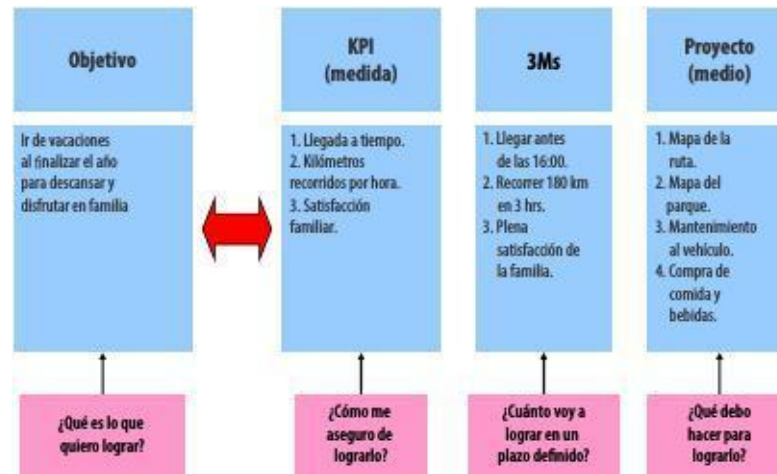


Ilustración 16. Ejemplo de 3Ms – El viaje de la familia. (Kovacevic B. & Reynoso U., 2024)

9.2.4 Tendencias Actuales del BSC

El Balanced Scorecard (BSC) ha experimentado una transformación significativa desde su creación en los años 90 por Robert Kaplan y David Norton. En respuesta a los desafíos contemporáneos, los autores han propuesto nuevas aplicaciones y perspectivas que complementan el modelo tradicional de cuatro dimensiones: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Publicaciones de los últimos años en Harvard Business Review evidencian tres líneas de evolución: la incorporación de criterios ESG (Environmental, Social, and Governance), la integración con estrategias de crecimiento inclusivo, y la aplicación en alianzas estratégicas. Estas tendencias reflejan una necesidad creciente de modelos de gestión más responsables, sostenibles y colaborativos.

Reimaginando el BSC para la Era ESG

(Kaplan & McMillan, 2021) proponen una actualización del BSC que permita incorporar indicadores relacionados con sostenibilidad ambiental, impacto social y gobernanza ética. Estas métricas ESG se integran en las perspectivas tradicionales del

BSC. Por ejemplo, en la perspectiva financiera se podrían incluir reducciones en consumo energético o huella de carbono. En la perspectiva del cliente, se valora el compromiso con prácticas éticas y sostenibles.

Este enfoque busca transformar el BSC en una herramienta de gestión estratégica que considere no solo el valor para los accionistas, sino también para los grupos de interés y el planeta.

Crecimiento Inclusivo y Valor Compartido

En otro artículo (Kaplan et al., 2018) **argumentan que las empresas deben asumir un rol activo en la reducción de la desigualdad**. Proponen estrategias de crecimiento inclusivo en las que las compañías co-creen mapas estratégicos junto a sus socios y comunidades locales, alineando la rentabilidad con objetivos sociales.

Este modelo enfatiza el valor compartido, generando retornos sostenibles, abordando problemas sistémicos como pobreza o falta de infraestructura. El BSC se transforma en una herramienta para alinear la estrategia de negocio con resultados de impacto social.

Alianzas Estratégicas con BSC

En contextos de colaboración interorganizacional, (Kaplan et al., 2010) **plantean el uso del BSC como una herramienta para gestionar alianzas estratégicas**. Las empresas pueden construir un mapa estratégico conjunto que defina objetivos compartidos, indicadores clave de rendimiento y metas alineadas.

Este enfoque es especialmente útil en sectores donde la innovación y la ejecución dependen de múltiples actores. El BSC permite traducir los acuerdos estratégicos en planes de acción monitoreables.

9.3 Desarrollos académicos de BSC

En este capítulo se tiene como objetivo poder revisar y sintetizar los principales avances y desarrollos con respecto a la aplicación del Cuadro de Mando Integral en plantas de producción de alimentos, como faenadoras de bovinos y/o plantas similares del rubro de avícola, porcina u ovina teniendo como base los trabajos iniciales de Kaplan y Norton; su mejora y evolución, según lo revisado con los elementos ya revisados de Niven y Kovacevic en dónde se repite temáticas de sostenibilidad, resiliencia en los contextos actuales.

En específico esta revisión presenta implementaciones específicas en las industrias antes mencionadas donde se identifican unas fuertes similitudes en las formas operativas, sistemas de aseguramiento de calidad e inocuidad. También, son revisados casos de cadenas de suministros y de la industria vitivinícola.

9.3.1 Aplicaciones y casos de éxito en Food Service y cadenas de comida rápida.

La aplicación del Balanced Scorecard (BSC) fuera del ámbito financiero se consolidó en la industria alimentaria como herramienta para traducir la estrategia en acciones operativas medibles. **En Development of KPI in the Contracted Foodservice Business in Korea – Using Balanced Scorecard** (Kim & Kim, 2009) desarrollaron indicadores clave de desempeño (KPI) para un servicio de catering en Corea, utilizando el método Delphi con expertos del sector, y demostraron la eficacia de alinear procesos de servicio con metas financieras y de satisfacción del cliente. **En Balanced Scorecard a Management Tool in Food Service Companies** (Andrade Arteaga et al., 2023) se revisaron casos de empresas de foodservice (Cadenas de comida rápida a nivel continental - América) y destacaron que la integración en los casos exitosos de la

perspectiva de procesos internos (inocuidad, calidad) con la perspectiva de cliente principalmente además sólo algunas compañías integraron las perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento y perspectiva Financiera.

9.3.2 Balanced Scorecard sustentable, de resiliencia y perspectivas holísticas.

La necesidad de incluir criterios ESG en la medición de desempeño ha dado lugar a marcos híbridos. (Mio et al., 2022) un análisis sistemático de herramientas de medición sostenible y sugiere extraer indicadores medioambientales (emisiones, consumo de agua) y sociales (bienestar laboral) para incorporarlos al BSC tradicional. (Nayanee Silva et al., 2024) proponen un modelo holístico para el sector del té que agrega dimensiones de gobernanza, comunidad y resiliencia, demostrando cómo estos elementos refuerzan la viabilidad a largo plazo de operaciones primarias alimentarias alineándose con conceptos de ganadería generativa en el caso de las plantas faenadoras de bovinos. En Resilience Balanced Scorecard (Molenda et al., 2023) integraron la resiliencia en un BSC multiescalar que mide capacidad de recuperación ante disrupciones, visibilidad de procesos y adaptación tomando las experiencias en épocas de crisis o desastres (Crisis global financiera del año 2008, Recesión global económica del 2018, pandemia del COVID-19) en dónde las plantas de alimentos primarias como MAFRISUR son consideradas estratégicas dado que son productoras de alimentos que deban hacer frente a condiciones adversas

9.3.3 BSC en cadenas de suministro alimentarias.

Para industrias con múltiples actores y sitios como en la industria alimenticia (cultivo de materias primas, plantas de procesamiento, centros de distribución y logística) (Rodríguez-Rodríguez et al., 2020) **diseñaron un BSC dinámico que ajusta KPI y objetivos estratégicos según escenarios de demanda y disponibilidad de materias primas, mejorando la coordinación intergerencial en grupos empresariales y holding** (Molenda et al., 2023). En el caso de faenadoras bovinas, esto implica articular

indicadores de ganadería (Costos de ferias de remates, transportes, tipificación de la canal, raza y uso de la materia prima, entre otros) con métricas de plantas faenadoras y despostadoras (rendimiento de cortes, mermas, kilos recuperables) y logísticas (productos por pallets, tipos de despachos, opciones de picking), asegurando visibilidad de extremo a extremo de los aspectos relevantes para el negocio.

9.3.4 Aplicaciones de datos originados del BSC en otros tipos de análisis.

También se ha realizado un trabajo posterior en bases a modelos de BSC en el sector vitivinícola. **En Efficiency análisis of the Portuguese wine industry using accounting and operational metrics** (Fragoso & Vieira, 2022) realizaron análisis econométrico con base en los datos del BSC y otros modelos a 382 bodegas portuguesas, identificando variables como ventas y activos fijos que impactan significativamente la eficiencia. Otros estudios sobre la industria vitivinícola en Italia han mostrado que las relaciones inputs–outputs (empleados, activos, costos de materia prima) varían por región, enfatizando la necesidad de adaptar KPI de BSC a la realidad local (Urso et al., 2018).

9.3.5 Aplicaciones en grupos de empresas – holdings

En el estudio Propose a methodology to implement balanced scorecard for operational appraisal of industrial groups (Jalakiyoon et al., 2014) proponen una metodología para implementar un Balanced Scorecard en grupos industriales con múltiples plantas y líneas de producto combinando procesos de selección y clasificación como el proceso Anárquico Jerárquico (en inglés AHP) o el TOPSIS. Los autores generan un modelo de 13 pasos para la implementación del BSC basados en los trabajos originales de Norton y Kaplan. El enfoque que tiene el estudio en grupos industriales (tal como es el caso de MAFRISUR) y la inclusión de métodos de selección

para priorización (como se dan en el caso de varias empresas que trabajan bajo un mismo corporativo) muestran que puede ser práctico para el caso de MAFRISUR.

9.3.6 Casos de éxito en industrias de alimentos procesadoras

Si bien en el origen del BSC el enfoque fue principalmente a la industria financiera con los años fue extendiéndose la aplicación en otras industrias productivas y de servicios. En plantas faenadoras de porcinos y de aves, dado que en términos de edificación, implementación, normativas y aspectos culturales existe un alto grado de similitud con las faenadoras de bovinos – se tornan casos interesantes de revisar y analizar en el desarrollo de este punto.

Caso de estudio: Industria de cerdo de Cataluña:

En Cataluña, un estudio sobre cadenas de suministro con enfoque Lean, utilizó el desarrollo de indicadores sobre desempeño global e introducir prácticas de mejora. Se utilizó análisis de componentes principales para seleccionar indicadores en las cuatro perspectivas (financiero – aprendizaje y crecimiento, clientes y procesos internos) integrando herramientas de Lean Six Sigma para abordar variabilidad en procesos de despiece y envasado. Esto permitió priorizar iniciativas de ahorro de costes y de calidad, reduciendo el lead time en 20 % y mejorando la satisfacción del cliente interno (Perez et al., 2010)

Combinación de modelo de BSC con Six Sigma – Industria del pollo.

Investigadores desarrollaron un modelo que integra Six Sigma y BSC (Global Corporate Measurement Model o Multivariate Performance Measurement System (MPMS) para medir la performance global de empresas avícolas de la provincia de Chimborazo (Ecuador). Definieron objetivos estratégicos en producción

(Cumplimiento de pedidos, Eficacia de operadores, Utilización de maquinarias, Nivel de cumplimiento de actividades), cliente (Market Share ratio, Nivel de satisfacción del usuario, eficiencia de la venta), aprendizaje y crecimiento (tasa de formación, satisfacción y reconocimiento de empleados) y financiero (retorno de la inversión, retorno en relación al patrimonio). **La metodología demostró robustez en entornos con múltiples respuestas y permitió un rediseño de procesos con reducciones de defectos de hasta 30 %** (Muyulema-Allaica et al., 2022)

Aplicaciones en sustentabilidad de granjas avícolas familiares en China

Un estudio aplicado a 156 granjas emergentes de cultivos y cría (incluyendo porcicultura y avicultura) empleó el BSC para evaluar sostenibilidad. Se crearon indicadores de “perspectiva de cliente” (satisfacción de consumidores locales), “procesos internos” (índice de mortalidad), “aprendizaje” (horas de formación), además de métricas financieras y ambientales. El instrumento arrojó un Composite Sustainability Score que identificó granjas con desempeño sobresaliente (Chen et al., 2020) y crea un precedente como elemento de evaluación para el caso de productores de ganadería cuando se aborda por ejemplo el caso de la ganadería regenerativa.

10 METODOLOGÍA

Inicialmente serán abordados aspectos relacionados a estrategia, creación de valor, métodos de control de gestión, gestión de capital intelectual y gestión del conocimiento y las experiencias cercanas a industrias como MAFRISUR S.A (Industria agroalimentaria). El enfoque considerado en este problema es de tipo mixto.

El estudio considerará el estado del arte de MAFRISUR S.A y los analizará en pro de revisar los aspectos estratégicos en función al orden revisado en el marco teórico. En este punto se desarrollarán principalmente el aspecto cualitativo del problema de investigación:

- Determinación de la estrategia de MAFRISUR S.A
- Misión, Visión y Valores de MAFRISUR S.A
- Análisis FODA de MAFRISUR S.A
- Cadena de Valor de MAFRISUR S.A
- Recopilación de indicadores actuales.

Posterior a este paso, y con base a la información anterior será aplicado el Método de Balanced Scorecard en las siguientes etapas que serán detalladas en el marco teórico. Para el final de esta sección se abordará temáticas de tipo más cuantitativas cuando se deba determinar los indicadores que impacten efectivamente en la planta.

- Determinación y ajuste de la visión, misión y objetivos estratégicos de MAFRISUR S.A.
- Conformación del mapa estratégico del MAFRISUR S.A.

- Diseño y/o selección de los indicadores claves que conformarán las perspectivas del Balanced Scorecard (Financiera, Procesos internos, Clientes, Aprendizaje y crecimiento) de MAFRISUR S.A.
- Diseño del Balanced Scorecard y determinar sus lineamientos para su implementación en MAFRISUR S.A.

Para cumplir con lo mencionado se utilizarán según la conveniencia alguna de estas herramientas:

Investigación cualitativa:

- Encuestas a clientes, Stakeholders, gerentes y personal de las compañías.
- Revisión de papers seleccionados relativos a industria de alimentos.

Investigación cuantitativa:

- Métodos para determinar la relación entre indicadores y resultados operativos (Consistencia en el tiempo) – aplicación de estadísticos.

A continuación, se presentarán los elementos que abarcarán la metodología del desarrollo de esta Tesina estructuradas en siete fases. Estas se basan en el desarrollo original del Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 2012), complementado con las guías prácticas descritas en (Niven, 2014) y los aportes respecto a la ejecución e implementación determinados por (Kovacevic B. & Reynoso U., 2024).



Ilustración 17. Esquema Metodológico. Fuente: Elaboración propia.

10.1 Diagnóstico y estado inicial de MAFRISUR S.A

10.1.1 Análisis del Macroentorno (PESTA)

El análisis del macroentorno permite identificar los factores externos que inciden en el desempeño de MAFRISUR S.A. y de la industria cárnica nacional. A través del modelo PESTA (Político, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental) es posible comprender

el contexto en el cual opera la compañía y anticipar amenazas u oportunidades estratégicas que influyen en la formulación de objetivos y en el diseño del Balanced Scorecard.

10.1.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Para situar el desarrollo de esta tesina en un contexto operacional, en esta sección se abordan las herramientas utilizadas para analizar el entorno de MAFRISUR S.A., su realidad organizacional, sus capacidades internas y las relaciones que mantiene con organismos estatales, la competencia, las cadenas de retail y otros actores relevantes. Este análisis permite identificar las dinámicas competitivas que conforman el sector en Chile.

10.1.3 Análisis de la Cadena de Valor

Aquí se desglosarán las actividades primarias y de apoyo según lo desarrollado por Michael E. Porter, considerando la actividad productiva del MAFRISUR S.A; desde la recepción de la materia prima (incluyendo el abastecimiento del ganado) pasando por el procesamiento de los animales hasta la distribución de los productos principales, así como los distintos subproductos que se generan. El desarrollo de este análisis entrega un mapeo de las distintas actividades de la planta, destacando las actividades que generan valor y las de las unidades de apoyo.

10.1.4 Análisis FODA

Sintetiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas derivadas de los apartados anteriores, sentando las bases para la selección de objetivos estratégicos y KPI.

10.1.5 Fuentes y técnicas de recolección de datos

En razón de mantener la confiabilidad y validez de las etapas requeridas para el diagnóstico serán ocupadas las siguientes herramientas, fuentes o métodos:

Documentación interna de MAFRISUR S.A, normativas y otros que afecten a la planta: Presentaciones de las Gerencias de Ingeniería y Proyectos, Gerencia de Producción, Jefatura de Aseguramiento de Calidad e Inocuidad y Gerencia de Administración y Finanzas, registros del área Productiva, Calidad, RRHH y Mantención de los últimos 12 meses y otros datos disponibles con más antigüedad.

Desarrollo de entrevistas y conversatorios con las Gerencias con respecto a sus perspectivas sobre las mediciones actuales, aspectos de mejoras y prácticas de rutinas con respecto a metodologías. También se considerarán algunos clientes del mismo holding y Stakeholders del sector.

Entrevistas a operarios y clientes internos para conocer la profundidad y uso de los indicadores actuales, perspectiva del funcionamiento de la planta y claridad de los roles dentro de la misma. Se utilizará escala de Likert (Valoración de 1 a 5 puntos).

Observación directa de las prácticas y actividades mencionadas con relación a los distintos procedimientos de planta y actividades de control y medición con el fin de corroborar los datos recopilados.

10.2 KPI y otros indicadores existentes

Serán recopilados los indicadores que mantienen las distintas gerencias de la MAFRISUR S.A y se priorizarán mediante valorización por parte de las distintas jefaturas y gerencias de las plantas y serán detallados según este análisis.

10.3 Diseño del Balanced Scorecard

Se abordará las cuatros perspectivas desarrolladas por Kaplan y Norton

10.3.1 Definición de Perspectivas

Se justificarán las cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento del Balanced Scorecard además será definida la inclusión de una perspectiva asociada a Sustentabilidad/Medio Ambiente.

10.3.2 Formulación de Objetivos Estratégicos y Metas Estratégicas.

Mediante entrevistas y aplicación de documentos de evaluación, se establecen objetivos precisos por perspectiva, alineados con los hallazgos del diagnóstico. A continuación, se procederá con las metas estratégicas.

10.4 Elaboración del Mapa Estratégico

Se describe el proceso de construcción el Mapa Estratégicos y los Pilares Estratégicos que lo conformarán, ilustrando las relaciones causa–efecto entre objetivos de las diferentes perspectivas incluyendo el abordaje de los puntos asociados a sustentabilidad.

10.5 Selección y desarrollo de indicadores claves de procesos - (KPI)

Basado en los criterios SMART y el modelo de 3M del Diamante de la Excelencia Operacional, serán desarrollados los siguientes elementos:

- Definición del conjunto de KPI para cada perspectiva.
- Recolección de series temporales de los KPI con el fin de analizar tendencias, estacionalidades y otros estadísticos afines.
- Generación de los intervalos de normales de KPI con el fin separar peak específicos.

10.6 Fijación de Metas y Umbrales

Se detalla cómo, a partir de datos históricos, se establecen metas SMART para los KPI y se construyen semáforos de rendimiento (rojo/amarillo/verde) para facilitar el monitoreo.

10.7 Diseño del Tablero de Control

Se propondrá un layout de dashboards inicial con una base Microsoft Excel que puede ser llevada fácilmente a Power BI, con un resumen general y pestañas para cada perspectiva además un panel específico para el Diamante de la Excelencia.

10.8 Plan de propuesta de implementación – Carta Gantt

Descripción de áreas de implementación inicial del BSC y su extensión a las demás áreas de la compañía. Se asignan roles, plazos, auspicios, recursos relativos al tema los cuales son plasmados en una Carta Gantt.

10.9 Desarrollo de una cultura de ejecución

Se abordarán en específico la Fase 6 del diamante de Excelencia Organización de Kovacevic y Reynoso para generar las recomendaciones de un cambio cultura rápido que permita sostener el modelo en el tiempo. También abordará en los mismos temas la Gestión del Conocimiento y las formas de retenerlo en MAFRISUR S.A.

Serán establecidos los protocolos de revisión con frecuencias adecuadas que permitan asegurar el correcto desarrollo de la cultura de ejecución: revisiones diarias, semanales, mensuales con los diferentes actores además serán determinadas las respectivas alertas críticas con los planes a ejecutar en tales casos.

10.10 Ajustes y mejoramiento continuo

Este apartado seguirá con la Fase 7 del desarrollo del Diamante de la Excelencia Organizacional. Se determinará las métricas que indiquen la madurez y la extensión que deben alcanzar las revisiones.

11 Desarrollo

El desarrollo del BSC estará acotado a MAFRISUR S.A y su instalación ubicada en Osorno, Chile y será a nivel de la compañía en general. No obstante, dada la estrecha relación entre las compañías del holding, se incluirá la mención a ProCarne S.A. y ProCarne Comercial S.A. en calidad de clientes internos, junto con las gerencias que mantienen en común con MAFRISUR S.A.

11.1 Diagnóstico estratégico de MAFRISUR S.A

Para diseñar un Balanced Scorecard alineado con la realidad de la planta, en primer lugar, se realiza un diagnóstico estratégico que combina el análisis del entorno competitivo y la evaluación de las capacidades internas de MAFRISUR S.A. Este diagnóstico consta de cuatro etapas: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter, que identifica el grado de presión de competidores, proveedores, clientes, sustitutos y nuevos entrantes; mapeo de la Cadena de Valor interna, que muestra dónde se genera valor y dónde existen cuellos de botella; síntesis en un análisis FODA, que integra fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; y definición de las fuentes y técnicas de recolección de datos, para asegurar la validez del levantamiento de información.

11.1.1 Análisis del Macroentorno (PESTA)

El análisis PESTA es una herramienta que permite examinar el macroentorno de la organización considerando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales. Su aplicación en MAFRISUR S.A. resulta clave para comprender cómo las regulaciones sanitarias, la apertura comercial, las tendencias de consumo, la innovación tecnológica y las exigencias de sostenibilidad condicionan su estrategia y desempeño competitivo.

Dimensión Política

La industria cárnica chilena está sometida principalmente a las regulaciones del Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), organismo encargado de la inocuidad, la trazabilidad y el bienestar animal. Este marco normativo exige certificaciones continuas (HACCP, BRC, Halal), auditorías periódicas y el cumplimiento de normas de exportación, lo que se traduce en costos fijos que deben asumirse incluso en períodos en que la planta no realiza envíos al extranjero. A nivel internacional, el prestigio del SAG ha dotado al país de una reputación de seriedad y rigor en la fiscalización sanitaria, lo que genera confianza frente a sus pares latinoamericanos. Sin embargo, ello también implica una brecha de competencia, dado que las exigencias aplicadas a la producción local no siempre se exigen con igual rigor a los productos importados.

Por otra parte, los Tratados de Libre Comercio (TLC) han ampliado el acceso a mercados estratégicos en Asia, Norteamérica, Europa y Medio Oriente. No obstante, esta apertura también ha intensificado la competencia interna, al permitir la entrada de carne proveniente de países con mayor escala productiva y menores costos (Brasil, Paraguay y Argentina), lo que ha presionado la competitividad de los productores locales e incluso ha derivado en el cierre de varias plantas de producción y exportación (Empresas FERIA de Osorno S.A, 2025).

Dimensión Económica

La volatilidad del tipo de cambio constituye un factor crítico para el negocio exportador. Una depreciación del peso chileno frente al dólar puede favorecer los ingresos por exportaciones, pero su inestabilidad genera riesgos en la planificación financiera. Muchos contratos se pactan en plazos de 60 a 90 días en moneda extranjera,

lo que puede generar pérdidas si no existen coberturas cambiarias adecuadas (ODEPA, 2022).

Otro aspecto relevante es la disminución histórica de la masa ganadera en Chile, fenómeno que ha limitado la capacidad de faena y obligado a incrementar las importaciones de carne. Este déficit estructural condiciona la operación de MAFRISUR S.A. y aumenta su dependencia de la gestión eficiente de recursos (Empresas FERIA de Osorno S.A, 2025).

En paralelo, la industria enfrenta un alza sostenida en los costos de insumos y materias primas, como energía, agua, transporte y alimentación animal, los cuales se ven influenciados por factores de stock, demanda y shocks externos. Finalmente, la volatilidad de los precios internacionales de la carne bovina, en gran medida determinada por la demanda de China, genera ciclos de incertidumbre que, en combinación con las variaciones cambiarias, afectan tanto los volúmenes de exportación como los márgenes de rentabilidad. (ODEPA, 2022)

Dimensión Social

Los cambios en las preferencias de los consumidores representan un desafío creciente para la industria alimentaria y, en particular, para la carne bovina. Existe una demanda cada vez mayor por productos sostenibles, inocuos y trazables, lo que obliga a mantener certificaciones internacionales (BRC, HACCP, Halal) y a implementar sistemas de seguimiento digital a lo largo de la cadena productiva.

El bienestar animal se ha posicionado como un tema crítico en los mercados internacionales más exigentes, como la Unión Europea y Estados Unidos. Grandes clientes corporativos, como McDonald's, exigen estándares que abarcan desde la

crianza y transporte hasta el sacrificio humanitario de los animales. El cumplimiento de estas condiciones es verificado por el SAG y por auditorías especializadas, y su incumplimiento puede derivar en sanciones legales, pérdida de contratos o suspensión de negocios.

Adicionalmente, la creciente preocupación por la huella de carbono de la agroindustria condiciona la aceptación social de los productos cárnicos. Se observa una preferencia en determinados segmentos hacia proteínas alternativas (vegetales, pollo, cerdo, pescado) y sustitutos tecnológicos como la carne cultivada en laboratorio. Si bien en Chile esta tendencia es aún incipiente —destacando casos como NotCo—, en mercados internacionales ya constituye un nicho consolidado en retail y gastronomía especializada.

Dimensión Tecnológica

La tecnología ofrece tanto amenazas como oportunidades para la industria cárnica. En el ámbito de la competencia, surgen las alternativas tecnológicas a la carne bovina, como la carne cultivada en laboratorio y las proteínas vegetales de última generación. Estos productos representan sustitutos que, en el largo plazo, pueden desplazar parte de la demanda global. (Mio et al., 2022)

En cuanto a oportunidades, la automatización de procesos y la incorporación de inteligencia artificial (IA) permiten optimizar la eficiencia, reducir paros no programados, prevenir accidentes laborales, mejorar la calidad de los productos y aumentar la productividad general de la planta. El desarrollo de la trazabilidad digital se perfila como estándar en los mercados de exportación, ofreciendo transparencia y confiabilidad.

Asimismo, los avances en biotecnología y genética animal representan un factor clave en un contexto de menor masa ganadera, ya que permiten mejorar la productividad y resistencia sanitaria del ganado, contribuyendo a mitigar el déficit estructural en la oferta nacional.

Dimensión Ambiental

El impacto ambiental de la industria cárnica ocupa un lugar central en la agenda global. La producción bovina está asociada a emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), consumo intensivo de agua y generación de residuos orgánicos, lo que ha impulsado mayores exigencias regulatorias y sociales hacia los agronegocios. (Mio et al., 2022)

El cambio climático agrava esta situación: en Chile, las sequías recurrentes reducen la disponibilidad de forraje y encarecen la producción ganadera, incrementando los costos de abastecimiento para plantas industriales y limitando la capacidad de expansión del sector.

En paralelo, los mercados internacionales demandan con creciente rigor certificaciones ambientales como carbono neutro y huella hídrica, indispensables para acceder a segmentos premium. No cumplir con estos requisitos puede excluir a la empresa de oportunidades estratégicas en mercados desarrollados, lo que obliga a implementar sistemas de medición y gestión ambiental.

Finalmente, la prevención de enfermedades zoonóticas (como EEB, fiebre aftosa o fiebre Q) constituye un factor ambiental y sanitario que impacta directamente en la inocuidad, la reputación y la posibilidad de exportar. Para MAFRISUR S.A., fortalecer sus sistemas de gestión ambiental representa no solo un requisito regulatorio, sino también un elemento diferenciador en su posicionamiento competitivo.

A continuación, se presenta el cuadro del análisis PESTA.

Político	Económico	Social	Tecnológico	Ambiental
Regulaciones SAG. Certificaciones exigidas: HACCP, BRC, Halal. Prestigio internacional del SAG. TLC: apertura de mercados y mayor competencia externa.	Volatilidad del tipo de cambio. Disminución masa ganadera nacional. Alza de costos: energía, agua, transporte, alimentación. Precios internacionales inestable.	Preferencia por productos sostenibles e inocuos. Exigencias de Bienestar Animal. Huella de carbono como criterio de consumo. Proteínas alternativas y carne cultivada.	• Sustitutos tecnológicos (carne cultivada, proteínas vegetales). • Automatización e inteligencia artificial. • Trazabilidad digital. • Biotecnología y genética animal.	• Emisiones GEI y gestión de residuos. • Sequías y cambio climático (forraje, abastecimiento). • Certificaciones ambientales (carbono neutro, huella hídrica). • Riesgos sanitarios: EEB, fiebre aftosa, fiebre Q.

Ilustración 18. Análisis PESTA. Fuente: Elaboración propia.

El análisis PESTA evidencia que MAFRISUR S.A. opera en un entorno altamente dinámico y desafiante, condicionado por estrictas regulaciones, presiones de competitividad internacional, cambios en los hábitos de consumo, irrupción tecnológica y exigencias ambientales crecientes. Estos factores, que en conjunto configuran el marco del macroentorno, representan tanto amenazas como oportunidades que deben ser consideradas en la formulación estratégica.

11.1.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

En los puntos siguientes, se desarrollarán las 5 fuerzas que componen las dinámicas de la competencia de las empresas, Amenazas de nuevos competidores, Poder de negociación de los proveedores, Poder de negociación de los clientes, Amenazas de sustitutos y Rivalidad entre competidores.

Amenaza de nuevos competidores

Barreras de entrada

Requisitos de Capital

Las plantas faenadoras con carácter exportador ya presentada en la sección 8.3, pertenecientes a 5 grupos industriales poseen una antigüedad mayor a 20 años en sus instalaciones originales (salas de procesos productivos) – lo cual es reflejo del grado de inversión en activos fijos que requieren este tipo de plantas – correspondientes a edificios, equipamiento frigorífico, líneas de procesos especializadas, entre otros.

Certificaciones, habilitaciones de mercados y normativas legales

En el caso de MAFRISUR S.A, el contar con 18 habilitaciones de exportación, adicionales a las auditorias asociadas a clientes (McDonalds, JUMBO), establecimientos exportadores de productos pecuarios (LEEP) y sistema de aseguramiento de calidad de inocuidad (BRC – asociada a GFSI) implican prácticamente que presente revisiones cada dos a tres semanas – lo que demanda a MAFRISUR S.A. contar con una alta disposición de recursos humanos y técnicos para dar cumplimiento a lo antes mencionado.

Economías de escala

Las plantas faenadoras de exportación del país, cuentan con una capacidad por sobre las 7000 cabezas de ganado por mes, la capacidad de contar con un alto poder de negociación por los volúmenes de insumos que se consumen y optimización de la logística. Estos puntos pueden generar economías de escalas frente a otras empresas de carácter exportador del rubro.

Acceso a canales de distribución

Contratos con empresas de retail

La planta ha desarrollado a través de su existencia, una relación tanto directa como indirecta con las cadenas de retail, ya sea por parte de sus clientes como por parte de las empresas relacionadas en el caso de productos locales y de exportación.

Diferenciación y lealtad de marca

Durante el último año, la empresa ha desarrollado una línea asociada a ganadería regenerativa y con alimentación exclusiva en pradera (Grass-Feed), De Origen a través de la empresa relacionada ProCarne.

Políticas gubernamentales y arancelarias

En el caso de Chile, el gobierno ha trabajado durante las últimas décadas en generar y consolidar el carácter exportador del país y sigue constantemente habilitando nuevos países para comercializar productos. Sin embargo, la totalidad de estas habilitaciones son recíprocas, por lo que permiten la entrada de productos pecuarios al país. No obstante, la entrada de productos desde nuevos países no cambia la presencia de productos desde países que son líderes en costos como Brasil, Paraguay, Argentina o Uruguay con respecto a Chile.

Poder de negociación de los proveedores

Concentración de proveedores de ganado

En el año 2024, se comercializaron en ferias de remate 877.872 vacunos, en dónde dos ferias de remates asociadas a Tattersall (Empresas Tattersall S.A, 2025) y FEGOSA (Empresas Feria de Osorno S.A, 2025), concentraron alrededor de 50% de las

transacciones en sus recintos de remates desde la región del Bío-Bío a la región de Aysén – concentrados entre la región de los Ríos y los Lagos. La cantidad de ganado en país, y por ende sus proveedores están en descenso desde hace un par de décadas (Ortega et al., 2020) no superando los 3MM de cabezas de ganado en los últimos censos Agropecuarios. Existe una reducción de la rentabilidad asociada al negocio de la producción ganadera, asociada a factores de aumento del precio de la tierra, expansión de la fruticultura en el país y adaptación al cambio climático.

Costos de cambio

Los costos asociados a cambios de proveedores de materias primas, deben ser validados mediante pruebas y validaciones de certificaciones en el caso de elementos para usos productivos y/o en contacto con productos. La variabilidad de los niveles de faenamiento de la planta impide la generación de grandes contratos. Los precios asociados a los transportes suelen ser similares entre varias empresas como para tener un impacto significativo.

Calidad y trazabilidad del ganado

El sistema de trazabilidad animal, es un programa que entró en vigencia en el año 2005 (Servicio Agrícola y Ganadero, 2025) como un mecanismo de garantía sanitaria, tanto para el caso de productos de consumo nacional como exportación. Es una obligación de los productores y un estándar que está asociado a un par de empresas que proveen estos sistemas. El ganado en Chile corresponde mayoritariamente a razas de doble propósito (leche y carne, 60%) (Ortega et al., 2020); por lo que razas de ganado con un mejor rendimiento, implican inversión adicional, programas de alimentación basada principalmente en praderas (con las respectivas certificaciones de Bienestar Animal o Grass Fed) que corresponde a otro tipo de producto (nichos).

Integración vertical

Las plantas faenadoras de exportación, como MAFRISUR S.A, han generado integración vertical hacia atrás mediante la conformación de una Ganadera asociada a Tattersall S.A (Tattersall Agrícola Ganadera) (Empresas Tattersall S.A, 2025)– FEGOSA (Ganadera Osorno) (Empresas Feria de Osorno S.A, 2025). Estas empresas han presentados resultados variables y trabajan con la modalidad de campos propios, así como arriendo de campos para fines ganaderos.

Poder de negociación de clientes

Segmentación de clientes, programación de volúmenes de compra y política de precios.

Los clientes de MAFRISUR S.A tiene como destino principalmente el retail, canales de exportación y tiendas propias en menor medida con la excepción del cliente principal ProCarne S.A (destino negocio propio con McDonalds). Cada tipo de cliente tiene procesos, tipología de cortes, formatos de producto y empaque distintos para cada uno de ellos por lo que la planta y su estructura cambian y adaptan constantemente a las necesidades de los clientes y eso está reflejado en las especialidades de los desarrollos de las salas de procesamiento, puestos de trabajos, entre otros.

Frente a la alta variabilidad que existen en los clientes, la lógica de la conformación de los negocios es similar en el rubro, asociados, indexados y correlacionados a indicadores como el precio internacional de carne (precio CIF), variaciones del tipo de cambio, situación fitosanitaria de los principales países importadores de carne a Chile y estacionalidad de la demanda de productos. Lo anterior genera negociaciones de plazos de 2 a 3 semanas hasta 90 días en los casos más comunes e implica en términos generales una programación semana a semana de los pedidos. Los precios tienen una

revisión anual en la mayoría de los casos, salvo que se estén solicitando nuevos productos.

Sensibilidad al precio y calidad

Históricamente, la elasticidad (elasticidad – precio) se ve reflejada en los niveles de pedidos en términos estacionales y de las devoluciones principalmente de las cadenas de retail especialmente luego de las fechas peak, con una elasticidad – precio positivo alta – esta situación también es transferida por clientes internos.

En el caso, de las exportaciones y los nichos de especialidad, la elasticidad – precio suele ser menor que el caso retail hasta ser baja en los productos de especialidad cuando existen atributos diferenciales (Bienestar Animal – Sin antibióticos – Grass Feed). (Intelligent Data, 2007)

Posibilidad de integración hacia atrás

En general, los casos de integración hacia atrás por parte de los clientes, son escasos y suelen ser sujetos a contratos específicos y de volúmenes acotados de desarrollos de marcas propias por las cadenas del retail (JUMBO, Rendic Hermanos principalmente) así como el caso de un cliente específico (Corte Criollo SpA, del segmento de retail y nichos) que adquirió una planta faenadora nacional (Frigorífico Angol SpA - (Corte Criollo SpA, 2025), citar página. Lo cual no es comparable con una planta de exportación y muestra la dificultad de la integración hacia atrás.

Amenazas de sustitutos

Proteínas alternativas

En (Intelligent Data, 2007) y (Ortega et al., 2020) son revisados algunos casos de elasticidad precio cruzada con otros tipos de proteínas de origen animal (avícola y porcina) arrojando en el primer caso ser un bien sustituto y el caso del cerdo un bien complementario siendo la carne de vacuno un bien normal necesario. En caso de proteínas vegetales, en Chile entró se aprobó a inicios del 2025 la Ley 21664 que prohíbe denominar a productos vegetales.

Tendencias de consumo

Si bien el consumo de proteínas vegetales como sustitutos de proteínas animales, ha conseguido establecer canales, tiendas y secciones dedicadas a su comercialización. Sin embargo, en (Rojas Cofré, 2019), se presenta que el consumo aparente por habitante ha ido en crecimiento constante durante los últimos 20 años. También en caso de productos avícolas y porcino Chile ocupa lugares destacados en términos de exportadores (11vo. en aves – 5to. en porcinos) dónde entre 76% y el 41% es producto que queda en el país (Chile Carne, 2024).

Costos comparativos

Asociado a la elasticidad – precios y bienes sustitutos, las otras proteínas animales mantienen costos más bajos, se presentan economías de escalas importante con respecto a las plantas faenadoras de bovinos, dado el volumen de producción, condición de exportadores líderes, principalmente. En el caso de proteínas vegetales, son claras las ventajas en precios que se generan, dado la ausencia de procesos intensivos, procesos industriales, entre otros.

Innovación en sustitutos

Se han generado estudios y recopilaciones respecto a la carne artificial, en dónde se destacan los beneficios que pudiesen generar en el sentido de disminución de consumos hídricos, huella de carbono, consumos energéticos y GEI (Gases de Efecto Invernador). Sin embargo, aún no es posible conocer el momento que estas alternativas alcance altos niveles de eficiencia, bioconversión que lo posicione como un producto superior a la carne de origen animal. También, tiene aspectos a estudiar y clarificar como corresponde a la necesidad de ambientes estériles y el presunto uso de antibióticos como efecto secundario de la producción de carne artificial (García et al., 2021)

La industria ha generado en términos generales líneas de productos de tipo regenerativo, con uso exclusivo de praderas, libre de antibióticos en respuesta a un consumidor más exigente y consciente del impacto de la industria. Estos productos pueden verse como una respuesta y como sustitutos de la carne tradicional.

Rivalidad entre competidores

Número y diversidad de competidores

Los actores (compañías) que tienen plantas faenadoras de exportación han ido a la baja en los últimos 10 a 15 años con cierre de plantas similares en Chillán (Carnes Ñuble S.A) y Puerto Montt (GANASUR). En el mismo transcurso de tiempo las importaciones (Ortega et al., 2020) lograron sobrepasar a la producción nacional a finales de la década de los '00s, estableciéndose en Chile grandes empresas e importadores de carne de Brasil como JBS, Friboi – entre otros casos además de generar el flujo de producto extranjero vía cadenas de retail. Han existido compras, como el caso de Agroindustrias Lomas Coloradas Ltda por parte de Frigorífico de Temuco S.A y adquisiciones en el caso de los importadores.

Tasa de crecimiento del mercado

Estudios (ODEPA, 2020), han mostrado el descenso de las cabezas de ganado en la época de los 90's y la estabilización del número en los últimos censos por debajo de 3 MM de cabezas de ganado. Por lo que el mercado de las plantas faenadoras se ha mantenido prácticamente constante salvo peak's por contingencias fitosanitarias de otros países. Existen proyecciones y fuertes anhelos de crecimiento en el sector exportador, pero datos estadísticos no proveen que la maza ganadera aumente de manera significativa en los próximos años con las condiciones actuales.

Diferenciación de productos

En general, las líneas de productos no tienen mayores variaciones entre las distintas plantas de faenadoras de exportación dado que comparten salida y compiten en las cadenas del retail. Sin embargo, existen una planta en el país (FRIGOSORNO) que un sistema de trazabilidad total de sus productos empacados, pieza a pieza y no por lote como es la obligación actual (y como las demás plantas garantizan sus productos).

Costos fijos y barreras de salida

Las instalaciones como MAFRISUR S.A, contienen en sus líneas de Faena y Subproductos maquinarias especializadas para la los bovinos, que no tienen otros destinos de uso, la otra parte de las instalaciones, como en el caso de las salas de Desposte y almacenes frigoríficos tiene otros usos probables para industrias de

alimentos que requieran salas de proceso o almacenaje refrigerado. Casos como la planta industrial de Carnes Ñuble S.A que se utilizan en la producción de embutidos son un ejemplo de lo dificultoso de una salida del mercado.

Finalmente, se construye en la Ilustración a continuación, el análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

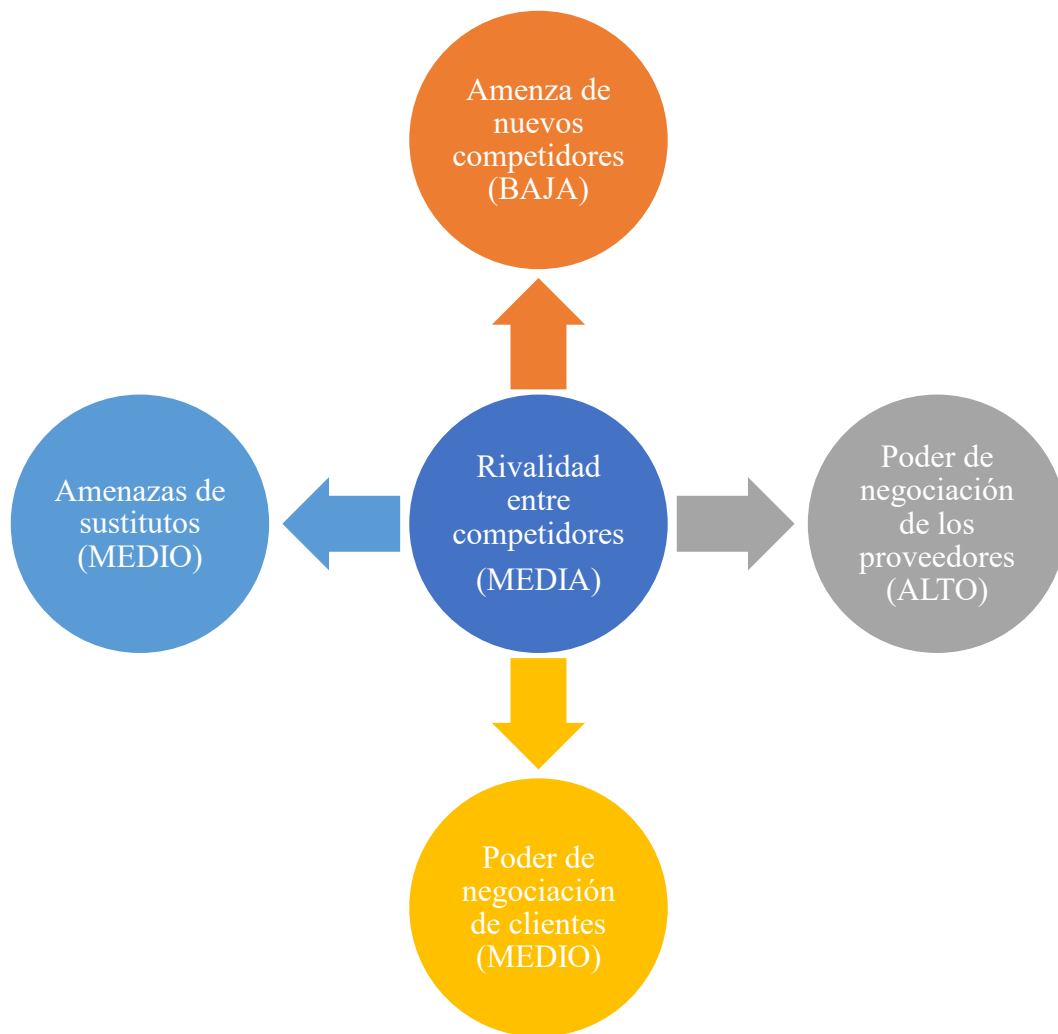


Ilustración 19. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Del desarrollo del análisis se puede determinar que tanto las barreras de entrada como las de salida son altas para las plantas faenadoras de bovinos con carácter de exportación.

11.1.3 Cadena de Valor de MAFRISUR S.A

Se desarrollará el análisis de la Cadena de Valor de MAFRISUR S.A a partir del modelo desarrollado por Michael E. Porter, desglosando las actividades productivas y de apoyo que desarrolla la planta con el fin de identificar actividades redundantes, tareas que no generan ingresos con el objetivo de mantener o aumentar la ventaja competitiva de la compañía.

Actividades Primarias

Recepción de materias primas

La recepción de materias primas, en este caso, ganado bovino para el proceso, es el primer proceso de transformación productiva que luego ocurrirá en la planta de procesos. Se realiza una verificación previa al ingreso del camión a planta en donde se revisan aspectos legales (guías de despacho) y bienestar animal (credencial de transportista autorizado y cursos al día) luego de eso, se realiza pesaje, registro en sistema y asignación a corrales de espera para proceso de Faena. Está normado las condiciones del lugar, cantidad, abastecimiento de agua, alimentos y estadía máxima además de procedimientos sacrificios de urgencia en caso que la condición del animal no permita esperar los tiempos adecuados hasta el inicio del proceso.

Proceso productivo: Ciclo 1 (Faena – Subproductos)

Esta esta considerar desde la conducción del ganado desde el área de Corrales hacia el edificio productivo considerando las etapas que permiten obtener al final del proceso la Vara de vacuno, Subproductos comestibles procesados, Decomisos, Cueros listos para continuar su proceso de transformación y/o preparación para su comercialización.

En esta etapa, que es intensiva en uso de horas hombre, destina alrededor de 150 personas aproximadamente para los procesos antes descritos, en donde el resultado de sus operaciones tiene implicancias en los productos intermedios generados y en los posteriores procesos (calidad y conformidad del producto) así como también, la calidad de la materia prima tiene impacto en los resultados posteriores.

Proceso productivo: Ciclo 2 (Desposte)

En este proceso, la Vara de vacuno es transformada en los diversos cortes envasados al vacío y empacados en cajas de 10 kg, 15 kg y 20 kg tal como se ven en las cadenas del retail y tiendas de especialidad. También son generados algunos productos producto de este proceso, como lo son huesos, grasas, entre otros, los cuales son llevados a sección de Decomisos o preparados para su comercialización posterior. Este proceso cuenta con cerca de 60 personas, las cuales en un caso similar al Ciclo 1, debe contar una destreza manual importante, adaptación al trabajo en condiciones de frio y el resultado de su trabajo tiene un impacto directo en calidad y conformidad del producto, además de ser el último punto de ajustar defectos visibles de la condición de la materia prima o procesos anteriores. Este proceso, genera un ingreso importante dada la variabilidad de los tipos de cortes requeridos por la gran cada clientes; teniendo un costo por kg/procesado mucho más alto que los procesos del Ciclo 1.

Almacenamiento de productos terminados (Refrigerado – Congelado) y Logística.

Los productos finales con destino de consumo humano deben ser refrigerados o congelados con el fin de mantener sus características organolépticas. Para lo cual,

MAFRISUR S.A cuenta con una infraestructura que permite el almacenamiento del orden 900 toneladas de producto terminado. En este punto, se realiza el proceso de picking o armado de pedidos para la gama de clientes que tiene la planta, considerando clientes que retirar de 4 a 5 cajas hasta camiones de carga refrigerados con 22 pallet (25 – 30 cajas por pallet). Dado que existen clientes internos – también su capacidad es compartida con las compañías relacionadas. También, costos adicionales, modificaciones de último momento, son difíciles de transferir a los proveedores dado que los procesos de embarques o despachos deben ser cumplidos con rigurosidad. De igual manera, es un área con un alto grado de comunicación con los clientes, ya sea por información o por modificaciones. También por ser hito de salida de planta, es un lugar donde se presentan reclamos o devoluciones (ya sea por responsabilidad del manejo del área o por defectos de los procesos anteriores, las cuales pueden derivar en reprocesos o procesos de decomisos, que tienen un impacto en los resultados de la compañía.

Actividades de Apoyo

Infraestructura

La compañía, relacionada desde sus orígenes a un holding a cargo de su operación tiene un alto grado de administración familiar. Sin embargo, durante los últimos 10 a 15 años, ha trabajado en consolidar la Gerencia de Administración y Finanzas de tres compañías y en reorganizar la administración del área de Gestión de Personas. El equipo de Gerencia tiene un gran conocimiento y experiencia en el rubro, con participación en organizaciones gremiales y el respaldo de un holding industrial con más de 100 años de historia (Tattersall) en lo relacionado a la visión de un horizonte a largo plazo.

Recursos Humanos

El área de Gestión de Personas, es la nueva denominación del recurso humano desde hace alrededor de 5 años en la compañía. Abarca las funciones clásicas del área y ha añadido personal en funciones de Clima - Desarrollo Organizacional y Bienestar - Beneficios con el fin consolidar los vínculos entre los colaboradores y la compañía. La sección es el principal canalizador de búsqueda de nuevo personal, por lo que debe llevar una estrecha relación con las demás secciones de planta, pero no abarcando el entrenamiento y preparación del personal que dada la naturaleza del funcionamiento de la planta, es llevado por cada sección de manera particular. Los temas clásicos del área de Recursos Humanos están incorporando tecnología que facilita el acceso a la información por parte del personal.

Soporte TI

El área de TI de la compañía está ligada a una empresa que presta servicios informáticos que es parte del holding (Cedarc Creek Chile) quienes cuenta con presencia tanto en las plantas como en oficinas logísticas en Santiago (Estación Central). Proveen y mantienen sistemas informáticos tanto para las áreas de procesos (Sistemas especializados de control de procesos y trazabilidad), recursos humanos, finanzas (ERP financiero y de adquisiciones) y distribución y logística además de la cobertura de sistema de correos y equipos de trabajos. En los últimos años han incorporado distintos softwares de apoyo a la gestión de las áreas como ADP, BUK, plataformas de telemetrías, entre otros que van en la línea de automatización de algunos procesos. Por otro lado, la forma de relación al ser una empresa externa, ha generado respuestas extensas en tiempo que repercuten en la trazabilidad y seguimientos en las compañías, además de contar con una dotación reducida.

Aseguramiento de Calidad e Inocuidad

Este departamento tiene como principales funciones asesorar a la compañía en los requerimientos técnicos para operar y lograr el grado de planta exportadora a los diversos países que determine MAFRISUR S.A, llevar a cabo las actividades de control de laboratorios para las instalaciones y los productos. También, tiene como otra línea de funciones asociadas a la implementación de una cultura de inocuidad, que apunta a ir más allá de producir alimentos aptos para el consumo humano junto con administrar información relacionada con aspectos de Sustentabilidad (Mediante requisitos de auditoría). Abarca transversalmente a la compañía y a las secciones de la misma. Ha logrado sostener buenos resultados en auditorías de GFSI, McDonalds y pautas del SAG, lo que permite reafirmar el carácter exportador de la compañía

Adquisiciones

Esta sección de la compañía, que tiene un carácter transversal para las otras empresas del holding, provee y mantienen materiales e insumos para los distintos procesos productivos, tanto de propiedad de la planta, así como de clientes en ciertos casos. Debe responder a una programación detallada y anticipada puesto que existen plazos de fabricación extensos de ciertos insumos (hasta 60 – 90 días) además de contar con stock críticos de seguridad, bajo todas las normativas de calidad e inocuidad que están presentes en la planta. En el caso de esta sección, ha existido una fuerte rotación de personal en la jefatura ha generado algunas dificultades en el correcto funcionamiento de sus funciones. Sin embargo, ciertos desarrollos a nivel de proveedores han permitido sortear las acciones mencionadas anteriormente.

Mantenimiento y Operaciones

Esta sección de la compañía está a cargo de los suministros, tratamiento y disposición de los diversos tipos de energía requeridas para el normal proceso de la planta y el mantener en condiciones de operación adecuada los equipos necesarios para tales fines – lo que incluye también aspectos documentales y control de costos asociados. También canaliza los proyectos de mejoras internas, así como los crecimiento o expansiones de la compañía. El área ha consolidado un nivel acorde a los requerimientos normativos y de auditorías que ha ido llevando la planta en los últimos años. El manejo de los costos del área, contratos energéticos y de suministros son relevantes en los gastos de la compañía, por lo cual son corroborados semanalmente contra presupuestos a nivel gerencial.

Con lo desarrollado anteriormente, se construye el diagrama de Cadena de Valor que se presenta a continuación, estos puntos críticos de cada actividad productiva y de apoyo sirven de base para identificación y priorización de indicadores.



Ilustración 20. Cadena de Valor de MAFRISUR S.A (Elaboración propia)

11.1.4 Análisis FODA

Para complementar el diagnóstico estratégico de MAFRISUR S.A, será elaborado un análisis FODA que integra las condiciones internas (Fortalezas y Debilidades) con el entorno externo (Oportunidades y Amenazas), el cual tiene su origen en los trabajos desarrollados por el Stanford Research Institute. Este análisis permite sintetizar el diagnóstico de la compañía y sienta las bases para el desarrollo de los puntos asociados del BSC.

Fortalezas

Condición fitosanitaria de la planta y ubicación de la misma: MAFRISUR S.A está ubicado en un país libre de fiebre aftosa (condición garantizada hace bastantes años), por lo que permite exportar una gama completa de productos que incluyan huesos y a la vez dar sendas garantías a clientes y proveedores para la realización sus negocios con la compañía. El estar ubicado en la región ganadera y lechera por tradición asegura traslados rápidos (considerando que existen 6 recintos feriales en menos de 120 km de la planta) y tiempos de espera adecuados además de costos de transportes menores comparativamente con otras plantas de exportación.

Certificaciones BRC – GFSI, habilitaciones de mercado y estándares de seguridad: Las distintas certificaciones y auditorías que mantiene la planta año a año, entre cuales se destacan la certificación BRC, la habilitación para exportaciones (Pauta LEEPP) y los distintos mercados hábiles para exportaciones (18 a la fecha) convierten a MAFRISUR S.A la planta faenadora de bovinos con mayor cantidad de habilitaciones de mercado, lo cual permite a los clientes asegurar procesos rápidos para la gestión oportunas de negocios clave y a la vez dar garantías a los clientes de productos inocuos.

Procesos estandarizados: La estructura de funcionamiento de la planta, demanda que las actividades de la planta estén realizadas siempre de acuerdo a procedimientos

documentos, etapa a etapa, tanto de actividades de la cadena de valor como actividades de apoyo. Esto da como resultados que la planta minimice la variabilidad operativa respecto a media de errores, detenciones o desviaciones. También, permite consultar fuentes y trazar los productos de manera íntegra y rápida, tanto para clientes, autoridades o controles internos.

Alianzas con empresas de transportes consolidados: Si bien en términos estratégicos la ubicación de la planta en la zona de la región de los Lagos tiene importantes beneficios, el estar en la zona obliga recorrer del orden 900 km para llegar a Santiago para consolidar exportaciones aéreas o más distancia si se trata del puerto de San Antonio. Lo anterior, ha llevado a MAFRISUR S.A contar con una cartera de proveedores de servicios de transportes y logísticas internacional con precios preestablecidos que permiten rentabilizar los negocios de la planta como los de sus clientes.

Oportunidades

Demanda de proteína animal desde Asia y el mercado Islam: Es de conocimiento el gran crecimiento económico que está desarrollando China y los países de la región, que han pujado la exportación de una gran cantidad de tipos de productos incluyendo la proteína animal, considerando cortes de carnes despostados, carne en varas, así como ganado vivo (**Antecedentes del sector cárnico en Chile**), esto reflejado en un aumento constante de las exportaciones en los últimos años, donde el ganado de origen chileno tiene una reputación establecida e importantes cualidades fitosanitarias. Por otro lado, el mercado de productos asociados a la religión musulmana, que abarca 1.000 MM de practicantes (segunda religión con más practicantes del mundo), se ha posicionado como un mercado atractivo dado que las exigencias de la faena ritual Halal son más permisivas que el ritual judío, considera la opción de exportar a países recientemente habilitados por el SAG como lo son Emiratos Árabes Unidos, Qatar o Indonesia.

Tendencias de consumo sostenible: El mercado y la demanda de proteínas han experimentado cambios en los últimos años con respecto al origen y las condiciones de crianza, manejo y procesamiento, no tan solo del producto en sí mismo, sino que también de los insumos, prácticas y de la cadena en general. Los productos con denominación “Orgánico”, “Animal Welfare Approved” o “Libre de Antibióticos” son requeridos cada vez más por diversos nichos específicos del mercado o por consumidores más exigentes de los procesos y las prácticas asociadas. Estos productos están logrando ocupar parte de las secciones de alimentación o tiendas especializadas en productos orgánicos. A la par, también certificaciones en Sostenibilidad son una fuente de requerimientos de negocios que toma fuerza, asociados a compromisos de ODS que buscan empresas y compañías que cumplan tales especificaciones.

Incentivos al I+D: Chile destina recursos para proyectos de I+D para innovaciones en alimentos, de los cuales se pueden destacar el programa Transforma Alimentos por CORFO y el Ministerio de Agricultura, lo que permite introducir nuevos productos para el consumo humano con los requerimientos vigentes en la actualidad. También existen iniciativas similares para subproductos o desperdicios que pueden generar otras ideas de negocios, apuntar en la circularidad y tener un impacto positivo en la disminución de residuos y en la huella de carbono.

Alianzas público – privadas con instituciones: El sector privado en Chile históricamente ha desarrollado alianzas con universidades con el fin de generar investigación y desarrollos para el beneficio mutuo y el de la comunidad. Temas de tratamientos de aguas residuales, bienestar animal han sido parte de los desarrollos antes mencionados por institutos asociados a formaciones en ingeniería, tecnología, alimentos, agronomía y medicina veterinaria.

Debilidades

Desarrollo parcial del desglose de costos: Hasta el momento, la compañía no cuenta con un costo detallado por cada línea de producto comercializada que considere variables como gasto energético, mantenciones o reparaciones, entre otros. Esto dificulta el proceso de evaluación de nuevas oportunidades de negocios de manera competitiva o esconde transferencias ocultas de costos a la planta de parte de los proveedores. La naturaleza del negocio, en términos de oferta de productos que deben ser procesados simultáneamente afecta negativamente el desarrollo de un desglose adecuado.

Dependencia de pocos proveedores claves de materias primas: Una gran parte del ganado que procesa MAFRISUR S.A es transado en dos compañías de recintos de remate (Feria Tattersall y FEGOSA) lo cual puede afectar negativamente a la empresa en caso de que no puedan operar por motivos propios o ajenos a su funcionamiento (considerando que ambos recintos están ubicados en un barrio residencial - industrial no distantes del centro de la ciudad de Osorno). También esta situación se presenta en otros insumos claves del proceso, por motivos de desarrollos asociados a los proveedores, calidad u origen de marca de maquinarias asociada, respaldo o limitación por diseños, costo alto de salida, duplicación de repuestos y del stock de bodega, en específico material plástico de envasado, palets de madera con grado de exportación, cajas de cartón con diseño, maquinaria de procesos y equipamiento del área de refrigeración.

Digitalización parcial de procesos – sistemas aislados: Debido a un crecimiento no ordenado y no planificado, la compañía cuenta con una elevada cantidad de software distintos, con pocos procesos automatizados de reportabilidad lo cual obliga rutinariamente a consolidar y corroborar la consistencia entre los distintos datos generados, con la respectiva inversión de tiempo en ello. También, el acceso limitado a ciertos cargos, dificultades con las redes inalámbricas generan mayores dificultades en estas labores.

Amenazas

Variabilidad estacional de suministro y del precio de ganado: El principal insumo de la planta y de la cadena de valor, el ganado, presenta una estacionalidad a la baja durante una parte importante del primer semestre y del inicio del segundo por motivos de ciclos productivos y disponibilidad del mismo en las ferias de remates asociado a shocks de ofertas y/o demanda. Esto tiene un importante impacto en la planificación semestral y mensual, lo que puede generar dificultades en los costos variables, del almacenaje, entre otros.

Competencia de importaciones de otros países de Sudamérica: Según lo desarrollado en (**Antecedentes del sector cárnico en Chile**) la gran ventaja en costos que tienen países de Sudamérica como Paraguay, Argentina, Uruguay o Brasil con respecto a Chile, beneficios asociados a exigencias de tipificación y la competencia directa tanto en el país como en el extranjero; constituyen para las plantas faenadoras del país un rivales comerciales que tienen una fuerte ventaja en costos (considerando la elasticidad – precio de la proteína bovina) obliga a buscar mejorar lo mayor posible las eficiencia en costos así como estrategias en calidad, origen para generar ventajas.

Cambios en las regulaciones y exigencias de mercados, legales, ambientales: Los temas normativos tanto a nivel nacional como internacional constantemente se actualizan y por lo general, tienden a modificar o prohibir aspectos que afectan tanto a la actividad de planta, así como a los proveedores o clientes; lo que aplica a cambios en los procesos, infraestructuras o habilitación – con un impacto de costos que puede ser importante asociado a la magnitud de los cambios o mayor aún, imposibilidad de continuar el desarrollo de ciertos productos o procesos.

Modificaciones en los hábitos de consumos: Las modificaciones en los hábitos de consumo van desde aspectos asociados a nutrición, estilo de vida, integrantes de familia hasta hábitos de salud. Si bien la demanda no se ha visto disminuida, si existe en un cambio importante en temas como presentación y formatos de productos (contenido para 2 – 3 personas, fácil de preparar), requerimientos y exigencias de proyectos orgánicos, sustentables o de ganadería regenerativa. Esto puede implicar, que las marcas asociadas a una planta, tengan líneas de productos de origen no animal como una alternativa para sus consumidores.

Con los puntos desarrollados anteriormente, a continuación, se presenta tabla resumen del análisis FODA:

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES	INTERNOS	+ Condición fitosanitaria de la planta y ubicación la misma. + Certificaciones BRC – GFSI, habilitaciones de mercado y estándares de seguridad. + Procesos estandarizados. + Alianzas con empresas de transportes consolidados.	— Desarrollo parcial del desglose de costos — Dependencia de pocos proveedores claves de materias primas. — Digitalización parcial de procesos – sistemas aislados.
	EXTERNOS	OPORTUNIDADES + Demanda de proteína animal desde Asia y el mercado Islam. + Tendencias de consumo sostenible. + Incentivos al I+D, + Alianzas público – privadas con instituciones.	AMENAZAS — Variabilidad estacional de suministro y del precio de ganado. — Competencia de importaciones de otros países de Sudamérica. — Cambios en las regulaciones y exigencias de mercados, legales, ambientales.

Ilustración 21. Tabla Análisis FODA (Elaboración propia)

11.2 Estrategias genéricas derivadas de los análisis

A partir del análisis FODA desarrollado, se identifican las siguientes estrategias genéricas, organizadas según la interacción entre factores internos y externos. Estas orientaciones permiten capitalizar fortalezas y oportunidades, superar debilidades, y mitigar amenazas en el entorno.

Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades)

Aprovechar certificaciones y habilitaciones internacionales para expandir hacia mercados en crecimiento (Asia y mundo islámico). MAFRISUR cuenta con certificaciones BRC, HACCP y habilitaciones SAG que son altamente valoradas en mercados emergentes. Se recomienda fortalecer alianzas con importadores de Asia y Medio Oriente, capitalizando la creciente demanda de proteínas y el nicho Halal, utilizando la reputación sanitaria chilena como ventaja competitiva.

Desarrollar productos diferenciados en sostenibilidad y bienestar animal. Integrar sellos como “Grass-Fed”, “Libre de antibióticos” o “Animal Welfare” en la oferta exportadora, aprovechando el prestigio sanitario nacional y las tendencias de consumo sostenible, para posicionarse en segmentos premium internacionales.

Potenciar alianzas público–privadas e I+D. Utilizar la relación con universidades y programas de CORFO para innovar en subproductos, economía circular (ej. biodigestores, compostaje), y trazabilidad digital, generando propuestas de valor alineadas con los ODS.

Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades)

Desarrollar un sistema de costeo integral por línea de producto. La ausencia de desglose detallado de costos limita la competitividad. Se sugiere implementar herramientas de costeo y digitalización de reportes financieros para identificar márgenes por producto, alineando la gestión interna con exigencias de clientes internacionales.

Acelerar la digitalización de procesos y trazabilidad. La oportunidad de acceder a mercados exige sistemas de información robustos. Se debe avanzar hacia plataformas integradas (ERP, SCADA) que distintas secciones productivas y de apoyo permitiendo responder a auditorías y mejorar eficiencia operativa.

Diversificación de proveedores críticos. Reducir la dependencia de ferias locales (Tattersall y FEGOSA) ampliando contratos con productores medianos y pequeños, mediante alianzas estratégicas y programas de fomento ganadero, aprovechando la reputación sanitaria del país como incentivo.

Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas)

Usar certificaciones y estandarización como barrera de entrada frente a importaciones. Las exigencias sanitarias nacionales e internacionales permiten diferenciar a MAFRISUR frente a competidores de bajo costo. Se recomienda reforzar la comunicación de estos atributos en mercados nacionales e internacionales (Trazabilidad total, Bienestar Animal).

Consolidar la logística y alianzas de transporte para enfrentar estacionalidad de ganado. Aprovechando contratos logísticos preexistentes, la compañía debe generar flexibilidad en el abastecimiento y almacenamiento para mitigar variabilidad de precios y oferta de ganado.

Desarrollar integración vertical hacia producción ganadera sustentable. Explorar alianzas con ganaderos certificados en bienestar animal y sustentabilidad,

garantizando un suministro estable frente a la amenaza de reducción de masa ganadera nacional.

Las estrategias propuestas permiten a MAFRISUR S.A. conectar sus fortalezas estructurales (ubicación, certificaciones, estandarización) con las oportunidades de mercado (expansión internacional, sostenibilidad, I+D), al tiempo que abordan sus debilidades internas (costeo parcial, digitalización limitada, dependencia de proveedores) frente a amenazas externas (importaciones de bajo costo, estacionalidad de la oferta, cambios regulatorios).

Estrategias DA (Debilidades – Amenazas)

Plan de resiliencia para variabilidad estacional y shocks externos. Diseñar contratos de abastecimiento diversificados y seguros de cobertura financiera (coberturas cambiarias), reduciendo la vulnerabilidad frente a la estacionalidad del ganado y la volatilidad de precios internacionales.

Inversión en tecnologías de automatización para reducir costos estructurales. La dependencia de sistemas aislados y mano de obra intensiva expone a la empresa frente a rivales más eficientes. La automatización de procesos clave (desposte, embalaje, monitoreo de calidad) puede mitigar esta desventaja.

Reforzar cultura organizacional y liderazgo intermedio. La rotación de personal y la ausencia de capacitación transversal debilitan la ejecución estratégica. Se recomienda consolidar programas de formación en liderazgo y mejora continua para reducir la resistencia al cambio e incrementar la eficiencia.

11.3 Inventario y priorización de indicadores existentes

Para el diseño del Balanced Scorecard que sea fiel reflejo de la operatividad real de MAFRISUR S.A, se debe iniciar con una recopilación de los indicadores que lleva la planta en la actualidad. Esto permitirá conocer la disponibilidad e información interna, la calidad de la misma y las brechas actuales que deben ser consideradas para la propuesta de nuevos KPI.

11.3.1 Fuentes de Información y datos a recopilar

Los datos e indicadores a recopilar tienen origen en tres grandes fuentes, las cuales serán detalladas a continuación:

Documentación interna de la planta, software y desarrollos internos: Reportes del sistema Smartlist (Microsoft Great Plains) dónde se encuentran módulos Financiero, Contable, Adquisiciones; Reportes del software MAFRISUR (Módulos Producción, Despachos, Existencias); documentos y registros del Sistema Integrado de Gestión (Producción, Calidad e Inocuidad, Higiene), software SITRAD (Telemetría de Temperaturas), plataforma de registros eléctricos (SAESA), hídricos, energéticos (e-Clarity, Grafana), desarrollos internos (Detenciones línea de Faena, registros internos de asistencias, tiempos efectivos, entre otros).

Entrevistas y encuestas a Stakeholders internos: Estas se dividen entre entrevistas a gerencias - jefaturas; supervisores y operadores.

Gerencias y jefaturas: Conocer y detallar frecuencia de revisión y actualización, criticidad y limitaciones de recolección.

Supervisores y operadores: Identificar y reconocer indicadores informales, que pudiesen ser útiles para incorporar.

Información secundaria relevante: Existen algunas métricas dadas por normativas, circulares o benchmarking de rendimiento que pueden ayudar al diseño de los indicadores y documentarse.

Un listado de los distintos indicadores en uso por MAFRISUR S.A, corresponden a los siguientes (ordenando por Gerencia y/o Jefatura correspondiente):

Jefatura de Calidad y Aseguramiento de Inocuidad: Reclamos anuales (Kilos, cantidad costos atribuibles y no atribuibles, No conformidades SAG (NNC), No cumplimientos internos, ADC (Actas de Decomiso de Canales), Resultados PCC1 (Punto de Control Crítico) Faena, Resultados PCC2 Faena, Resultados PCC1 Subproductos, Resultados PCC1 Desposte, Aplicación de Sanitizante (Cumplimientos/Controles), Resultados Microbiológicos (Aerobios mesófilos), RAM (Recuento de aerobios mesófilos), E. Coli, Samonella Revisión con iluminómetro.

Gerencia de Administración y Finanzas: Estados de resultados por salas de procesos y de la compañía, dotaciones actuales, asistencia del personal, personal con licencia, permisos y vacaciones emitidas, Costos de Bodega de Adquisiciones (Costos por kilos procesados – cabezas procesadas)

Gerencia de Producción: Exportaciones totales, Exportaciones de Desposte, Cuartos, Cueros y Subproductos (Cantidad y destinos), Cabezas de Faena (Cantidad y pesaje Vara caliente) y Desposte (Cantidad y pesaje Vara fría), Subproductos (Cantidad) separados en propios y de clientes, Kilos/Hora/Hombre, Detenciones de procesos

(tiempos y lugares), tiempos efectivos de trabajo por sala (Faena – Subproducto – Desposte)

Gerencia de Ingeniería y Medio Ambiente: Costos Bodega de Mantenición y Servicios de Mantenición, Costos por kilos procesados – Cabezas procesadas)

En los Anexos (ver **14.1**) se encuentra listado detallado de indicadores utilizados por MAFRISUR S.A, en la recopilación, se levantaron el siguiente listado en la tabla adjunta de indicadores, por tipo de perspectiva:

Perspectiva	Cantidad
Aprendizaje y Crecimiento	6
Clientes	2
Financiero	12
Procesos Internos	46
Total	66

Tabla 7. Resumen de Indicadores por Perspectivas actuales (Elaboración Propia)

También, a la tabla anterior serán sumados las entrevistas y encuestas realizadas a gerencias, jefaturas y operaciones con respecto al uso y conocimiento de los indicadores.

11.3.2 Metodología de priorización, desarrollo de encuestas y entrevistas.

Esta etapa debe entregar como resultado los indicadores que entregan un mayor valor estratégico y operativo, que permitan dar forma a las distintas perspectivas del Balanced Scorecard. La manera de determinar será mediante ponderación simple de

los siguientes aspectos que apuntan a lo requerido para la determinación indicadores SMART, con relevancia estratégica e impacto operativo.

La evaluación se realizará utilizando una escala de Likert de 1 a 5, donde el valor 1 representa el nivel más bajo observado y el valor 5 el más alto, aplicable a las siguientes temáticas:

Relevancia estratégica (R): Enfoque al desarrollo de los objetivos de la compañía.

Facilidad de medición (M): Disponibilidad, precisión y periodicidad de la medición de los indicadores.

Impacto operativo (I): Capacidad de lograr resultados en las diversas actividades de la planta.

Desarrollándose el cálculo de la siguiente manera:

$$SC_i = (R_i + M_i + I_i)/3$$

Asignando la siguiente escala de resultados por indicador $SC \leq 3.0$ (Baja prioridad), $3.0 < SC < 4.0$ (Media prioridad) y $SC \geq 4.0$ (Alta prioridad)

Estos resultados se presentarán en la siguiente sección, resumiendo la cantidad de indicadores por nivel de resultados y los resultados asociados a alta prioridad. En los Anexos se encuentran los resultados completos por prioridad (ver **14.2**), según la priorización realizada.

Para complementar la evaluación cuantitativa y agregar perspectivas del tipo cualitativas serán desarrollados adicionalmente dos instrumentos de recolección de datos:

Encuesta semiestructura a expertos internos:

Formato: Cuestionario en Microsoft Excel.

- Destinatarios: Gerentes y jefaturas de Producción, Calidad, Administración y Finanzas e Ingeniería y Medio Ambiente.

Objetivos:

- Validación de los indicadores y su relevancia.
- Detectar mediciones que generen indicadores que se deban considerar.
- Conocer y recopilar comentarios sobre factibilidad y frecuencias reales de medición.
- Programación: Semana 23 – semana 24 (2025)
- Ejemplos de preguntas (ver Anexos, **14.3**)

Entrevistas semiestructuradas a Stakeholders clave:

Formato: Entrevistas presenciales o remotas según disponibilidad.

- Destinatarios: Gerentes y jefaturas de Producción, Calidad, Administración y Finanzas e Ingeniería y Medio Ambiente, clientes internos ProCarne, proveedores estratégicos.

Objetivos:

- Conocer los alcances y límites de las mediciones de indicadores claves en actualidad (dificultades técnicas u operativas)
- Conocer expectativas de clientes internos sobre información de gestión.
- Conocer aspectos de sostenibilidad que estén pendientes de considerar.
- Programación: Semana 24 – semana 25 (2025)

- Ejemplos de preguntas (ver Anexos, 14.3)

11.3.3 Resultados de encuestas y entrevistas.

A continuación, se presenta un resumen de los resultados de la revisión de los indicadores además de las encuestas y entrevistas aplicadas.

	CANTIDAD	VALOR
ENTREVISTADOS	12	
ALTA	27	4,2
BAJA	7	3
MEDIA	32	3,5

Tabla 8. Resultados Encuesta Indicadores. Fuente: Elaboración propia.

Indicador (Prioridad ALTA)	
Asistencia (%)	Desposte (kg) VF Bovinos
Ausentismo (%)	Velocidad Faena (cbzas/h)
Reclamos (Cantidad)	Tiempo Procesos (horas - horas/día - horas/mes)
Reclamos (Costo involucrado)	Tiempo Baño - Almuerzo (horas - horas/día - horas/mes)
Costos Unitarios Faena (\$/kg)	Kilos Hora Hombre (KHH)
Costos Unitarios Desposte (\$/kg)	NNC SAG (Cantidad)
Costos Unitarios Subproductos (\$/kg)	NC Calidad (Cantidad)
Estado de resultados	Actas Denuncia y Citación SAG (Cantidad)
Ingresos Servicio Faena (3ros)	Muestreos Suma aerobios mesófilos
Ingresos Servicio Desposte (3ros)	Muestreos RAM UFC/g
Ingresos Servicio Subproductos (3ros)	Muestreos RAM UFC/g McDonald
Costos de Materias Primas	Resultados Auditorias
Costo Operaciones	Resultados Recall
Ratio Operaciones (\$/cbzas)	

Tabla 9. Indicadores con Prioridad ALTA. Fuente: Elaboración propia.

Las entrevistas realizadas a 13 gerentes y jefaturas permitieron identificar temas recurrentes y relevantes que deben ser medidos y controlados: la necesidad de mejorar la trazabilidad (procesos internos), aumentar la capacitación en liderazgo (aprendizaje y crecimiento) y fortalecer la confianza con clientes (perspectiva clientes). Estos hallazgos refuerzan la alineación con los objetivos y estrategia de la compañía, en la tabla a continuación se presenta un resumen de las entrevistas realizadas a distintos Stakeholders y funcionarios de la compañía.

Stakeholders	Aportes
Gerente de Producción	Establecer estabilidad operacional en las líneas productivas Acceso a datos productivos manera rápida y con un alto nivel de calidad
Gerente de Ingeniería y Medio Ambiente	Reducir incidencias asociadas a las áreas operativas. Reducción de costos energéticos de la compañía. Monitoreo de parámetros en tiempo real, de forma certera. Desarrollar proyectos corporativos que creen sinergias. Establecer sistemas de gestión energética y sustentabilidad.
Encargado de SADEMA	Control operativos y desarrollo de iniciativas asociadas a la reducción de consumos eléctricos. Evaluación de tecnologías innovadoras en procesos de refrigeración.
Jefe de Producción	Reducción de eventos en líneas productivas. Cumplimiento y estabilidad en las dotaciones reales para los procesos. Estabilidad de los procedimientos productivos del área. Entrenamiento y motivación del personal.
Jefe de Aseguramiento de Calidad e Inocuidad	Cumplimiento de estándares productivos y microbiológicos de la planta. Nivel de satisfacción y capacitación del personal de planta. Conformación y estabilidad de equipos de supervisión y jefaturas en planta.
Encargada de Programación	Cumplimiento de los programas productos de parte de los clientes. Costos de materias primas accesibles. Nivel de programación y anticipación de los clientes.
Encargado de Logística	Capacidad de retención del personal y niveles de liderazgo. Niveles de stock de productos acordes a la capacidad real de Bodegas. Cumplimiento de las entregas de productos, en tiempo y forma.

Contador General	Control de costos productivos, mantención y sus indicadores asociados.
Gerente de Administración y Finanzas	Aumento de los ingresos de las distintas líneas productivas. Control de niveles de bodegas a precios y cantidades adecuadas. Indicadores de eficiencia productiva y recuperación en niveles óptimos.
Jefe Gestión de Personas	Estabilidad, compromiso de la dotación del personal de las compañías. Nivel de satisfacción del personal con la compañía.
Gerente de Producción (Empresa Relacionada)	Nivel de cumplimiento de MAFRISUR S.A con compromisos productos en forma y tiempo. Mantención de la calidad de los productos generados por la compañía.
Vicepresidente Ejecutivo	Desarrollo y viabilidad de los proyectos asociados al Holding. Búsqueda de sinergias corporativas. Aseguramiento de resultados de los distintos negocios. Consolidación y mejora de la participación de mercado.
Cliente 1	Estabilidad de la producción generada por MAFRISUR S.A Mantención en el tiempo de facilidad colaborar en innovación y productos nuevos. Generación de relaciones a largo plazo.

Tabla 10. Resultados Entrevistas Stakeholders

11.4 Diseño del Balanced Scorecard

En esta sección se utilizarán como base los hallazgos de la sección previa (11.1) los cuales permiten construir un sistema de gestión estratégica a alto nivel para MAFRISUR S.A. Serán definidas la misión y visión, descripción de las perspectivas del BSC, redacción de objetivos estratégicos para las perspectivas antes definidas, selección de los KPI y la construcción del mapa estratégico que permite mostrar de manera clara y directa las relaciones causa – efecto entre los distintos objetivos. Al finalizar, se desarrollarán recomendaciones para las actualizaciones futuras del modelo.

11.4.1 Propósito, Misión, Visión y Valores corporativos.

El propósito, misión, visión y valores corporativos de MAFRISUR S.A. constituyen la base para el desarrollo de los objetivos estratégicos. Dado que estas declaraciones ya existían en la compañía, se mantienen en su forma original y son presentadas a continuación como marco de referencia para el diseño del Balanced Scorecard.

Propósito: Nos inspira poder entregar el mejor servicio y experiencia a nuestros clientes, tanto a nivel local como internacional.

Misión: Producir proteína animal para consumo humano bajo los más exigentes estándares de seguridad, calidad y compromiso con el medio ambiente, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores tanto en Chile como en los mercados internacionales. (MAFRISUR S.A, 2025)

Visión: Nuestro objetivo es convertirnos en la mejor planta del país, ser reconocidos tanto a nivel local como internacional por la calidad de nuestros servicios y productos, por la integridad y compromiso de nuestros colaboradores y por la excelencia de nuestro trabajo. (MAFRISUR S.A, 2025)

Valores corporativos: (MAFRISUR S.A, 2025)

Integridad: Actuamos con honestidad y respeto tanto con nuestros colaboradores como con nuestros clientes, proveedores y la comunidad.

Innovación: Nos mueven las buenas ideas y las soluciones a la medida de las necesidades de nuestros clientes.

Excelencia: Nos esforzamos porque todo lo que producimos sea de un nivel de calidad superior.

Responsabilidad: Trabajamos de manera sostenible y responsable con el entorno, de manera de proteger y preservar la riqueza natural.

Experiencia: Nos avalan más de 18 años de experiencia y un equipo profesional altamente especializado en cada una de las etapas de los distintos servicios que prestamos.

Cuidado del Medio Ambiente: Nuestra planta se ubica en un entorno natural, alejado de asentamientos humanos a orilla de ríos y bosques nativos que marcan la impronta de protección y conservación de los procesos productivos, de las actividades agropecuarias asociadas y con un fuerte énfasis y compromiso con el bienestar animal y las buenas prácticas de manufactura. Mantenemos y perfeccionamos una fluida vinculación con las comunidades locales y las autoridades sectoriales para cumplir con nuestra visión y misión.

Calidad:

Dentro de la cadena de suministro existe un pilar fundamental, que es el cumplimiento de las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), cuyo objetivo es garantizar que los productos se fabriquen en las condiciones sanitarias correspondientes y así mismo disminuya el riesgo potencial de posibles contaminaciones.

Algunos de los controles que son realizados en línea son:

- Puntos Críticos de Control
- Temperaturas (salas, productos y esterilizadores)
- Inspección de cortes
- pH
- Despachos (Nacional y Exportación)
- Insumos
- Bienestar Animal

11.4.2 Definición de las Perspectivas

Serán desarrolladas las cuatro perspectivas propuestas por Kaplan y Norton para el desarrollo del BSC adaptadas al contexto que está inmerso MAFRISUR S.A, garantizando la coherencia en cada una de ellas y en las interrelaciones que se desprenden de las mismas. Se expondrá para cada una de ellas, su orientación estratégica y la vinculación con las definiciones de MAFRISUR S.A.

Perspectiva Financiera:

Propósito: Garantizar la viabilidad económica y creación de valor para el Holding y las compañías relacionadas.

Orientación estratégica: Control de costos operativos, incremento de la rentabilidad de todas las líneas de negocio y diversificación de las fuentes de ingreso.

Conexión con definiciones de la empresa: La eficiencia en costos operativos y la generación de utilidades permiten generar inversión para elevar la inocuidad de los productos y servicios con el fin de mantener o crecer en posición de liderazgo. También, las inversiones generadas deben estar asociadas a la integridad y cuidado del medio ambiente sin olvidar la rentabilidad de las mismas.

Perspectiva Clientes:

Propósito: Satisfacer y fidelizar a los clientes, tanto internos (correspondientes a otras empresas de Holding) como a los externos; satisfaciendo sus requerimientos a cabalidad.

Orientación estratégica: Mantener e incrementar el nivel de servicio a los proveedores mediante métricas estandarizadas, asegurar el cumplimiento de las especificaciones técnicas indicadas por los proveedores y autoridades, aumentar cuota de mercado de

productos propios y de marcas relacionadas mediante el desarrollo de relaciones de largo plazo.

Conexión con definiciones de la empresa: El aumento de la confianza de los clientes para con MAFRISUR S.A a través de la imagen y el grado de cumplimiento con ellos es fundamental en la relación con los clientes y su mantención a largo plazo.

Perspectiva Procesos Internos:

Propósito: Mantener la mejora continua en las operaciones de las secciones productivas como las de soporte (Operaciones y Aseguramiento de Calidad e Inocuidad, Logística).

Orientación estratégica: Incremento de eficiencias operativas (Tiempos de producción, rendimiento de recuperación del producto conforme, cantidades de productos no conforme o decomisado), disminución de tiempos inactividad, detenciones productivas, desperfectos, desviaciones de productos o procesos asociados a no conformidades.

Conexión con definiciones de la empresa: La continua vigilancia y controles sumados a la mejora continua que promueve MAFRISUR S.A, son claves para garantizar productos conformes tanto por los controles internos, clientes y autoridades. La excelencia de las operaciones es la herramienta por la cual se consolida los rendimientos y el prestigio de la compañía. Esto también incorpora aspectos asociados a innovación cuando se incorporan tecnologías que mejoren estándares productos o apunten en la digitalización de los procesos.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:

Propósito: Desarrollo y mantención de las destrezas técnicas y competencia del personal, junto con niveles de motivación acordes. Fomentar las mejoras para el personal mediante el cuidado de su bienestar, inclusión de tecnologías y entrenamientos afines.

Orientación estratégica: Aumento de las capacitaciones por personal, mantención de una plantilla estable del personal y reducción de su rotación considerando políticas de incentivos, programas de beneficios además acelerar la adopción de tecnologías que apoyen el crecimiento.

Conexión con definiciones de la empresa: Los equipos con un alto grado de preparación y motivación permiten sortear complejos procesos, innovación y desafíos manteniendo los estándares de calidad e inocuidad requeridos, llevando a la organización a posiciones de liderazgo, considerando en estos temas de igual forma, la sostenibilidad y aspectos medioambientales.

En esta primera versión del Balanced Scorecard de MAFRISUR S.A. no se ha incluido una perspectiva independiente de sostenibilidad, privilegiando la consolidación del modelo en sus cuatro perspectivas clásicas. Sin embargo, indicadores relacionados con inocuidad, bienestar animal y eficiencia ambiental se encontrarán integrados en las dimensiones de procesos internos y clientes. Esta decisión busca facilitar la implementación inicial y permitir un aprendizaje organizacional progresivo, en coherencia con la literatura de los autores expuesta en las secciones anteriores. En etapas posteriores, la sostenibilidad podrá incorporarse como una perspectiva propia, en respuesta a la maduración del modelo y a las exigencias de mercados internacionales.

11.4.3 Desarrollo de Objetivos Estratégicos por Perspectivas

El desarrollo de la construcción del BSC, requiere que cada una de las perspectivas existan objetivos estratégicos. Estos deben considerar ser redactados bajo una perspectiva SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con Tiempos definidos). Estos serán desarrollados a continuación, considerando los aspectos ya revisados en el levantamiento diagnóstico de MAFRISUR S.A y recopilado a través de documentación de la empresa y entrevistas relacionadas.

Perspectiva Financiera:

Objetivo (F1): *Reducir los costos unitarios totales de las secciones productivas y operativas sin comprometer la calidad e inocuidad de los productos.*

En este aspecto se deben combinar iniciativas de uso racional de insumos; negociaciones y contratos a largo plazos con proveedores de insumos, considerando volumen de compra uniendo empresas del Holding siempre que sea posible, así como también proyectos o iniciativas que requieran de inversión.

Relevancia: Impacto directo en utilidades y resultados, es parte de las estrategias clásicas por Porter.

Indicadores asociados: Costos unitario totales por secciones, Costos indirectos por secciones, Costo promedio de compra de Ganado expresados en \$/kg de productos y \$/cbzas faenadas.

Objetivo (F2): *Reducir el consumo energético de la planta.*

Dado el gran impacto en la línea de costos operacionales, el control y uso racional de energía es relevante. La planta tiene un contrato de cliente libre, lo cual permite negociar mejores precios con respecto a tener tarifas contratadas. Existen cifras sectoriales que pueden ser de ayuda para fijar metas acordes.

Relevancia: En línea con la reducción de costos operativos – el usar menos energía tiene sin duda un impacto en la sostenibilidad y en temas ambientales positivo.

Indicadores asociados: Costos energéticos unitarios, kWh/kg procesados – kWh/cabezas procesadas; kWh/toneladas procesadas.

Objetivo (F3): *Incrementar los ingresos por líneas de productos asociados a terceros y clientes de nicho.*

La planta tiene capacidad instalada para alcanzar mayores volúmenes productivos – para los cuales, los terceros (clientes del Proceso del Ciclo 1,2 y 3 – Logística) son una fuente de ingresos importante dado que generan posicionamiento y reconocimiento de los productos procesados por MAFRISUR S.A – pero son los clientes los que capturan una parte importante del valor, esto incluye productos para el retail hasta productos sustentables con denominaciones especiales (Halal, Grass Feed, Bienestar Animal).

Relevancia: Posicionar a MAFRISUR e incrementar su posición requiere de movimientos para robustecer su participación o el valor capturado en la realización de sus servicios. Existe un crecimiento documentado respecto al crecimiento de los volúmenes en el mercado de la carne bovina, que indica que existe margen para crecer más. También, reducir la dependencia de mercados de venta por volumen y fortalecer la captura de valor de negocios con una disposición a pagar se relaciona con este objetivo.

Indicadores asociados: Ingresos por Faena Terceros, Ingresos por Despostes Terceros, Ingresos por Subproductos Terceros, Ingresos por Cueros, Ingresos por Decomisos, Ingresos por Clientes de nichos (Halal, Grass Feed, Bienestar Animal).

Objetivo (F4): *Aumentar ingresos por negocios asociados a MAFRISUR y el Holding.*

Otro de los puntos de mayor relevancia para el Holding es el crecimiento integrado de los negocios propios, posicionamiento de la marca MAFRISUR S.A - ProCarne S.A además de seguir existiendo capacidad disponible para expansión de la oferta.

Relevancia: Esta línea de ingresos ha tenido un importante crecimiento en los últimos años, apoyado por el crecimiento de la demanda de exportación que ha experimentado

el país. Esto tiene también implicancias en el crecimiento y expansión de la marca – con el correspondiente posicionamiento en el mercado.

Indicadores asociados: Ingreso por Faena Relacionados, Ingreso por Despostes Relacionados, Ingresos por Subproductos Relacionados.

Perspectiva Clientes:

Objetivo (C1): *Aumentar el porcentaje de pedidos entregados en tiempo y forma correcta.*

Dado que no está desarrollada de manera formal la medición de las entregas a tiempo y forma; no se mide de manera ordenada el despacho correcto de los productos, en cantidad y tiempo. No conocer esta métrica puede implicar desconocer brechas importantes frente a la competencia.

Relevancia: Conseguir su medición formal es un avance importante para poder desarrollar benchmarking con estándares desarrollados frente a proveedores o destinatarios de los productos, desarrollando confianza en los servicios presentados por MAFRISUR S.A y aumentando la satisfacción de los mismos.

Indicadores: OTIF, por entregas del sistema OSM (Terceros) y PFT (Clientes propios).

Objetivo (C2): *Reducir el nivel de reclamos atribuibles a MAFRISUR.*

Atender las expectativas de los clientes mediante el correcto desarrollo de las operaciones constituye un aspecto central, tanto en los valores corporativos como en las políticas que la planta manifiesta ante las autoridades, los clientes y su propio personal. Para ello, resulta esencial disponer de mecanismos de control que permitan

detectar y corregir desviaciones de manera oportuna, ya sea a través del fortalecimiento de los sistemas de gestión existentes o mediante la incorporación de tecnologías adecuadas para tales fines.

Relevancia: Impacto directo en la percepción de la marca y el desarrollo de relaciones de largo plazo. A la vez, en línea con la inocuidad de los productos que procesa la planta.

Indicadores: Reclamos de clientes atribuibles.

Objetivo (C3): *Medir y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.*

La satisfacción del cliente se ha medido de manera ocasional en MAFRISUR S.A, mediante feedback y reuniones de instancias comerciales. La medición de la satisfacción estandarizada es un potente indicador que de manera sistematizada sintetiza el nivel de agrado del cliente para con MAFRISUR S.A.

Relevancia: Indicador estandarizado, permite la generación de benchmarking para el levantamiento de brechas con el cual se pueden llevar a cabo procesos de mejoras continuas tanto a nivel operativo como en las unidades de apoyo.

Indicadores: Nivel de satisfacción, Índice de reclamos resueltos en plazo, Tasa de recompra.

Objetivo (C4): *Mejorar el nivel de valor competitivo y la participación de mercado de MAFRISUR S.A*

Este objetivo apunta a medir y mejorar la percepción de la propuesta de valor que ofrece MAFRISUR en relación con sus competidores directos, considerando atributos como precio, calidad, servicio, innovación y sostenibilidad. Se orienta a fortalecer la ventaja competitiva y atraer nuevos clientes en mercados exigentes.

Relevancia: Un alto valor competitivo no solo retiene clientes actuales, sino que amplía la base de clientes potenciales y aumenta la capacidad de diferenciarse en nuevas negociaciones comerciales. Esto impacta de forma directa en la participación de mercado y en el posicionamiento de marca.

Indicadores: Índice de Valor Competitivo, Tasa de Mercado en segmentos claves, Posicionamiento de Marca.

Perspectiva Procesos Internos:

Objetivo (P1): *Incrementar velocidad de salas de Faena, Subproductos y Desposte de manera sostenible.*

La velocidad de procesamiento de las distintas líneas de procesos es una medida importante en la generación de los programas anuales y de la oferta de capacidad de procesos propios como de terceros.

Relevancia: El manejo estratégico de la oferta disponibles es importante considerando la oferta variable en el número de cabezas disponibles en Chile (y la competencia oligopólica que existe entre las plantas faenadoras de exportación) y la consolidación de relaciones de largo plazo tanto con clientes como productores. También son precursores de la estabilidad y seguridad que puede generar MAFRISUR S.A con implicancias las otras dimensiones.

Indicadores: Velocidad de Faena efectiva (cbzas/hora), velocidad efectiva de Subproductos (cbzas/hora) y velocidad efectiva de Desposte 1 y 2 (cbzas/hora).

Objetivo (P2): *Disminuir horas de paros no programados (salas de Faena, Subproductos y Desposte)*

Los paros no programados se tornan relevantes dado los procesos que tiene una alta intervención humana y están asociados tanto a naturaleza del proceso, malas prácticas y detenciones por fallos de maquinarias.

Relevancia: Históricamente han implicado oscilaciones en las programaciones mensuales, tanto por aspecto de no cumplimiento por parte de las empresas, así como el estar relacionados con fallos de productos. También se relaciona a la calidad organoléptica de los productos.

Indicadores: Horas de detenciones no programadas de Faena, Subproductos, Desposte 1 y Desposte 2 (horas), tiempos disponibles de equipos de salas de Faena, Subproductos y Desposte.

Objetivo (P3): *Aumentar los rendimientos de productos de las salas de Faena, Subproductos, Desposte 1 y Desposte 2.*

Optimizar la recuperación de productos vendibles a través de mejoras en procedimientos, capacitación específica y mecanización de tareas enfocadas en productos que generen un alto impacto (tanto por volumen y por precio de venta). El objetivo es la reducción de productos decomisados o no aptos para el consumo humano generando una maximización del animal faenado – tanto propio como de clientes.

Relevancia:

Un mayor rendimiento de recuperación tiene un impacto directo en la rentabilidad, al aumentar la producción neta con el mismo volumen de materia prima Tiene un impacto en la sostenibilidad al disminuir pérdidas y contribuye a la satisfacción de clientes en los productos de alto impacto (tanto por volumen como precio unitario). Se alinea con la propuesta de valor interna y con la productividad de los procesos clave.

Indicadores: Rendimiento de recuperación de las salas productivas de Faena, Subproductos, Desposte 1 y Desposte 2, rendimiento por animal procesado en MAFRISUR S.A, indicador mermas a estándares de mercado por tipo de animal y productos generados, capacitaciones específicas en temas técnicos de las salas productivas para los operarios con foco en la productividad.

Objetivo (P4): *Aumentar procesos de mecanización y/o automatización de puestos claves de las líneas productivas de MAFRISUR S.A*

Implementar sistemas de mecanización y automatización en etapas críticas de Faena, Subproductos, Desposte 1 y Desposte 2, priorizando aquellas con alta intervención manual y con un grado importante de impacto en la inocuidad o tiempos productivos. Esto debe considerar la evaluación del retorno de inversión, la adecuación ergonómica de los puestos y la capacitación del personal para su correcto uso.

Relevancia:

La mecanización y automatización incrementan la uniformidad del producto, mejoran la seguridad laboral y reducen la dependencia de mano de obra intensiva. Esto es clave en un contexto de alta rotación de personal y presión por reducir costos. Además, se fortalece la capacidad para responder a incrementos de demanda sin comprometer la inocuidad de los productos procesados por MAFRISUR S.A.

Indicadores:

Puestos de trabajos mecanizados en las áreas de Faena, Subproductos, Desposte 1, Desposte 2, Logística y Decomisos; tiempos promedios por intervención mecanizada/automatizada en las áreas de Faena, Subproductos, Desposte 1, Desposte 2, Logística y Decomisos, incidentes y accidentes que tengan base causal condiciones de trabajo poco adecuadas o desfavorable del punto de vista de salud ocupacional y aumentar el retorno de los proyectos y/o mejora ejecutados con respecto a mejoras de automatización y/o mecanización.

Objetivo (P5): *Reducir la cantidad de reclamos por desviaciones de productos.*

Fortalecer las pesquisas en los puntos de control de la compañía, mediante ajuste de frecuencia de inspecciones, capacitación y entrenamientos focalizados. El enfoque incluye reforzar el programa de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y ajustar de auditorías internas y externas a los sistemas de control de la compañía.

Relevancia: Reducir reclamos por desviaciones de productos (orígenes atribuibles a la compañía) protege la imagen de MAFRISUR S.A para sus clientes o la autoridad, garantiza el cumplimiento normativo y evita pérdidas por devoluciones o destrucción de producto. Además, mejora la confianza de clientes y consumidores, y fortalece la posición ante mercados o segmentos exigentes.

Indicadores:

Cantidad porcentual de hallazgos en PCC1, PCC2 de las salas de Faena, Subproductos, Desposte 1, Desposte 2, cantidad porcentual de hallazgos en muestreos de tipo microbiológico (RAM – UFC/g, RAM UFC/g McDonalds, aerobios mesófilos), resultados en ejercicios de Recall.

Objetivo (P6): *Medir y mejorar el procesamiento de protocolos de productos especiales con un alto grado de trazabilidad.*

Implementar un protocolo ágil para la gestión de productos especiales optimizando la coordinación entre las áreas productivas, operativas y logísticas de la compañía. Esto incluirá capacidad de ajustes y priorización de programas productivos junto con cambios en los formatos y tipos de envasado. También este objetivo incluye la trazabilidad de los productos envasados al vacío (Trazabilidad corte – empaque secundario).

Relevancia: La capacidad de responder con rapidez a pedidos especiales y con un alto grado de trazabilidad incrementa la fidelización de clientes estratégicos y genera una ventaja competitiva en mercados de nicho. Este objetivo, alineado con la gestión de clientes en el BSC, fortalece la propuesta de valor de MAFRISUR basada en flexibilidad y agilidad operativa.

Indicadores: Tiempo de procesamiento de pedidos especiales, porcentaje de cumplimiento de los plazos establecidos y porcentaje de pedidos especiales sin reprocesamiento, Porcentaje de lotes de los productos envasados al vacío con trazabilidad corte-empaque, Reclamos asociados a trazabilidad incorrecta o incompleta de productos envasados al vacío.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:

Objetivo (AC1): *Aumentar la satisfacción, compromiso y retención del personal contratado por MAFRISUR S.A*

La percepción del personal respecto a su ambiente laboral y su motivación influye directamente en la productividad, clima organizacional y niveles de rotación. Generar un entorno laboral bien valorado por el personal permite avanzar hacia un equipo consolidado y alineado con la estrategia de la compañía.

Relevancia: La satisfacción del empleado como un resultado clave que permite mejorar la productividad futura y reducir la rotación del mismo. Las organizaciones ágiles requieren capital humano motivado y con propósito compartido. En MAFRISUR S.A, la percepción que tienen los colaboradores de la compañía, los liderazgos cercanos y canales de comunicación cercanos y abiertos son elementos que deben potenciarse para lograr estos objetivos.

Indicadores: Resultado en encuesta de satisfacción y clima laboral, Tasa de participación del personal en actividades relacionadas con el clima organizacional, Cantidad de sugerencias levantadas por los trabajadores, Tasa de rotación del personal.

Objetivo (AC2): *Elevar el nivel de competencias técnicas mediante proceso de entrenamiento y formación.*

El grado de dinamismo de los procesos productivos requiere que el personal cuente con la aptitud en la operación de maquinaria crítica, seguimiento de la normativa específica de las áreas y un grado no menor de adaptación a nuevos requerimientos de parte de los clientes. Los distintos planes de capacitaciones deben considerar de manera importante la capacitación relacionada a la excelencia operacional y estrategias de crecimiento.

Relevancia: El desarrollo de competencias es un inductor directo de los resultados en la perspectiva de procesos internos. MAFRISUR se encuentra en un escenario de “Elevación del nivel de la competencia”, con brechas formativas en segmentos específicos. Alinear las capacitaciones con indicadores operativos y de inocuidad alimentaria, asegurando retorno en temas estratégico para la compañía.

Indicadores: Cumplimiento del programa de capacitación anual de la compañía, horas de formación de los trabajos a nivel anual y nivel de trabajadores con aprobación de las capacitaciones correspondientes al plan anual de MAFRISUR S.A.

Objetivo (AC3): *Fortalecer el uso de la información y gestión de información para la toma de decisiones.*

Los procesos productivos manuales (que tienen un porcentaje relevante de las actividades de MAFRISUR S.A) y temas culturales propios arrastran dificultades importantes asociados a precisión y velocidad de datos que impiden análisis oportunos y aprendizajes corporativos – tanto a niveles tácticos como estratégicos.

Relevancia: El capital de información, es uno de los pilares del crecimiento organizacional. Para MAFRISUR S.A, avanzar hacia sistemas más integrados, con trazabilidad, alertas y reportabilidad visual, permitirá apoyar tanto la gestión operativa diaria como la toma de decisiones estratégicas, reduciendo errores e ineficiencias.

Indicadores: Implementación de tableros de control en las áreas productivas y operativas, velocidad de acceso a datos finales de las secciones productivas y operativas y nivel de satisfacción de usuarios con respecto a la información recibida.

Objetivo (AC4): *Expandir una cultura de mejora continua y de liderazgos internos.*

La construcción de una cultura organizacional con un enfoque asociado al liderazgo participativo, la transparencia y la mejora continua es un factor que colabora en un alto grado con la alineación de la visión de la compañía que promuevan los procesos de transformaciones y a la vez permita facilitar los aspectos tácticos a las gerencias y jefaturas.

Relevancia: Una cultura de alto desempeño debe estar integrada al sistema de gestión estratégica de la compañía. La formación de nuevos líderes alineados con la estrategia es clave para sostener transformaciones y facilitar los aspectos tácticos.

Indicadores:

Capacitaciones en temas de liderazgo del personal, madurez la cultura de mejora continua de MAFRISUR S.A e iniciativas presentadas por líderes.

Un resumen de los objetivos, se encuentra en la tabla a continuación:

Ref.	Detalle
AC1	Aumentar la satisfacción, compromiso y retención del personal contratado por MAFRISUR S.A.
AC2	Elevar el nivel de competencias técnicas mediante proceso de entrenamiento y formación.

AC3	Fortalecer el uso de la información y gestión de información para la toma de decisiones.
AC4	Expandir una cultura de mejora continua y de liderazgos internos.
C1	Aumentar el porcentaje de pedidos entregados en tiempo y forma correcta.
C2	Reducir el nivel de reclamos atribuibles a MAFRISUR.
C3	Medir y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.
C4	Mejorar el nivel de valor competitivo y la participación de mercado de MAFRISUR S. A
F1	Reducir los costos unitarios totales de las secciones productivas y operativas sin comprometer la calidad e inocuidad de los productos.
F2	Reducir el consumo energético de la planta.
F3	Incrementar los ingresos por líneas de productos asociados a terceros y clientes de nicho.
F4	Aumentar ingresos por negocios asociados a MAFRISUR y el Holding.
P1	Incrementar velocidad de salas de Faena, Subproductos y Desposte.
P2	Disminuir horas de paros no programados (salas de Faena, Subproductos y Desposte)
P3	Aumentar los rendimientos de productos de las salas de Faena, Subproductos, Desposte 1 y Desposte 2.
P4	Aumentar procesos de mecanización y/o automatización de puestos claves de las líneas productivas de MAFRISUR S. A
P5	Reducir la cantidad de reclamos por desviaciones de productos.
P6	Medir y mejorar el procesamiento de protocolos de productos especiales con un alto grado de trazabilidad.

Tabla 11. Resumen de Objetivos Estratégicos. (Fuente: Elaboración propia).

11.4.4 Elaboración del Mapa Estratégico

El mapa estratégico del Balanced Scorecard de MAFRISUR S.A. integra los objetivos estratégicos definidos en las cuatro perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento), mostrando su interdependencia a través de relaciones de causa–efecto.

El modelo propuesto busca no solo generar resultados financieros sostenibles, sino también construir capacidades organizacionales que permitan adaptarse de forma ágil a cambios en el entorno competitivo, regulatorio y tecnológico. La estructura del mapa estratégico enfatiza que cada nivel de objetivos actúa como un habilitador del siguiente,

de modo que el fortalecimiento del capital humano y de los sistemas internos es condición necesaria para la mejora en los procesos, la satisfacción del cliente y, en última instancia, la rentabilidad y competitividad.

En relación con la sustentabilidad, algunos de sus elementos ya están integrados de forma transversal en objetivos e indicadores existentes — F2, P4, P5 o P7. Sin embargo, se reconoce que estos componentes pueden evolucionar hacia objetivos y KPI's específicos en futuras revisiones del BSC, a medida que la compañía avance en la formalización de su estrategia de sostenibilidad y se incorporen métricas ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) más detalladas.

Las relaciones entre los indicadores se pueden observar en la tabla a continuación:

Objetivo	Relaciones
AC1	P1,P3
AC2	P3,P4
AC3	P6
AC4	C3
C1	F3,F4
C2	F3
C3	F3
C4	F3
F1	F3
F2	F1
F3	
F4	
P1	F1,F3
P2	F1
P3	F1,F4
P4	F1
P5	C2,F3
P6	C4,F3

Tabla 12. Relaciones entre Objetivos Estratégicos. (Fuente: Elaboración propia.)

El mapa estratégico de MAFRISUR S.A. constituye la representación visual de la lógica de causa–efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. Este diseño, permite alinear los esfuerzos de la organización hacia una visión compartida, mostrando cómo la inversión en personas, sistemas y procesos internos se traduce en valor para los clientes y, finalmente, en resultados financieros sostenibles. El mapa se transforma así en el puente que conecta la formulación estratégica con su ejecución, facilitando la comunicación y el compromiso organizacional.

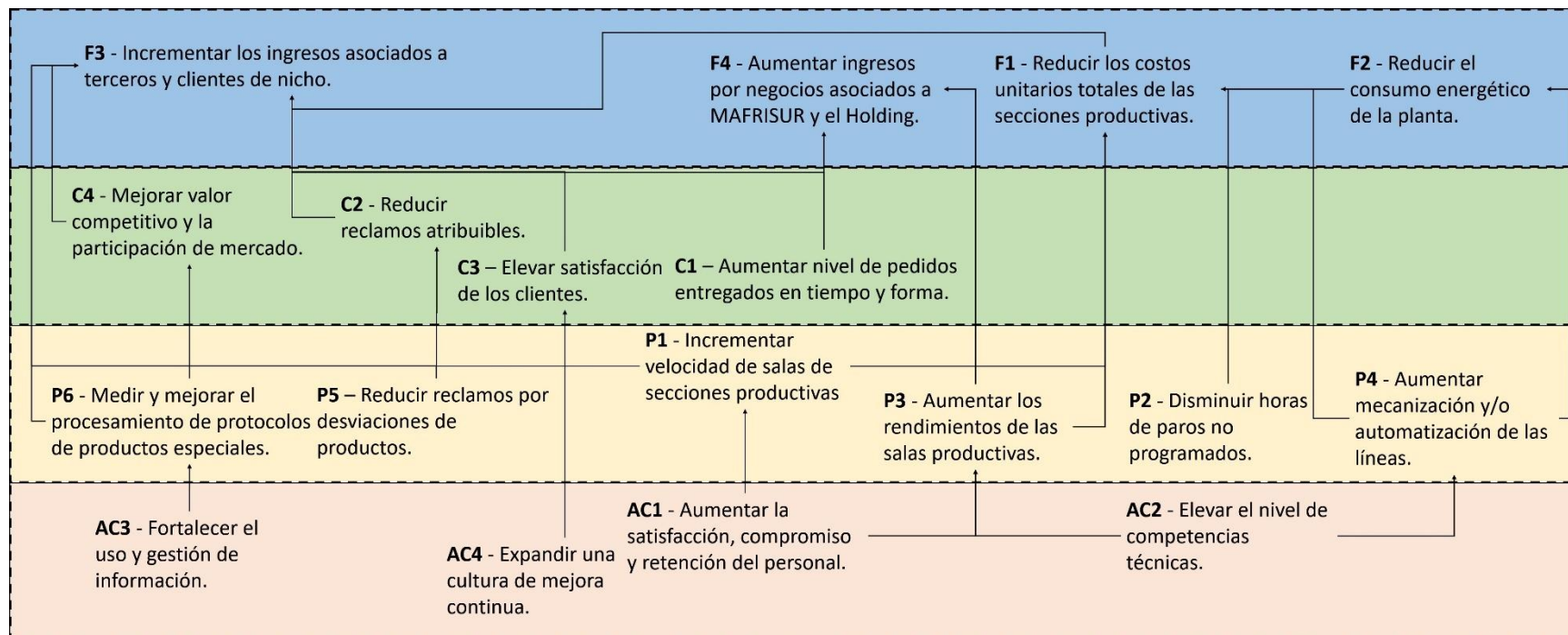


Tabla 13. Mapa Estratégico de MAFRISUR S.A (Fuente: Elaboración Propia).

Una vez definidos los objetivos estratégicos, resulta necesario sintetizar la estrategia en grandes ejes que orienten y articulen las acciones de la organización. Para ello, se definen tres pilares estratégicos, que agrupan los objetivos del Balanced Scorecard en torno a focos prioritarios de desarrollo: Desarrollo Organizacional, Excelencia Operacional y Productiva, y Valor al Cliente y Diferenciación. Estos pilares permiten comunicar la estrategia de manera simple y efectiva, asegurando la alineación entre todos los niveles de MAFRISUR S.A. En la tabla se presenta las agrupaciones que se consideraron para cada Pilar Estratégico:

Desarrollo Organizacional	Eficiencia Operacional y Productiva	Valor al Cliente y Diferenciación
AC1, AC2, AC3, AC4	F1, F2, P1, P2, P3, P4	C1, C2, C3, C4, F3, F4, P5, P6
Se centra en el fortalecimiento del personal, competencias, sistemas de información y cultura de mejora continua. Constituye la base para la sostenibilidad del modelo.	Busca optimizar costos, consumo energético, velocidad de faena y mecanización. Es el motor de productividad y competitividad en costos.	Abarca la satisfacción del cliente, confiabilidad de entregas, diferenciación a través de productos especiales y consolidación de ingresos en mercados propios y de terceros.

Tabla 14. Pilares Estratégicos. (Fuente: Elaboración Propia).

Los pilares estratégicos no constituyen una perspectiva adicional del Balanced Scorecard, sino que corresponden a ejes transversales que agrupan objetivos de distintas perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento). Su función es alinear verticalmente los objetivos estratégicos en torno a temas prioritarios de gestión facilitando la coherencia y articulación entre ellos.

Y el resultado, se presenta en el siguiente Mapa Estratégico con los pilares ya indicados:

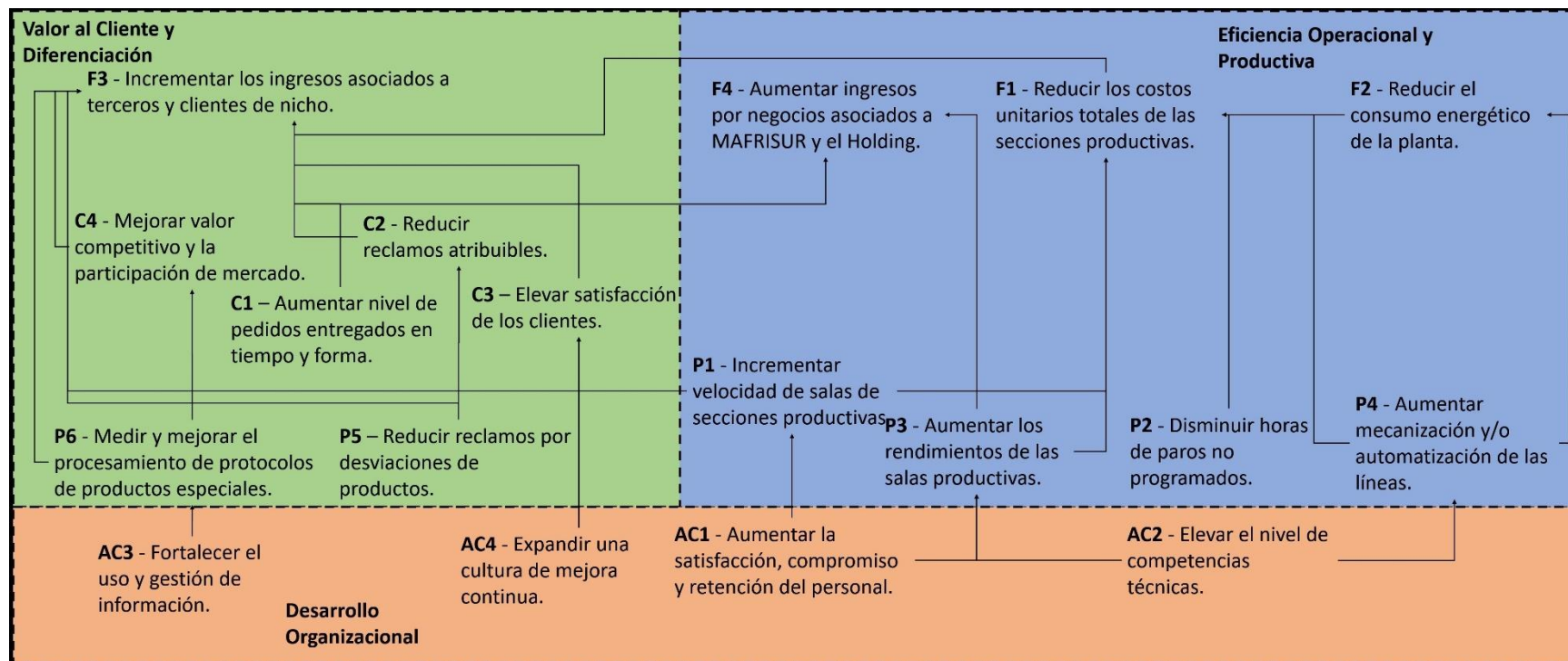


Ilustración 22. Mapa Estratégico con Pilares Estratégicos (Fuente: Elaboración Propia).

11.4.5 Análisis de resultados de Encuestas y Entrevistas

La aplicación de encuestas a expertos y el levantamiento de entrevistas a Stakeholders clave de MAFRISUR S.A. permitieron identificar percepciones, prioridades y expectativas en torno a los indicadores estratégicos del Balanced Scorecard (ver **11.3.3**). Este proceso asegura que el diseño de objetivos estratégicos se fundamente en información cuantitativa y cualitativa validada por los actores relevantes.

Resultados de Encuestas de Indicadores

Las encuestas aplicadas a expertos internos y externos priorizaron indicadores asociados a **eficiencia operativa, aseguramiento de calidad y satisfacción de clientes**. Los resultados evidencian que:

- Los indicadores de **rendimiento de faena y horas de paro no programado** concentran los mayores niveles de prioridad en Procesos Internos.
- En la perspectiva de Clientes, destacan la disminución **de reclamos atribuible a MAFRISUR tanto como calidad y especificación** como dimensiones críticas.
- En Aprendizaje y Crecimiento, los indicadores más relevantes fueron la **satisfacción del empleado** y las **horas de capacitación efectiva**.
- Con respecto a la perspectiva de Finanzas, se destacan los indicadores asociados a **Ingresos y Costos Unitarios de las líneas de procesos**.

Resultados de Entrevistas a Stakeholders

Las entrevistas semiestructuradas realizadas a gerencias, mandos medios y representantes de áreas operativas aportaron una visión complementaria. Entre los principales aportes, se destacan:

- La necesidad de fortalecer el liderazgo intermedio para alinear la gestión del día a día con los objetivos estratégicos.
- El énfasis en la satisfacción y retención de clientes, en un mercado oligopólico.
- La importancia de robustecer los sistemas de trazabilidad y control de calidad, como base de confianza para exportación.
- El control de costos y el nivel de ingresos para consolidación y sustentación de las operaciones en el tiempo.
- Inclusión gradual de aspectos de sustentabilidad en las estructuras de las compañías.

11.4.6 Selección y desarrollo de indicadores claves de procesos – (KPI).

La selección de los indicadores clave de desempeño (KPI) en el Balanced Scorecard de MAFRISUR S.A. se realizó siguiendo la metodología con el fin de garantizar que cada objetivo estratégico esté respaldado por métricas medibles, relevantes y alineadas con la estrategia corporativa.

Los KPI deben cumplir con los siguientes aspectos: Pertinencia estratégica (vinculación directa con el objetivo y la propuesta de valor), disponibilidad y confiabilidad de datos (disponibles en algún sistema, nube o respaldo además de ser imparciales); comparabilidad tanto a nivel interno o exterior y con una periodicidad establecida.

Los elementos de la tabla a continuación, corresponden a los indicadores principales para los objetivos estratégicos desarrollados:

Indicador	Detalle
AC1-1	Resultado en encuesta de satisfacción y clima laboral
AC2-2	Horas de formación de los trabajos a nivel anual
AC3-1	Implementación de tableros de control en las áreas productivas y operativas
AC4-1	Capacitaciones en temas de liderazgo del personal
C1-1	OTIF
C2-1	Reclamos de clientes atribuibles.
C3-1	Nivel de satisfacción.
C4-1	Índice de Valor competitivo.
F1-1	Costos unitario totales por secciones, expresados en \$/kg de productos
F2-1	Costos energéticos unitarios, kWh/kg procesados
F3-1	Ingresos por Faena Terceros
F4-1	Ingreso por Faena Relacionados
P1-1	Velocidad de Faena efectiva (cbzas/hora)
P2-1	Horas de detenciones no programadas de Faena, Subproductos, Desposte 1 y Desposte 2 (horas)
P3-2	Rendimiento por animal procesado en MAFRISUR S. A
P4-1	Puestos de trabajos mecanizados en las áreas de Faena, Subproductos, Desposte 1, Desposte 2, Logística y Decomisos
P5-2	Cantidad porcentual de hallazgos en muestreos de tipo microbiológico (RAM – UFC/g, RAM UFC/g McDonalds, aerobios mesófilos)
P6-1	Tiempo de procesamiento de pedidos especiales

Tabla 15. Indicadores Principales por Objetivos. (Fuente: Elaboración Propia)

Los cuales tendrán los siguientes detalles con respecto a su definición y detalles que serán expuestos en la tabla que se encuentra en Anexos (14.2 y 14.5) además de los otros indicadores asociados a los objetivos separados por perspectivas Anexos (14.4).

11.4.7 Fijación de Metas y Umbrales

La fijación de metas y umbrales permite traducir los indicadores estratégicos del Balanced Scorecard en compromisos concretos de desempeño. Para MAFRISUR S.A., estas metas se han definido siguiendo el criterio SMART y considerando tendencias históricas (2024-2025), benchmarking del sector exportador y la capacidad instalada

de la planta. Asimismo, se establecieron umbrales de control en formato semaforizado, lo que facilita la detección temprana de desviaciones y la priorización de acciones correctivas.

La tabla a continuación presenta la semaforización para los indicadores ya seleccionados anteriormente.

De igual manera se encuentra en Anexos (14.6) detalles de los valores semaforizados y fórmulas de cálculo.

Ind.	Detalle	Semáforo		
		ROJO	AMARILLO	VERDE
AC1-1	Resultado en encuesta de satisfacción y clima laboral	<2,5	2,5-3	>3
AC2-1	Horas de formación de los trabajos a nivel anual	<3	3-4	>4
AC3-1	Implementación de tableros de control en las áreas productivas y operativas	<1	1-2	>2
AC4-1	Capacitaciones en temas de liderazgo del personal	<1,5	2-3	>3
C1-1	OTIF	<90%	90%-95%	>95%
C2-1	Reclamos de clientes atribuibles.	>6	5-3	<2
C3-1	Nivel de satisfacción.	<2,5	2,5-3	>3
C4-1	Índice de Valor competitivo.	<2,5	2,5-3	>3
F1-1	Costos unitario totales por secciones, expresados en \$/kg de productos	<160	160-180	>180
F2-1	Costos energéticos unitarios, kWh/kg procesados	>0,42	0,42 - 0,38	<0,38
F3-1	Ingresos por Faena Terceros	<350	350-450	>450
F4-1	Ingreso por Faena Relacionados	<150	150-250	>250
P1-1	Velocidad de Faena efectiva (cbzas/hora)	<50	51-55	>56
P2-1	Horas de detenciones no programadas de salas productivas (horas)	>1:20	1:20-1:00	<1:00
P3-2	Rendimiento por animal procesado en MAFRISUR S.A (%)	<40%	40%-45%	>45%
P4-1	Puestos de trabajos mecanizados en salas productivas	<1	1-2	>2
P5-2	Cantidad porcentual de hallazgos en muestreos de tipo microbiológico (u.)	>1	1	0
P6-1	Tiempo de procesamiento de pedidos especiales	5	3-5	<3

Tabla 16. Indicadores y valores semaforizados. (Fuente: Elaboración propia).

La fijación de metas y umbrales constituye un elemento central del Balanced Scorecard, ya que permite transformar los indicadores en herramientas de control estratégico. La semaforización diseñada posibilita evaluar de forma rápida y objetiva el desempeño de cada área, identificando desviaciones críticas y estableciendo prioridades de acción. De esta forma, MAFRISUR S.A. dispone de un marco claro y cuantificable para monitorear avances, orientar la gestión y asegurar la coherencia entre los resultados obtenidos y las metas organizacionales

11.4.8 Diseño del Tablero de Control

El diseño de un tablero de control constituye la fase práctica del Balanced Scorecard (BSC), ya que traduce los objetivos estratégicos y sus indicadores en una herramienta de seguimiento visual y de apoyo a la toma de decisiones. La utilidad de un tablero radica en su capacidad para integrar información financiera y no financiera, facilitando la comunicación de la estrategia y la gestión de los resultados en distintos niveles de la organización.

En el caso de MAFRISUR S.A., el tablero busca articular indicadores clave de desempeño (KPI's) definidos en la etapa anterior, mostrando alertas tempranas y niveles de cumplimiento en relación con los umbrales establecidos. Su diseño responde tanto a necesidades operativas (control de procesos productivos) como estratégicas (alineación con los pilares definidos: Desarrollo Organizacional, Eficiencia Operacional y Valor al Cliente).

El tablero será desarrollado inicialmente en Microsoft Excel, teniendo la siguiente estructura:

Resumen Ejecutivo	Semáforo general de las cuatro Perspectivas
	Estado Global de cumplimiento (Cantidad en cada color del semáforo)
Detalle Objetivos - Indicadores	Resultados por cada Objetivo (e indicador)
	Visualización de Meta, Valor real (Clasificación) y Cantidad de mejora para nivel amarillo.
Alertas y acciones	Segregación de Indicadores con resultado crítico
	Acciones correctivas en curso, propuestas y responsables.
	Tendencias históricas (acumulados semestres o anuales).

También, contará con el siguiente detalle asociado a las responsabilidades de la reportabilidad de este instrumento:

Carga de datos	Jefaturas/Encargados de áreas
Consolidación y validación	Ingeniero de Procesos (Gerencia de Producción) – Contador General
Revisión y análisis	Reunión Gerencias (Mensual)
Reporte Ejecutivo	Directorios (Mensuales) - Juntas de Accionistas

Los ejemplos de los 3 niveles están en la figura siguientes:

Perspectiva	Objetivos	Objetivos ROJO	Objetivos AMARILLO	Objetivos VERDE
Aprendizaje y Crecimiento	4	1	2	1
Clientes	4	0	2	2
Financiera	4	1	3	0
Procesos Internos	6	2	3	1

Ilustración 23. Hoja Resumen ejecutivo – referencial (Fuente: Elaboración propia).

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Detalle Indicador	Valor Actual
AC	AC1 - Aumentar la satisfacción, compromiso y retención del personal contratado por MAFRISUR S.A	Resultado en encuesta de satisfacción y clima laboral	 2
AC	AC3 - Fortalecer el uso de la información y gestión de información para la toma de decisiones.	Implementación de tableros de control en las áreas productivas y operativas	 2
C	C1 - Aumentar el porcentaje de pedidos entregados en tiempo y forma correcta.	OTIF	 90%
C	C2 - Reducir el nivel de reclamos atribuibles a MAFRISUR.	Reclamos de clientes atribuibles.	 2
C	C3 - Medir y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.	Nivel de satisfacción.	 3

Responsable	ROJO	AMARILLO	VERDE	Referencia
Gestión de Personas	<2,5	2,5-3	>3	Promedios 2024
Gerencia de Producción - Gerencia de Ingeniería y Medio Ambiente	<1	1-2	>2	Promedios 2024-2025
Jefe de Logística y Distribución	<90%	90%-95%	>95%	Información referencial de almacenajes
Jefe de Aseguramiento de Calidad e Inocuidad, Equipo HACCP	>6	5-3	<2	Promedios 2024
Jefe de Aseguramiento de Calidad e Inocuidad, Equipo HACCP	<2,5	2,5-3	>3	Promedios 2024

Ilustración 24. Hoja detalle Objetivos – Indicadores, referencial (Fuente: Elaboración propia).

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Detalle Indicador	Valor Actual
AC	AC1 - Aumentar la satisfacción, compromiso y retención del personal contratado por MAFRISUR S.A	Resultado en encuesta de satisfacción y clima laboral	2
F	F1 - Reducir los costos unitarios totales de las secciones productivas y operativas sin comprometer la calidad e inocuidad de los productos.	Costos unitario totales por secciones, expresados en \$/kg de productos	145
F	F3 - Incrementar los ingresos por líneas de productos asociados a terceros y clientes de nicho.	Ingresos por Faena Terceros	250
P	P1 - Incrementar velocidad de salas de Faena, Subproductos y Desposte.	Velocidad de Faena efectiva (cbzas/hora)	50

Valor promedio año/semestre en curso	Acciones Correctivas	Responsables

Ilustración 25. Hoja Alertas y detalles – referencial (Fuente: Elaboración propia).

Los cuadros completos se encuentran en los Anexos (ver **14.7**). El tablero de control diseñado permite traducir los objetivos estratégicos en un sistema visual y operativo de gestión, con distintos niveles de análisis que van desde la consolidación gerencial hasta el seguimiento detallado de indicadores y acciones correctivas. Esta herramienta constituye la base práctica para la ejecución del Balanced Scorecard en MAFRISUR S.A., facilitando la alineación entre la estrategia, la operación y la toma de decisiones.

También, se encuentran en desarrollo Tableros de Control operacionales en las salas de procesos de Faena y Desposte que permiten visualizar en tiempo real parámetros

operacionales y de manera diaria aspectos relacionados velocidades de procesos, tiempo de detenciones, lugares de activación de paradas de emergencias. Estos desarrollos tienen una alta implicancia en la aplicación del modelo de BSC dado que son un elemento tangible de la traducción de objetivos estratégicos en aspectos táctico-eficiencia y valor al cliente – siendo un elemento que permite el cascadeo hacia los cargos más operativos de la estrategia e indicadores clave de compañía.

A continuación, se presentan capturas de los mismos, que se encuentra disponibles en sistema de Nube corporativa y en la intranet de la compañía lo que permite el acceso desde otros sitios bajo red corporativa.

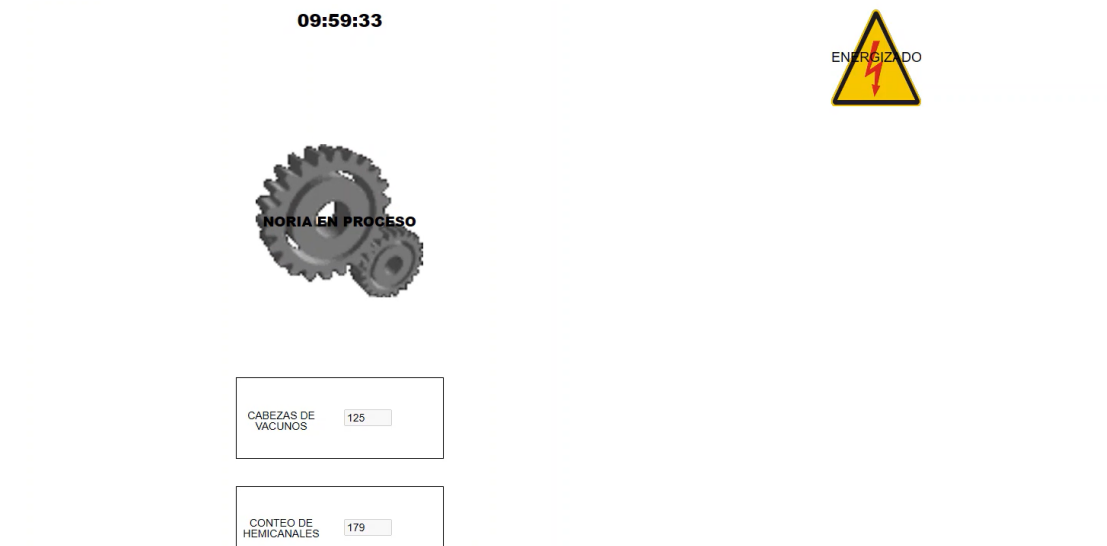


Ilustración 26. Tablero de Control Faena – 1. Fuente: Elaboración propia.

TIEMPO				N° DE DETENCIONES		TIEMPO				N° DE DETENCIONES		TIEMPO				N° DE DETENCIONES	
OFF	PALCO PRIMERA PIERNA	00:00:23	1	OFF	INSP CABEZAS S.A.G	00:00:00	0	OFF	MANT. REDUC. 1º TRANFE	00:00:00	0						
OFF	HIDE PULLER	00:03:23	4	OFF	INSP CANALES S.A.G	00:01:28	3	OFF	MANT. NORIA DE CABEZAS	00:00:00	0						
OFF	INGRESO PRINCIPAL	00:00:00	0	OFF	P.C.C 1º PIERNA	00:00:32	3	OFF	MANT. REDUC. BANDEJAS	00:00:00	0						
OFF	PALCO EVISCERADO	00:00:00	0	OFF	P.C.C 1º PALETA	00:00:08	1	OFF	MANT. NORIA INTERMEDIA	00:00:00	0						
OFF	DESVIO DE VISCERAS	00:00:00	0	OFF	VERIF. CALIDAD S.A.G	00:00:00	0	OFF	MANT. REDUC. PRINCIPAL	00:00:00	0						
OFF				OFF	P.C.C 2	00:00:00	0	OFF	MANT. BAJADA DE CANALES	00:00:00	0						
CABEZAS DE VACUNOS				125													

Ilustración 27. Tablero de Control Faena – 2. Fuente: Elaboración propia.

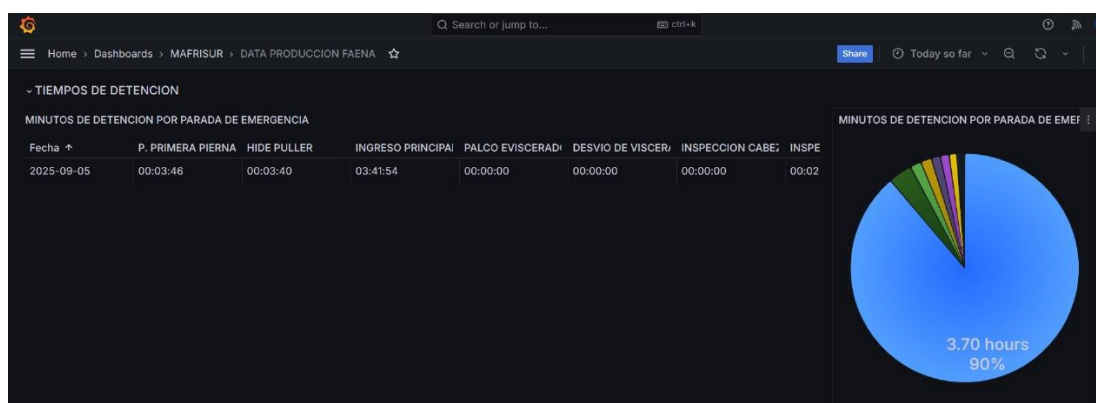


Ilustración 28. Tablero de Control Faena – 3. Fuente: Elaboración propia.

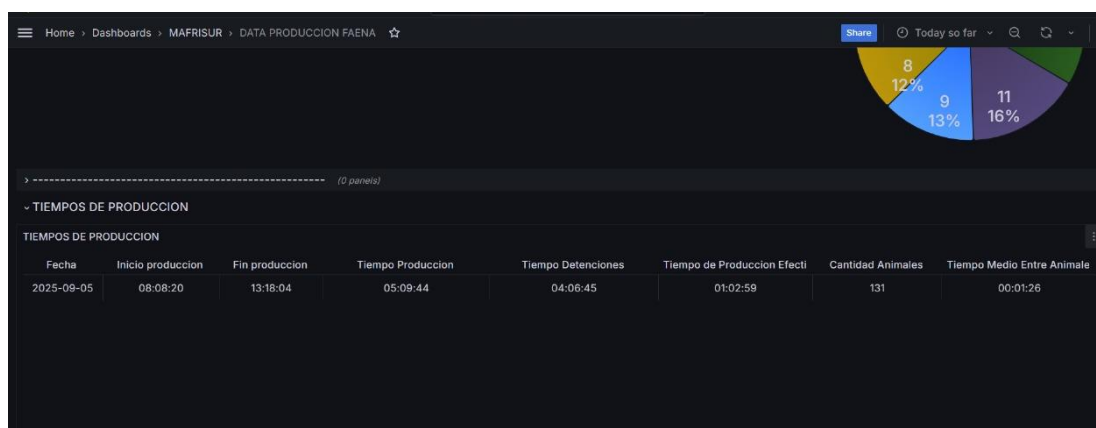


Ilustración 29. Tablero de Control Faena – 4. Fuente: Elaboración propia.

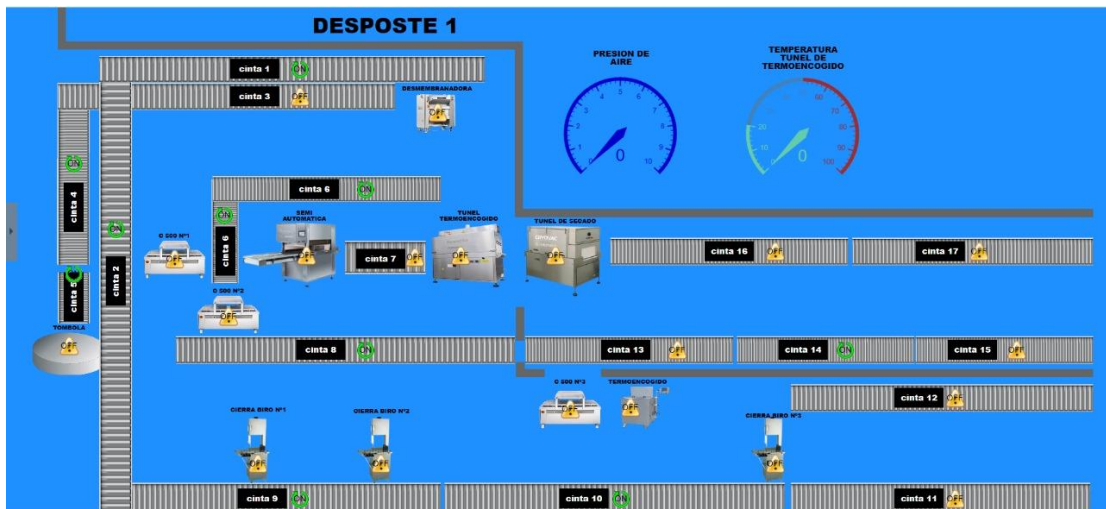


Ilustración 30. Tablero de Control (Desposte 1). Fuente: Elaboración Propia.

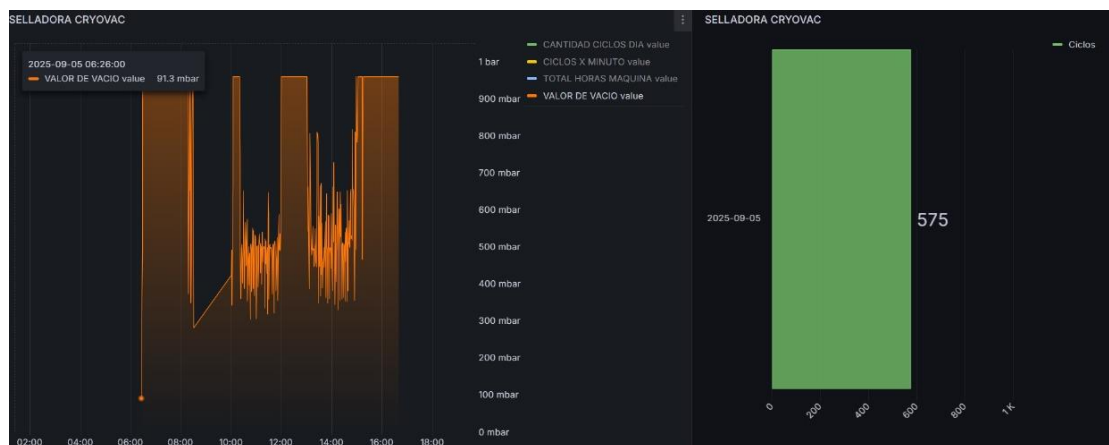


Ilustración 31. Tablero de Control Selladora Cryovac (Desposte 1). Fuente: Elaboración Propia.

11.4.9 Plan de propuesta de implementación – Carta Gantt

El diseño del Balanced Scorecard en MAFRISUR S.A. debe complementarse con un plan de implementación estructurado, que asegure la transición desde el diagnóstico estratégico hasta la operación del sistema de control. Este plan se representa en una Carta Gantt, que organiza actividades, plazos y responsables, permitiendo visualizar la secuencia lógica de acciones necesarias para una implementación efectiva. La metodología considera fases progresivas que combinan actividades técnicas, de capacitación y de gestión del cambio, de modo que la organización pueda asimilar gradualmente las nuevas prácticas y herramientas de medición.

11.4.10 Fases del plan de implementación

La implementación del Balanced Scorecard requiere ser abordada en etapas claramente definidas, de manera que cada fase construya sobre los avances de la anterior. Este enfoque progresivo permite alinear a toda la organización en torno a los objetivos estratégicos, validando indicadores y metas, probando herramientas de control y consolidando prácticas de gestión. A continuación, se describen las fases propuestas, que abarcan desde la socialización inicial hasta la evaluación final y retroalimentación del modelo.

Fase 1	Fase 2	Fase 3
Presentación, socialización y alineación estratégica	Definición de indicadores y metas operacionales	Desarrollo del Tablero de Control
Presentación del BSC a Gerencias y áreas clave. Talleres de alineación con mandos medios. Definición de equipos responsables.	Validación final de KPI's Definición de metas iniciales y acuerdos de medición.	Diseño y prueba de plantillas. Carga inicial de datos históricos. Validación con áreas piloto.

Tabla 17. Fases del Plan de Implementación (Fases 1 a 3). Fuente: Elaboración propia.

Fase 4	Fase 5	Fase 6
Capacitación y Gestión de Cambio	Implementación y monitoreo inicial	Evaluación y retroalimentación final
Capacitaciones a usuarios finales (jefaturas y analistas). Ajustes derivados de retroalimentación.	Consolidación del tablero en todas las áreas. Reportes gerenciales periódicos. Identificación de brechas y primeras acciones de mejora.	Revisión global del piloto. Propuesta de ajustes. Escalamiento a herramientas tecnológicas (ERP, Power BI).

Tabla 18. Fases del Plan de Implementación (Fases 4 a 6). Fuente: Elaboración propia.

11.4.11 Responsables y recursos

La efectividad del plan de implementación depende de la clara asignación de responsabilidades y del aseguramiento de recursos. Para cada actividad definida en las fases, se identifican las áreas y cargos responsables, junto con los recursos necesarios

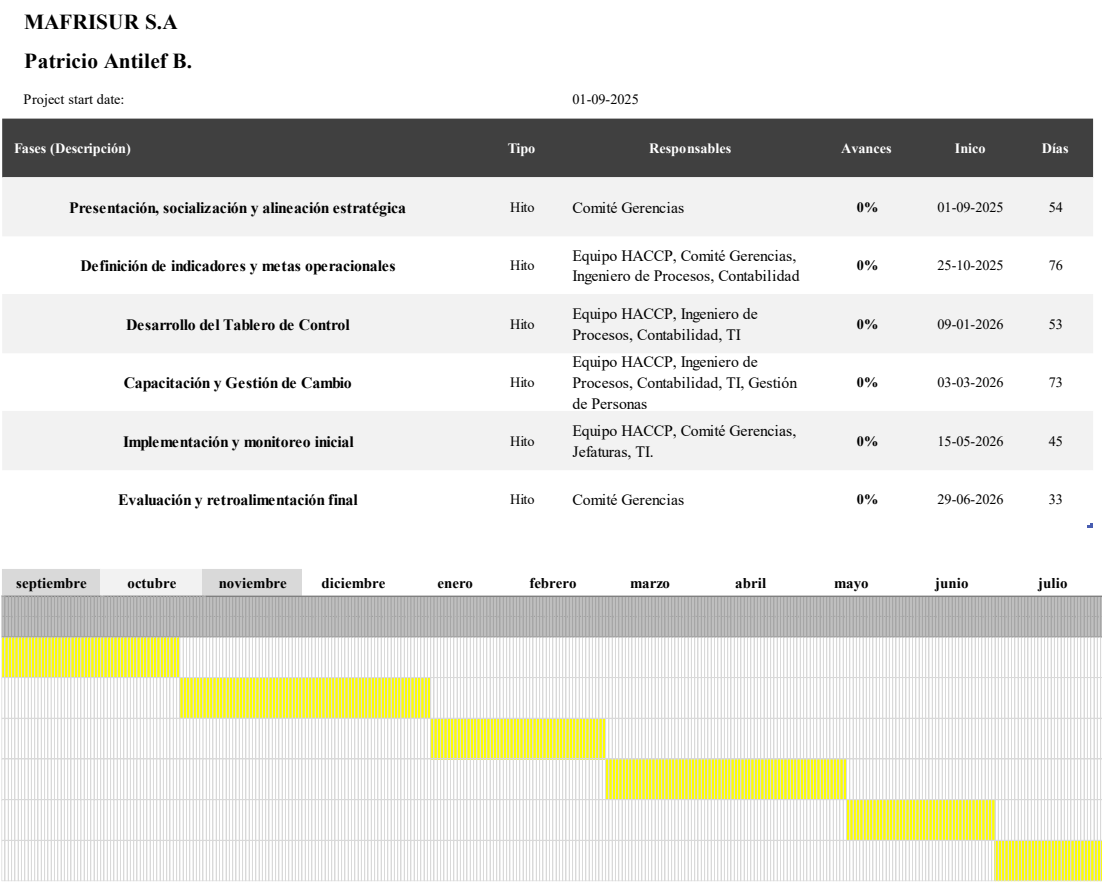
y los productos esperados. Esta definición asegura responsabilidades en cada etapa y permite un seguimiento más preciso de los compromisos adquiridos.

Fase	Responsables	Recursos principales	Entregable	Tiempo (Est.)
1	Comité Gerencias	Presentaciones ejecutivas; sesiones de trabajo; tiempo de directivos, presupuestos	Acta de alineación; equipos y roles definidos	1 -2 mes
2	Equipo HACCP, Comité Gerencias, Ingeniero de Procesos, Contabilidad	Bases históricas, benchmarking; planillas de definición indicadores	Matriz indicadores finales (cálculo, fuente, frecuencia, responsable) con metas y umbrales	1 -2 meses
3	Equipo HACCP, Ingeniero de Procesos, Contabilidad, TI	Excel (piloto); modelos de datos; acceso a fuentes; horas de programación	Tableros pilotos, instrucciones provisorias	1-2 meses
4	Equipo HACCP, Ingeniero de Procesos, Contabilidad, TI, Gestión de Personas	Manuales y videos, salas y equipamiento; facilitadores internos	Guías de usuario; plan de soporte TI	1-2 mes
5	Equipo HACCP, Comité Gerencias, Jefaturas, TI.	Procedimientos de reporte; Agenda de Comité BRC; soporte TI	Primer ciclo de reportes; minutas con desviaciones y acciones	1 -2 meses
6	Comité Gerencias	Instrumentos de evaluación, presupuestos escalamientos.	Informe de evaluación y mejoras/modificaciones propuestas.	1 mes

Tabla 19. Responsabilidades, recursos y entregables. Fuente; Elaboración propia.

11.4.12 Carta Gantt

La Carta Gantt constituye la representación gráfica del plan de implementación, mostrando la secuencia lógica y temporal de las actividades. Su utilidad radica en facilitar la planificación, coordinación y control del proceso, permitiendo identificar actividades críticas, dependencias y plazos de cumplimiento. En este apartado se presenta la Carta Gantt propuesta para MAFRISUR S.A., con un horizonte de implementación de 11 meses, organizada por fases.



Este cronograma establece plazos claros, responsables definidos y entregables concretos que aseguran la trazabilidad del proceso.

El horizonte temporal de once meses busca un equilibrio entre la necesidad de rapidez en la adopción y la madurez organizacional requerida para sostener el cambio. Cada

fase finaliza con hitos verificables que facilitan el monitoreo de avances y la toma de decisiones gerenciales.

Es importante destacar que este plan debe ser considerado **flexible y dinámico**, dado que la experiencia práctica puede generar ajustes en tiempos y secuencias debido a la retroalimentación estratégica y la necesidad de aprendizaje organizacional.

11.4.13 Recomendaciones y consideraciones

Además del detalle técnico y gráfico de la Carta Gantt, es necesario considerar ciertos lineamientos que favorecen una implementación exitosa del Balanced Scorecard. Estas recomendaciones incluyen la necesidad de pilotajes previos, priorización de áreas críticas, mecanismos de revisión periódica y estrategias de gestión del cambio. Dichas consideraciones fortalecen el proceso, reducen riesgos y preparan a la organización para avanzar hacia etapas más avanzadas de integración tecnológica y mejora continua.

La implementación de un Balanced Scorecard no se limita a la aplicación técnica de indicadores y tableros, sino que constituye un proceso de cambio organizacional que requiere alineación cultural, compromiso directivo y disciplina en la gestión. En este sentido, se destacan las siguientes recomendaciones para MAFRISUR S.A.:

Compromiso y liderazgo visible de la alta dirección

Es fundamental que la Gerencia General y el Directorio respalden activamente el BSC, transmitiendo la importancia estratégica de su uso. (Kaplan & Norton, 2008) señalan que el éxito del BSC depende de la “traducción de la estrategia en acción” y esta solo ocurre cuando los líderes lo utilizan como guía real de toma de decisiones.

Gestión del cambio y comunicación constante

La implementación debe acompañarse de un plan de comunicación interna que refuerce los beneficios del modelo, reduzca la resistencia al cambio y fomente la participación de las secciones. Esto implica desde reuniones de sensibilización hasta la entrega de manuales y guías prácticas.

Capacitación permanente y desarrollo de competencias

El uso efectivo del tablero y la comprensión de los indicadores requieren capacitación continua. No basta con entrenamientos iniciales; se sugiere instaurar talleres periódicos que fortalezcan la interpretación de semáforos, la identificación de causas raíz y la definición de acciones correctivas.

Flexibilidad y ajustes progresivos

El plan debe concebirse como una implementación iterativa. En la primera etapa se recomienda utilizar Excel como herramienta piloto, con la posibilidad de migrar gradualmente hacia plataformas más avanzadas (Power BI, ERP). Esta visión incremental asegura la adopción sin sobrecargar los procesos.

Enfoque en mejora continua y retroalimentación

La experiencia inicial de uso generará aprendizajes que deben retroalimentar tanto la definición de indicadores como los umbrales de desempeño. En línea con lo señalado por Niven el BSC debe concebirse como un sistema vivo, sujeto a revisiones periódicas y adaptaciones al entorno.

Integración con sostenibilidad y responsabilidad social

Aunque en esta primera versión la sustentabilidad se integra dentro de objetivos de procesos internos, se recomienda que en las futuras revisiones se incorporen métricas explícitas de sostenibilidad ambiental y social, siguiendo las tendencias modernas de Balanced Scorecard verde (Mio et al., 2022) y (Kaplan & McMillan, 2021)

En conclusión, las recomendaciones planteadas buscan reforzar la viabilidad del proceso de implementación y maximizar el valor estratégico del Balanced Scorecard. El éxito del plan dependerá tanto de la solidez técnica en el diseño del tablero como de la capacidad organizacional para alinear personas, procesos y tecnología en torno a una visión compartida. Estas consideraciones sientan las bases para una transición ordenada hacia un sistema de gestión integral y sostenible en MAFRISUR S.A.

11.4.14 Desarrollo de una cultura de ejecución.

La cultura de ejecución constituye el componente más desafiante y, a la vez, decisivo en la implementación de un Balanced Scorecard. De acuerdo con Kaplan y Norton (2008), una estrategia bien formulada fracasa si no se traduce en disciplina organizacional para ejecutar las acciones definidas. Para MAFRISUR S.A., este proceso implica **alinear el comportamiento de todos los niveles de la organización con los objetivos estratégicos**, consolidando hábitos de seguimiento, análisis y toma de decisiones basadas en evidencia.

Liderazgo y ejemplo desde la alta dirección

La cultura de ejecución se instala cuando la Gerencia General y los líderes intermedios utilizan el BSC en sus conversaciones cotidianas y en las reuniones de seguimiento. Esto demuestra que el tablero no es un requisito administrativo, sino una guía central para dirigir la empresa.

Disciplina en el seguimiento de indicadores

Establecer rutinas periódicas de monitoreo:

- **Reuniones mensuales de comité de BSC:** con revisión de indicadores críticos.
- **Reuniones semanales de operación:** para verificar avances y activar acciones correctivas inmediatas.

Esta disciplina convierte los indicadores en una herramienta de gestión viva.

Responsabilidad y rendición de cuentas

Cada objetivo estratégico debe estar vinculado a un responsable claro, con metas definidas y consecuencias visibles en caso de cumplimiento o incumplimiento. Esto fomenta la apropiación del resultado y reduce la dispersión de responsabilidades.

Incentivos y motivación alineada a la estrategia

Se recomienda establecer bonos variables o reconocimientos no monetarios ligados al cumplimiento de indicadores clave. De esta forma, los logros individuales y de equipo se conectan directamente con la estrategia organizacional.

Aprendizaje organizacional y feedback continuo

La cultura de ejecución debe integrar ciclos de retroalimentación (aprender–ajustar–ejecutar). En línea con (Kovacevic B. & Reynoso U., 2024), la retroalimentación debe

institucionalizarse mediante comités de revisión, lecciones aprendidas y proyectos de mejora continua.

Integración de valores culturales

Incorporar a la cultura de ejecución los valores de calidad, sostenibilidad y compromiso social, ya presentes en la misión de MAFRISUR. Esto asegura que la ejecución no se limite a lo operativo, sino que refleje un estilo de gestión coherente con la identidad organizacional.

Finalmente, el desarrollo de una cultura de ejecución en MAFRISUR S.A. implica transformar el Balanced Scorecard en una práctica organizacional cotidiana, donde las métricas guían la acción, los responsables asumen compromisos concretos y la retroalimentación constante asegura la mejora continua. La disciplina en la gestión, combinada con un liderazgo visible y la alineación de incentivos, permitirá que la estrategia deje de ser un documento y se convierta en resultados sostenibles y medibles.

11.4.15 Ajuste y mejoramiento continuo.

El Balanced Scorecard no debe concebirse como un sistema estático, sino como una herramienta dinámica de gestión estratégica, capaz de adaptarse a cambios internos y externos. Kaplan y Norton señalan que el aprendizaje estratégico es un ciclo permanente de retroalimentación que permite a las organizaciones ajustar sus indicadores, metas y procesos en función de los resultados obtenidos. Para MAFRISUR S.A., este enfoque es clave dado el entorno competitivo y regulatorio en que se desenvuelve, caracterizado por variaciones en la disponibilidad de ganado, exigencias sanitarias internacionales y la creciente relevancia de la sostenibilidad. Se recomiendan los puntos de revisión que se presentan a continuación para realizar procesos de mejora continua y ajustes del BSC planteado.

Mecanismo de ajuste	Periodicidad	Responsable
Revisión de resultados del tablero de control	Trimestral	Comité de Gerencias
Revisión y actualización del mapa estratégico	Semestral	Comité de Gerencias/Equipo HACCP
Ajuste de indicadores y metas	Anual	Comité de Gerencias/Equipo HACCP
Registro de lecciones aprendidas y acciones correctivas	Permanente (sesiones mensuales)	Equipo HACCP, Aseguramiento de Calidad e Inocuidad.
Encuestas de percepción interna y de clientes	Semestral	Gerencia Comercial/Aseguramiento de Calidad e Inocuidad.
Integración de proyectos de mejora continua	Según plan (proyectos piloto y escalamiento)	Equipo HACCP
Escalamiento tecnológico del BSC	Según avance de madurez	Equipo HACCP, Soporte TI

Tabla 20. Mejoras Continua del BSC. Fuente: Elaboración propia.

Además, es posible mostrar como este proceso se ajusta al Ciclo PDCA (Deming).



Ilustración 32. Ciclo PDCA aplicado al BSC. Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, el ajuste y mejoramiento continuo garantizan que el Balanced Scorecard en MAFRISUR S.A. no se transforme en un instrumento rígido, sino en un sistema adaptable que evoluciona con la organización y su entorno. La combinación de revisiones periódicas, incorporación de aprendizajes y proyectos de innovación permite mantener la pertinencia estratégica del modelo y fortalecer la posición competitiva de la empresa. De esta forma, el BSC se convierte no solo en un sistema de medición, sino en una plataforma de gestión estratégica y de aprendizaje organizacional permanente.

11.4.16 Implementación Pilotaje y Resultados Preliminares

La implementación del Balanced Scorecard en MAFRISUR S.A. se inicia a través de un pilotaje en áreas críticas de la operación: las salas de Faena y Desposte 1 (en fase de preparación). Estas áreas concentran gran parte del impacto en la eficiencia productiva, los costos unitarios y la calidad de los productos entregados, por lo que constituyen el escenario ideal para validar la pertinencia de los indicadores y tableros de control propuestos.

En este contexto, el pilotaje constituye una fase de transición entre el diseño estratégico y la adopción plena del modelo de gestión.

Alcances

El pilotaje consideró el desarrollo de **tableros de control operacionales** en formato digital (Excel y controles en líneas asociados a intranet corporativa), orientados a:

- Medir en tiempo real los **indicadores de Faena** (velocidad de línea, tiempos de detenciones, animales procesados).

- Medir en tiempo real los indicadores la **sala de Desposte 1** (activación de equipos, activaciones, ciclos en envasado y desempeño de equipos de sellado).

Tablero sala Faena

El tablero de la sala de Faena entrega indicadores asociados a la productividad y confiabilidad operacional, destacándose los siguientes resultados preliminares que se pueden observar de las capturas presentadas a continuación:

- Resumen de tiempos productivos depurados, expresados en horas de producción real, detenciones de procesos (botoneras), horas no productivas (sin faena, partidas) y excesos en tiempos de baño y almuerzo.
- Velocidad de procesamiento por hora, como referente para el control productivo.
- Mediciones porcentuales respecto al tiempo empleado en producción y pérdidas por excesos en procesos productivos.
- Registro en nube corporativa (Cedarc Creek Chile) que permite observar en detalle las detenciones diarias y acumuladas por sector, así como su asociación a causas de calidad de producto o fallas operacionales.

DATOS EN HORAS	DÍAS	FAENA (CBZAS)	VELOCIDAD (CBZAS/HORA)	BOTONERAS (HORAS)	BAÑO (HORAS)	ALMUERZO (HORAS)	PRODUCCIÓN REAL (HORAS)	PARTIDAS (HORAS)	SIN FAENAR (HORAS)	TOTAL OPERACIÓN (HORAS)	EXCESO BAÑO (HORAS)	EXCESO ALMUERZO (HORAS)	DETENCIONES PRODUCTIVAS (HORAS)	DETENCIONES NO PRODUCTIVAS (HORAS)
Enero	21	6.864	49,10	31,4	10,5	23,5	108,3	7,5	16,7	198,0	5,5	3,5	9,0	24,3
Febrero	20	5.997	50,38	24,7	11,4	18,3	94,4	9,0	31,2	188,9	6,4	2,3	8,7	40,2
Marzo	21	6.081	48,81	30,3	11,6	15,5	94,3	8,4	38,5	198,7	8,3	3,9	12,2	46,9
Abril	21	6.426	49,72	28,9	11,9	21,7	100,3	11,5	26,7	201,1	7,0	4,7	11,7	38,2
Mayo	20	6.507	49,83	27,5	11,1	19,4	103,1	8,9	22,8	192,7	6,3	2,4	8,8	31,6
Junio	19	5.702	49,91	23,1	9,9	15,3	91,1	11,8	37,2	188,5	5,4	2,3	7,7	49,0
Julio	22	5.796	48,42	22,0	11,3	14,2	97,7	15,1	47,8	208,1	6,3	2,2	8,5	62,9
Agosto	20	6.064	52,26	17,0	10,0	13,9	99,0	11,8	42,7	194,4	5,2	1,9	7,1	54,5
Septiembre	5	1.322	49,86	4,0	2,5	2,3	22,6	2,2	14,0	47,5	1,3	0,3	1,6	16,2
Total	169	50.759		208,74	90,13	144,23	810,98	86,25	277,49	1.617,82	51,62	23,56	75,18	363,73

Ilustración 33. Desarrollo de Tablero de Control de Procesos (Faena - 1). Fuente: Elaboración propia.

DATOS EN PORCENTAJES DE HORA	DÍAS	FAENA (CBZAS)	VELOCIDAD (CBZAS/HORA)	BOTONERAS	BAÑO	ALMUERZO	PRODUCCIÓN REAL	PARTIDAS	SIN FAENAR	TOTAL OPERACIÓN	EXCESO BAÑO	EXCESO ALMUERZO	DETENCIONES PRODUCTIVAS	DETENCIONES NO PRODUCTIVAS (HORAS)
Enero	21	6.864	49,10	15,9%	5,3%	11,9%	54,7%	3,8%	8,5%	100,0%	2,8%	1,8%	4,5%	12,3%
Febrero	20	5.997	50,38	13,1%	6,0%	9,7%	49,9%	4,8%	16,5%	100,0%	3,4%	1,2%	4,6%	21,3%
Marzo	21	6.081	48,81	15,2%	5,9%	7,8%	47,5%	4,2%	19,4%	100,0%	4,2%	1,9%	6,1%	23,6%
Abril	21	6.426	49,72	14,4%	5,9%	10,8%	49,9%	5,7%	13,3%	100,0%	3,5%	2,3%	5,8%	19,0%
Mayo	20	6.507	49,83	14,2%	5,7%	10,1%	53,5%	4,6%	11,8%	100,0%	3,3%	1,3%	4,5%	16,4%
Junio	19	5.702	49,91	12,3%	5,2%	8,1%	48,3%	6,3%	19,7%	100,0%	2,9%	1,2%	4,1%	26,0%
Julio	22	5.796	48,42	10,6%	5,4%	6,8%	47,0%	7,3%	23,0%	100,0%	3,0%	1,1%	4,1%	30,2%
Agosto	20	6.064	52,26	8,7%	5,1%	7,2%	51,0%	6,1%	21,9%	100,0%	2,7%	1,0%	3,7%	28,0%
Septiembre	5	1.322	49,86	8,3%	5,4%	4,7%	47,5%	4,6%	29,5%	100,0%	2,7%	0,5%	3,3%	34,0%
Total	169	50.759		12,9%	5,6%	8,9%	50,1%	5,3%	17,2%	100,0%	3,2%	1,5%	4,6%	22,5%

Ilustración 34.. Desarrollo de Tablero de Control de Procesos (Faena - 2). Fuente: Elaboración propia.

		TOTAL DETENCIONES	TOTAL (HORAS)	FAENA (CABEZAS)	PRODUCCION MINUTOS (HORAS)	PRODUCCION NORIA (HORAS)	PRODUCCION REAL (HORAS)	VELOCIDAD/HORA	PROMEDIO DETECCION (HORAS)	PROMEDIO INGRESO NORIA (HORAS)	EXCESO BAÑO (HORAS)	EXCESO ALMUERZO (HORAS)	RETRASO PARTIDA (HORAS)	TIEMPO SIN FAENAR (HORAS)	HORAS TEORICAS TOTALES (HORAS)	HORAS REALES TOTALES (HORAS)	DETENCIONES CALIDAD
Total Enero	2.548	31:26:13	6.864	8.388	5.8243	4.5144	1.099,32	00:15:39	00:28:38	05:27:18	03:31:11	07:32:51	16:44:22	194:30:00	198:02:42	1439	
Promedio Enero	121	01:29:46	327	399	0.2773	0.2150	52,35	00:01:22	00:15:35	00:10:03	00:21:34	00:47:50	09:15:43	09:25:51	69		
Total Febrero	1.641	24:38:54	5.997	7.142	4.8597	3.9320	1.083,75	00:19:03	00:28:53	06:22:09	02:29:33	09:01:18	31:09:35	186:00:00	188:55:35	779	
Promedio Febrero	82	01:14:00	300	357	0.2480	0.1966	54,19	00:00:57	00:01:21	00:19:06	00:07:02	00:27:04	01:33:29	09:18:00	09:26:47	39	
Total Marzo	1.990	38:15:33	6.081	7.475	5.1910	3.9302	1.110,53	00:21:04	00:28:52	08:19:13	03:52:06	08:22:32	38:31:32	195:30:00	198:40:34	929	
Promedio Marzo	95	01:26:27	290	356	0.2472	0.1872	52,88	00:01:00	00:01:22	00:19:00	00:10:07	00:23:56	01:50:04	09:18:34	09:27:39	44	
Total Abril	2.735	28:54:11	6.426	1324	5.3855	4.1812	1.139,91	00:14:00	00:29:28	06:57:19	04:43:21	11:31:35	26:40:07	196:30:00	201:03:30	1525	
Promedio Abril	123	01:12:25	306	63	0.2565	0.1091	54,28	00:00:40	00:01:24	00:18:58	00:13:30	00:32:56	01:16:12	09:21:26	09:34:27	73	
Total Mayo	2.339	27:27:22	6.507	5	5.4415	4.2975	1.094,97	00:14:14	00:25:48	06:19:53	02:26:08	08:51:45	22:45:23	185:00:00	192:43:57	1389	
Promedio Mayo	117	01:22:22	325	0	0.2721	0.2149	54,75	00:00:43	00:01:17	00:19:00	00:07:18	00:26:35	01:08:16	09:15:00	09:38:12	68	
Total Junio	2.114	23:07:36	5.702	5	4.7599	3.7963	1.020,40	00:12:14	00:25:12	05:23:34	02:19:13	11:49:53	37:12:47	177:30:00	188:29:39	1306	
Promedio Junio	111	01:13:02	300	0	0.2505	0.1998	53,71	00:00:39	00:01:20	00:17:02	00:07:20	00:37:22	01:57:31	09:20:32	09:35:15	69	
Total Julio	1.810	21:57:47	5.796	5	4.9871	4.0720	1.171,03	00:16:02	00:30:24	06:17:15	02:11:31	15:06:39	47:46:42	205:00:00	208:03:35	834	
Promedio Julio	82	01:03:43	273	0	0.2337	0.1887	53,67	00:00:45	00:01:24	00:17:19	00:06:55	00:42:44	02:09:24	09:20:32	09:45:04	40	
Total S31	94	01:04:17	282	05:35:38	05:35:38	04:31:21	56,40	00:00:41	00:01:22	00:17:46	00:06:33	00:55:20	00:29:43	08:30:00	08:40:00	37	
Promedio S31	94	01:04:17	282	05:35:38	05:35:38	04:31:21	56,40	00:00:41	00:01:22	00:17:46	00:06:33	00:55:20	00:29:43	08:30:00	08:40:00	37	
Total S32	364	05:10:24	1.395	03:31:30	03:31:30	22:21:06	279,57	00:04:30	00:06:13	01:26:27	00:10:11	02:49:19	12:29:08	22:30:00	23:41:35	132	
Promedio S32	73	01:02:05	279	05:30:18	05:30:18	04:28:13	55,91	00:00:54	00:01:15	00:17:17	00:02:02	00:33:52	02:29:50	09:18:00	09:32:19	26	
Total S33	377	04:34:08	1.564	05:05:44	05:05:44	00:31:36	223,43	00:02:54	00:05:02	01:00:28	00:26:04	00:48:23	02:39:04	14:00:00	14:59:43	132	
Promedio S33	377	01:08:32	391	07:16:26	07:16:26	06:07:54	55,96	00:00:44	00:01:16	00:15:07	00:06:31	00:12:06	00:39:46	09:30:00	09:44:56	33	
Total S34	368	03:14:06	1.550	04:15:06	04:15:06	01:01:00	292,80	00:03:15	00:06:22	01:42:50	00:26:46	00:26:08	11:27:27	22:30:00	03:21:29	189	
Promedio S34	62	00:38:49	300	05:39:01	05:39:01	05:00:12	58,56	00:00:40	00:01:16	00:20:34	00:04:10	01:04:02	02:17:29	09:18:00	10:16:16	20	
Total S35	250	02:55:48	1.323	01:33:31	01:33:31	22:37:43	288,15	00:03:21	00:05:59	00:45:09	00:50:39	01:55:11	15:34:00	22:30:00	23:38:30	101	
Promedio S35	50	00:35:10	265	05:06:42	05:06:42	04:31:33	57,63	00:00:40	00:01:12	00:09:02	00:10:08	00:23:02	03:06:48	09:18:00	09:31:42	20	
Total Agosto	1.393	16:58:43	6.064	5	4.8344	4.1269	1.140,35	00:14:45	00:24:58	05:12:40	01:54:16	11:48:21	42:39:22	186:00:00	194:21:08	504	
Promedio Agosto	70	00:50:56	303	0	0.2417	0.2063	57,02	00:00:44	00:01:15	00:15:38	00:05:43	00:35:25	02:07:58	09:18:00	09:43:03	25	
01-sept	65	0.0292	238	0.2091	0.2091	0.1799	47,60	0.0004	0.0008	0.0070	0.0000	0.0107	0.1646	0.3958	0.4018	43	
02-sept	62	0.0495	272	0.2183	0.2183	0.1688	54,40	0.0008	0.0009	0.0067	0.0018	0.0330	0.0963	0.3958	0.4081	36	
03-sept	57	0.0198	241	0.1964	0.1964	0.1766	60,25	0.0003	0.0008	0.0093	0.0000	0.0133	0.1727	0.3958	0.4020	37	
04-sept	89	0.0389	351	0.2814	0.2814	0.2425	58,50	0.0004	0.0009	0.0199	0.0086	0.0146	0.0282	0.3958	0.4049	53	
05-sept	92	0.0271	220	0.1996	0.1996	0.1725	55,00	0.0003	0.0009	0.0111	0.0000	0.0188	0.1211	0.3542	0.3611	59	
Total S36	365	03:57:00	1.322	02:30:51	02:30:51	22:33:51	275,75	00:03:21	00:06:15	01:17:55	00:15:15	02:10:02	13:59:17	22:30:00	23:28:20	228	
Promedio S36	73	00:47:24	264	05:18:10	05:18:10	04:30:46	55,15	00:00:40	00:01:15	00:15:35	00:03:03	00:26:00	02:47:51	09:18:00	09:29:40	46	
Total Septiembre	365	03:57:00	1.322	1	1.1048	0.9402	275,75	00:03:21	00:06:15	01:17:55	00:15:15	02:10:02	13:59:17	46:30:00	47:28:20	228	
Promedio Septiembre	73	00:47:24	264	0	0.2210	0.1880	55,15	00:00:40	00:01:15	00:15:35	00:03:03	00:26:00	02:47:51	09:18:00	09:29:40	46	
Total	16.194	208:44:19	50.759	24348	40.5109	32.1256	8.687,62	02:05:15	03:38:06	48:58:14	23:01:33	79:39:05	261:20:26	1487:30:00	1537:26:11	8576	
Promedio	89	01:14:06	301	148	0.2514	0.1999	54,14	00:01:20	00:17:39	00:08:23	00:30:49	01:37:46	09:18:00	09:24:14	52		

Ilustración 35. Desarrollo de Tablero de Control de Procesos (Faena - 2). Fuente: Elaboración propia.

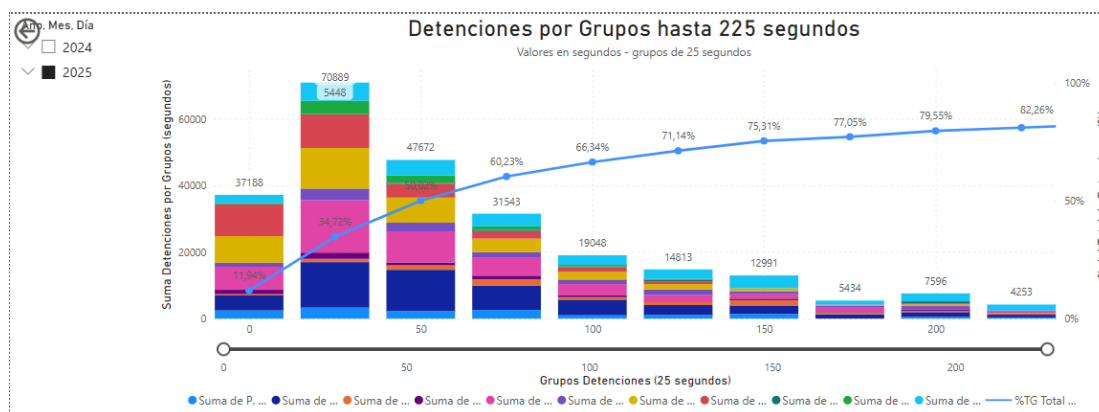


Ilustración 36. Desarrollo de Tablero de Control de Procesos (Faena - 4). Fuente: Elaboración propia.

El análisis complementario en Power BI evidenció que la disponibilidad de equipos y la gestión de detenciones menores a 50 segundos constituyen factores críticos de mejora. Gracias al tablero, estos aspectos pudieron ser cuantificados con precisión, demostrando que, aunque la velocidad de línea se aproxima a la meta, los paros no programados continúan limitando la capacidad efectiva de procesamiento.

Tablero Sala Desposte

El tablero de la sala de Desposte se encuentra en fase de desarrollo (imagen a continuación), pero los registros preliminares muestran su utilidad para:

- Controlar diariamente los ciclos de envasado, identificando reprocesos generados en el empaque.
- Medir la velocidad de trabajo de los equipos de sellado.
- Calcular con alta fiabilidad las horas operativas, los horarios de partida y término de los procesos.

Este sistema ha sentado un precedente en el control de insumos y en la utilización horaria de maquinaria, aportando valor en la planificación de los procesos, la

optimización de la producción de la sala y la reducción de la necesidad de turnos especiales.

Semana	Día	Ciclos Día	Valor Promedio Ciclos/minuto	Horas Uso
Semana 35		3792,0	13,608	38:23:00
Promedio Semana 35		758,4	2,722	7:40:36
Total Agosto		3792,0	13,608	38:23:00
Promedio Agosto		758,4	2,722	7:40:36
	36 01-sept	989	3,500	8:40:00
	36 02-sept	771	2,566	8:00:00
	36 03-sept	929	2,786	8:10:00
	36 04-sept	749	2,778	7:00:00
	36 05-sept	783	2,858	6:40:00
Semana 36		4221,0	14,488	38:30:00
Promedio Semana 36		844,2	2,898	7:42:00
Total Septiembre		4221,0	14,488	38:30:00
Promedio Septiembre		844,2	2,898	7:42:00
Total 2025		8013,0	28,1	3,2
Promedio 2025		801,3	2,810	7:41:18

Ilustración 37. Desarrollo de Tablero de Control de Procesos (Faena - 4). Fuente: Elaboración propia.

Retroalimentación

Los usuarios de los tableros —supervisores, jefaturas y gerencias— han valorado positivamente estas herramientas, señalando que constituyen un aporte significativo para el seguimiento acumulado y diario de los indicadores tácticos en Faena y Desposte. En particular, destacan que la visualización sistemática de la información les permite tomar decisiones más oportunas, reducir los tiempos de reacción ante desviaciones y mejorar la coordinación entre turnos.

No obstante, también manifestaron la necesidad de profundizar el alcance de los tableros. Entre las sugerencias recurrentes se encuentran:

- Incorporar indicadores relativos a la condición del producto, que permitan vincular las métricas operacionales con los estándares de calidad percibidos por clientes.
- Desarrollar métricas de Bienestar Animal que visibilicen las prácticas durante la recepción y el faenado, alineando la operación con las tendencias internacionales y los requerimientos de certificaciones.
- Integrar indicadores de sostenibilidad, tales como consumo energético por proceso, generación de residuos o emisiones, con el fin de monitorear el desempeño ambiental de la planta.
- Incrementar el grado de automatización de la captura de datos, disminuyendo la dependencia del ingreso manual y reduciendo los riesgos de errores de registro o retrasos en la actualización.

La retroalimentación recogida refuerza la idea de que los tableros no solo cumplen una función de control, sino que también son percibidos como un vehículo de aprendizaje organizacional. En la práctica, los equipos operativos han comenzado a comprender de manera más clara la relación entre sus tareas cotidianas y los objetivos estratégicos, lo que contribuye a fortalecer el liderazgo intermedio y la alineación entre los distintos niveles de la organización.

Los resultados preliminares evidencian mejoras en la utilización de los tiempos productivos, una reducción de excesos en pausas, mayor puntualidad en el inicio de las jornadas y una disminución incipiente de las detenciones no programadas. Si bien estos avances aún son parciales, permiten anticipar que la adopción progresiva del Balanced Scorecard puede generar impactos tangibles en la eficiencia operativa, la calidad de los procesos y la satisfacción de clientes internos y externos.

12 Conclusiones

El desarrollo de la metodología del Balanced Scorecard en MAFRISUR S.A. busca consolidar un sistema de control de gestión integral que abarque los distintos niveles de control —tácticos y estratégicos— vinculados a normativas de calidad e inocuidad, bienestar animal, compliance y ética empresarial, gestión financiera y contable, aspectos legales, ambientales y de sostenibilidad. Este sistema permite que las distintas gerencias gestionen de manera articulada, asegurando a la vez su alineación con los lineamientos corporativos del Holding y evitando fenómenos como la suboptimización o la pérdida de calidad en los productos finales.

La gestión de contingencias en MAFRISUR S.A., con el consiguiente impacto económico, se origina en gran medida en debilidades de control en procesos principales y de apoyo. Las fases del diagnóstico inicial y basal evidenciaron brechas significativas, pero también oportunidades de consolidar directrices estratégicas, capturar nuevos negocios y generar sinergias operacionales. Estos elementos fueron traducidos en objetivos estratégicos e indicadores, algunos de los cuales ya estaban presentes en la compañía, aunque dispersos, y ahora se integran en un marco coherente que potencia la gestión global.

De igual forma, se siguieron los lineamientos metodológicos de Kaplan y Norton, complementados con aportes de autores como Niven, Kovacevic y Reynoso. Se abordaron los objetivos específicos propuestos: definición de objetivos estratégicos, desarrollo del mapa estratégico, formulación de pilares estratégicos, selección de indicadores y construcción de un tablero de control. Todo ello permite consolidar un modelo de gestión colaborativo entre las distintas gerencias, con roles claros para los estamentos de la compañía. De esta manera, se logra expandir la gestión hacia niveles más tácticos, asegurando la alineación con la estrategia y visión corporativa. El

desarrollo en fases, con recomendaciones claras para la implementación y una programación definida, se convierte en un facilitador clave para el éxito del modelo.

La incorporación de puntos formales de evaluación relativos a clientes, colaboradores y entregas permite una mejor alineación de los procesos internos con los aspectos vinculados a clientes y finanzas. La consolidación de métricas estratégicas, a su vez, otorga mayores capacidades de control y anticipación frente a contingencias operativas de alto impacto estratégico. De manera complementaria, el uso de indicadores vinculados a sostenibilidad y prácticas regenerativas abre paso a la construcción de nuevas ventajas competitivas que robustecen las operaciones de MAFRISUR S.A.

La consolidación de las empresas del rubro agroindustrial también contribuye a la gestión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) asociados a producción y consumo responsable y hambre cero. En este contexto, resulta imperativo utilizar las perspectivas del Balanced Scorecard y los indicadores asociados que surgen de este modelo. La inclusión de actores corporativos y Stakeholders externos enriquece la estructura de aplicación, al aportar una visión integral que trasciende los límites internos de la empresa.

Nuevas investigaciones orientadas a modelos de control de gestión permiten demostrar la adaptabilidad del Balanced Scorecard, que en el caso de MAFRISUR S.A. debería evolucionar hacia la incorporación de una quinta perspectiva centrada en sostenibilidad y la integración de mayores procesos de automatización. Dichos avances se convertirán en herramientas clave para consolidar el control de gestión de la compañía y proyectarla hacia estándares internacionales.

Finalmente, la creación de nuevas perspectivas a nivel externo podría dar lugar a modelos de aplicación sectorial o interempresarial. En el caso de MAFRISUR S.A. y de las empresas del Holding, este enfoque abre la posibilidad de replicar el modelo tanto en áreas específicas como en otras compañías del conglomerado, generando sinergias y unificando prácticas de gestión estratégica a mayor escala.

13 Bibliografía

- Andrade Arteaga, C., Andrade Arteaga, D., Arcentales Maruri, J., & Gómez Palacios, J. (2023). Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión en las Empresas de Servicios de Alimentos. *3rd LACCEI International Multiconference of Entrepreneurship, Innovation and Regional Development*, 1-8.
- Chen, N., Yang, X., & Shadbolt, N. (2020). The Balanced Scorecard as a Tool Evaluating the Sustainable Performance of Chinese Emerging Family Farms - Evidence from Jilin Province in China. *Sustainability*, 1-26.
- Chile Carne. (2024, 12 11). *Exportadores de Carne de Chile*. <https://www.chilecarne.cl/la-industria-en-cifras/>
- CIMPAR. (2023). *Buenas Prácticas Ambientales en la Industrial Cárnica*. Rosario.
- Corte Criollo SpA. (2025, 05 25). *Corte Criollo SpA*. Frigorífico Angol SpA. <https://cortecriollo.cl/frigorifico-angol/>
- Dias Pereira, D., & Amaral Terra, L. (2016). BARREIRAS IMPOSTAS PELA CULTURA NA IMPLANTAÇÃO DE BALANCED SCORECARD EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*.
- Empresas FERIA de Osorno S.A. (2024). *96a. Memoria Anual y Estados Financieros 2023-2022*. Osorno.
- Empresas FERIA de Osorno S.A. (2025). *97a Memoria Anual 2024-2023*. Osorno.
- Empresas Tattersall S.A. (2025). *Memoria Anual 2024*. Santiago.
- FAENACAR A.G. (2019). *Diagrama de los efectos de las Normativas Chilenas en la Competencia Justa*.
- FAENACAR A.G. (2019). *Las Normativas de la Carne y su efecto en el Libre Comercio y la Competencia Justa*.
- FAENACAR A.G. (2024, 12 11). *Regulaciones*. <https://www.faenacar.cl/regulaciones/>

- Fedulova, E. A., Medvedev, A. V., Kosinskiy, P. D., Kononova, S. A., & Pobedash, P. N. (2016). MODELING OF THE AGRIBUSINESS ENTERPRISE ACTIVITY ON THE BASIS OF THE BALANCED SCORECARD. *Foods and Raw Materials*, 154-162.
- Fragoso, R., & Vieira, A. A. (2022). Efficiency analysis of the Portuguese wine industry using accounting and operational metrics. *Result in Engineering*, 1-10.
- FT Foods S.A. (2025, 02 25). *FT Foods - Noticias*. <https://ftfoods.cl/noticias/>
- FT Foods S.A. (2025, 02 25). *FT Foods - Sustentabilidad*. <https://ftfoods.cl/#nosotros>
- García, N., González Ulibarry, P., Loiseau, V., Torres Muñoz, R., & Vivanco Fort, E. (2021). *Carne Artificial - Antecedentes, impactos ambientales, análisis económicos y legislación*. Valparaíso: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *METODOLOGÍA de la investigación*. Álvaro Obregón: McGraw-Hill Educación.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica Un Enfoque Integral* (Novena ed.). Álvaro Obregón: CENGAGE Learning.
- Hitt, M. A., Duane Ireland, R., & Robert, H. E. (2008). *Administración estratégica*. Cruz Manca: CENGAGE Learning.
- Huerta Dueñas, M., & Sandoval Godoy, S. A. (2018). Sistemas de calidad como estrategia de ventaja competitiva en la agroindustria alimentaria. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 19-28.
- Intelligent Data. (2007). *Caracterización de la demanda de la carne bovina y evaluación de bienes sustitutos*. Santiago: ODEPA.
- Jalakiyoon, N., Abu Bakar, N., & Taherdoost, H. (2014). Propose a methodology to implement balanced scrocard for operational appraisal of industrial groups. *The 7th International Conference Interdisciplinary in Engineering*, 659-666.

- Jhonson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2017). *EXPLORING STRATEGY*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992, 01). *The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007, July-August). Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 1-4.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. (T. E. Premium, Trans.) Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2012). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., Norton, P. D., & Rugelsjoen, B. (2010, 01). *Managing Alliances with the Balanced Scorecard*. <https://hbr.org/2010/01/managing-alliances-with-the-balanced-scorecard>
- Kaplan, R. S., Serafeim, G., & Tugendhat, E. (2018, 01). *Inclusive Growth: Profitable Strategies for Tackling Poverty and Inequality*. <https://hbr.org/2018/01/inclusive-growth-profitable-strategies-for-tackling-poverty-and-inequality>
- Kaplan, S. R., & McMillan, D. (2021, 02). <https://hbr.org/2021/02/reimagining-the-balanced-scorecard-for-the-esg-era>
- Kaplan, S. R., & Norton, D. P. (2002). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, S. R., & Norton, D. P. (2007, 07). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. <https://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system>

- Kim, H.-J., & Kim, J.-Y. (2009). The Development of KPI in the Contracted Foodservice Business in Korea - Using Balanced Scorecard. *The Korean Journal of Culinary Research*, 259-272.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. Colonia Industrial Atoto: Pearson Educación de México S.A de C.V.
- Kovacevic B., A., & Reynoso U., Á. (2024). *El diamante de la excelencia organizacional: En un mundo de agilidad, cambio y disrupción*. Bogotá: Fondo Editorial digital Content.
- La Tercera. (2016, 10 19). *Hermanos Allende Vial logran acuerdo y tres de ellos salen de AASA y quedan al mando de filial*. Pulso - La Tercera. <https://www.latercera.com/pulso/hermanos-allende-vial-logran-acuerdo-y-tres-de-ellos-salen-de-aasa-y-quedan-al-mando-de-filial/>
- Lissitsa, A. (2005). THE BALANCED SCORECARD IMPLEMENTATION IN FARM ENTERPRISE - A CASE STUDY FROM UKRAINE. *IFMA*, 25-32.
- MAFRISUR S.A. (2010). *Memoria 2009-2010*. Osorno.
- MAFRISUR S.A. (2024). *Presentación Calidad - Producción*. Osorno.
- MAFRISUR S.A. (2024). *Presentación McDonalds*. Osorno.
- MAFRISUR S.A. (05 de 06 de 2025). *MAFRISUR S.A.* MAFRISUR S.A (Quiénes somos). <https://www.mafrisur.cl/quienes-somos/>
- Mio, C., Costantini, A., & Panfilio, S. (2022). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review in the sustainability balanced scorecard use. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 367-384.
- Molenda, P., Groneberg, H., Schötz, S., & Döpper, F. (2023). Resilience Balanced Scorecard: Measuring Resilience of Manufacturing Companies at Multiple Levels. *56th CIRP Conference on Manufacturing Systems*, (pp. 1-6).

- Muyulema-Allaica, J. C., Pucha-Medina, P. M., Muyulema-Allaica, C. A., Calderón Pineda, F. V., Reyes-Soriano, F. E., & Calero Mendoza, R. (2022). Global corporate performance measurement model through the integration of Six Sigma and Balanced Scorecard. Application in the poultry industry. *International Conference on Advanced Research in Technologies, Information, Innovation and Sustainability* (pp. 394-413). Springer Nature Link.
- Nayanee Silva, D., Wehrmeyer, W., & Murphy, R. (2024). Development of a holistic framework for sustainability measurement: A case study of the tea sector. *Cleaner Product Letters*, 1-14.
- Niven, P. R. (2014). *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Ñuble Alimentos. (2025, 02 25). Ñuble Alimentos - Calidad - Sustentabilidad - Procesos - Certificaciones. <https://xn--ublealimentos-hkb.cl/nuble/planta/>
- ODEPA. (2020). *Informe Final "Estudio para la Construcción de un Benchmark de Sustentabilidad del Sector Bovino de Carne"*. Santiago.
- ODEPA. (2022). *Desafíos del sector bovino de carne*. Santiago.
- Ortega, J., Valdés, A., Foster, W., & Aguirre, R. (2020). *Ciclo Ganadero y Oferta de Carne Bovina en Chile, 1980-2018: implicancias de política*. Santiago: ODEPA.
- Perez, C., de Castro, R., Simons, D., & Gimenez, G. (2010). Development of lean supply chains: a case study of the Calatan pork sector. *Supply Chain Managment: An International Journal*, 55-68.
- Pontificia Universidad Católica del Chile. (n.d.). *Fundamentos de Producción Animal*. Facultad de Agronomía. https://www7.uc.cl/sw_educ/prodanim/glosario.htm#canal
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

- Rangel Magdaleno, J. A., Vivanco Florido, J. S., Barrera Castañeda, J. M., & González Adame, M. (2017). Capital humano, relacional y estructural en la actividad innovadora de las pequeñas y medianas empresas. *Mercados y Negocios - Número 36*, 127-146.
- Rodríguez Díaz, M. T., & González Millán, J. J. (2010). Modelos de Capital Intelectual y sus indicadores en la univesidad pública. *Cuadernos de Administración - Universidad del Valle*, 43, 113-128.
- Rodríguez-Rodríguez, R., Alfaro-Saiz, J. J., & Carot, J. M. (2020). A dynamic supply chain BSC-based methodology to improved operations efficiency. *Computers in Industry*, 1-10.
- Rojas Cofré, C. (2019). *Comportamiento y Caracterización de la producción de ganado bovinos en Chile*. Santiago: Instituto Nacional de Estadística.
- Servicio Agrícola y Ganadero. (2025, Febrero 24). *Inscritos en el Listado de Establecimientos de Productos Pecuarios, LEEPP*. <https://www.sag.gob.cl/ambitos-de-accion/inscritos-en-el-listado-de-establecimientos-de-productos-pecuarios-lecpp>
- Servicio Agrícola y Ganadero. (2025, 05 26). *Programa Oficial de Trazabilidad Animal*. SAG | Servicio Agrícola y Ganadero. <https://www.sag.gob.cl/ambitos-de-accion/programa-oficial-de-trazabilidad-animal>
- UPIICSA - Instituto Politécnico Nacional. (2024, 12). *UNIDAD I - Introducción al desarrollo de capital intelectual*. <https://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/terminados/dci/paginas/UNIDAD%20I/unidad%20I.html>
- Urso, A., Timpanaro, G., Caracciolo, F., & Cembalo, L. (2018). Efficiency analysis of Italian wine producers. *Wine Economics and Policy*, 3-12.
- ValorCarne. (2024, 01 18). *Valor Carne - Información para la nueva ganadería*. Valor Carne. <https://www.valorcarne.com.ar/carne-bovina-nuevo-pronostico-del-usda/>

William, C. (2018, 05 15). *The Importance Of Having A Mission-Driven Company*.
<https://www.forbes.com/sites/williamcraig/2018/05/15/the-importance-of-having-a-mission-driven-company/?sh=2ba05f133a9c>

14 Anexos

14.1 Indicadores de MAFRISUR S.A

Indicadores Aprendizaje y Crecimiento

Indicador	Fuente	Responsable	Periodicidad
Asistencia (%)	BUK	Gerencia Administración y Finanzas	Diaria, Mensual
Ausentismo (%)	BUK	Gerencia Administración y Finanzas	Diaria, Mensual
Horas de Capacitación (horas)	Registros Internos	Gerencia Administración y Finanzas	Anual
Antigüedad del personal (horas)	BUK	Gerencia Administración y Finanzas	Mensual
Gastos Capacitación Técnica	Registros Internos	Gerencia Administración y Finanzas	Mensual
Gastos Capacitación	Registros Internos	Gerencia Administración y Finanzas	Mensual

Indicadores Clientes

Indicador	Fuente	Responsable	Periodicidad
Reclamos (Cantidad)	Registros Internos	Jefatura de Aseguramiento de Calidad e Inocuidad	Mensual
Reclamos (Costo involucrado)	Registros Internos	Jefatura de Aseguramiento de Calidad e Inocuidad	Mensual

Indicadores Financieros

Indicador	Responsable	Periodicidad
Costos Unitarios Faena (\$/kg)	Gerencia Administración y Finanzas	Mensual
Costos Unitarios Desposte (\$/kg)	Gerencia Administración y Finanzas	Mensual
Costos Unitarios Subproductos (\$/kg)	Gerencia Administración y Finanzas	Mensual
Estado de resultados	Gerencia Administración y Finanzas	Mensual
Ingresos Servicio Faena (3ros)	Gerencia Administración y Finanzas	Mensual

Ingresos Servicio Desposte (3ros)	Gerencia Administración y Finanzas	Mensual
Ingresos Servicio Subproductos (3ros)	Gerencia Administración y Finanzas	Mensual
Ingresos Servicios Faena (Relacionados)	Gerencia Administración y Finanzas	Mensual
Ingresos Servicios Subproductos (Rel.)	Gerencia Administración y Finanzas	Mensual
Costos de Materias Primas	Gerencia Administración y Finanzas	Mensual
Utilidad Bruta (%)	Gerencia Administración y Finanzas	Mensual
Gastos de Mantención	Gerencia Administración y Finanzas	Mensual

Indicadores Procesos Internos

Indicador	Fuente	Responsable	Periodicidad
Costo Operaciones	Registros Internos	Gerencia de Ingeniería y Medio Ambiente	Mensual
Ratio Operaciones (\$/cbzas)	Registros Internos	Gerencia de Ingeniería y Medio Ambiente	Mensual
Ratio Operaciones (\$/KVC)	Registros Internos	Gerencia de Ingeniería y Medio Ambiente	Mensual
Consumos Energéticos	Registros Internos	Gerencia de Ingeniería y Medio Ambiente	Mensual
Ratio Energético (kW/cbzas)	Registros Internos	Gerencia de Ingeniería y Medio Ambiente	Mensual
Ratio Energético (kW/KVC)	Registros Internos	Gerencia de Ingeniería y Medio Ambiente	Mensual
Consumo GLP (L/cbzas)	Registros Internos	Gerencia de Ingeniería y Medio Ambiente	Mensual
Consumo GLP (L/KVC)	Registros Internos	Gerencia de Ingeniería y Medio Ambiente	Mensual
Ratio RILES (m3/cbzas)	Registros Internos	Gerencia de Ingeniería y Medio Ambiente	Mensual
Consumos Agua (m3/cbzas)	Registros Internos	Gerencia de Ingeniería y Medio Ambiente	Mensual
Consumos Aguas Procesos (m3/KVC)	Registros Internos	Gerencia de Ingeniería y Medio Ambiente	Mensual

Consumos Aguas Total (m3/KVC)	Registros Internos	Gerencia de Ingeniería y Medio Ambiente	Mensual
Rendimiento Energía (%)	Registros Internos	Gerencia de Ingeniería y Medio Ambiente	Mensual
Faena (kg) VC Bovinos	Software MAFRISUR (CCC)	Gerencia de Producción	Diaria, Mensual
Desposte (kg) VF Bovinos	Software MAFRISUR (CCC)	Gerencia de Producción	Diaria, Mensual
Faena (cabezas)	Software MAFRISUR (CCC)	Gerencia de Producción	Diaria, Mensual
Desposte (cabezas)	Software MAFRISUR (CCC)	Gerencia de Producción	Diaria, Mensual
Subproductos (kg)	Software MAFRISUR (CCC)	Gerencia de Producción	Diaria, Mensual
Grasa (kg)	Software MAFRISUR (CCC)	Gerencia de Producción	Diaria, Mensual
Cueros (kg)	Software MAFRISUR (CCC)	Gerencia de Producción	Diaria, Mensual
Vara Faena (promedio) - (kg)	Software MAFRISUR (CCC)	Gerencia de Producción	Mensual, Anual
Vara Desposte (promedio) - (kg)	Software MAFRISUR (CCC)	Gerencia de Producción	Mensual, Anual
Exportaciones - total (kg)	Software MAFRISUR (CCC)	Gerencia de Producción	Mensual, Anual
Exportaciones CZE (Directa) - kg	Software MAFRISUR (CCC)	Gerencia de Producción	Mensual, Anual
Exportaciones RCP (Terceros) - kg	Software MAFRISUR (CCC)	Gerencia de Producción	Mensual, Anual
Detenciones Faena (horas - horas/día - horas/mes)	Registros Detenciones de Faena	Gerencia de Producción	Diaria, Mensual

Velocidad Faena (cbzas/h)	Registros Detenciones de Faena	Gerencia de Producción	Diaria, Mensual
Tiempo Procesos (horas - horas/día - horas/mes)	Registros Detenciones de Faena	Gerencia de Producción	Diaria, Mensual
Tiempo Baño - Almuerzo (horas - horas/día - horas/mes)	Registros Detenciones de Faena	Gerencia de Producción	Diaria, Mensual
Kilos Hora Hombre (KHH)	Registros Internos	Gerencia de Producción	Diaria, Mensual
NNC SAG (Cantidad)	Servicio Agrícola y Ganadero	Jefatura de Aseguramiento de Calidad e Inocuidad	Mensual
NC Calidad (Cantidad)	Registros Internos	Jefatura de Aseguramiento de Calidad e Inocuidad	Mensual
ADC (Cantidad)	Servicio Agrícola y Ganadero	Jefatura de Aseguramiento de Calidad e Inocuidad	Mensual
Hallazgos PCC1 Faena (Cantidad)	Registros Internos	Jefatura de Aseguramiento de Calidad e Inocuidad	Mensual
Hallazgos PCC2 Faena (Cantidad)	Registros Internos	Jefatura de Aseguramiento de Calidad e Inocuidad	Mensual
Hallazgos PCC1 Desposte (Cantidad)	Registros Internos	Jefatura de Aseguramiento de Calidad e Inocuidad	Mensual
Hallazgos PCC2 Desposte (Cantidad)	Registros Internos	Jefatura de Aseguramiento de Calidad e Inocuidad	Mensual
Hallazgos PCC1 Subproductos (Cantidad)	Registros Internos	Jefatura de Aseguramiento de Calidad e Inocuidad	Mensual
Muestreos Suma aerobios mesófilos	Registros Internos	Jefatura de Aseguramiento de Calidad e Inocuidad	Mensual
Muestreos RAM UFC/g	Registros Internos	Jefatura de Aseguramiento de Calidad e Inocuidad	Mensual

Muestreos RAM UFC/g McDonald	Registros Internos	Jefatura de Aseguramiento de Calidad e Inocuidad	Mensual
Muestreos Luminómetro	Registros Internos	Jefatura de Aseguramiento de Calidad e Inocuidad	Mensual
Resultados Auditorias	Registros Internos	Jefatura de Aseguramiento de Calidad e Inocuidad	Mensual
Resultados Recall	Registros Internos	Jefatura de Aseguramiento de Calidad e Inocuidad	Mensual
Despachos de Productos, por tipo, cliente (OSM) - kg	Sistema MAFRISUR Cedarc Creek	Jefatura de Logística	Diaria, Mensual
Despachos de Productos, por tipo (PFT) - kg	Sistema MAFRISUR Cedarc Creek	Jefatura de Logística	Diaria, Mensual

14.2 Resumen Indicadores Encuestas

Indicador (Prioridad MEDIA)	
Horas de Capacitación (horas)	Desposte (cabezas)
Antigüedad del personal (horas)	Subproductos (kg)
Gastos Capacitación Técnica	Grasa (kg)
Gastos Capacitación	Cueros (kg)
Ingresos Servicios Faena (Relacionados)	Vara Faena (promedio) - (kg)
Ingresos Servicios Subproductos (Relacionados)	Vara Desposte (promedio) - (kg)
Utilidad Bruta (%)	Exportaciones - total (kg)
Ratio Operaciones (\$/KVC)	Exportaciones RCP (Terceros) - kg

Consumos Energéticos	Detenciones Faena (horas - horas/día - horas/mes)
Ratio Energético (kW/cbzas)	Hallazgos PCC1 Faena (Cantidad)
Ratio Energético (kW/KVC)	Hallazgos PCC2 Faena (Cantidad)
Consumo GLP (L/cbzas)	Hallazgos PCC1 Desposte (Cantidad)
Consumo GLP (L/KVC)	Hallazgos PCC2 Desposte (Cantidad)
Faena (kg) VC Bovinos	Hallazgos PCC1 Subproductos (Cantidad)
Faena (cabezas)	Muestreos Luminómetro
	Despachos de Productos, por tipo, cliente (OSM)
	Despachos de Productos, por tipo (PFT)

Indicador (Prioridad BAJA)
Gastos de Mantención
Ratio RILES (m3/cbzas)
Consumos Agua (m3/cbzas)
Consumos Aguas Procesos (m3/KVC)
Consumos Aguas Total (m3/KVC)
Rendimiento Energía (%)
Exportaciones CZE (Directa) - kg

14.3 Levantamiento de Indicadores

Encuesta de Indicadores

Encuesta Indicadores (Levantamiento Tesina)

Este documento es exclusivamente de uso académico. Con la finalidad de saber su opinión respecto al uso de indicadores de desempeño utilizados en la planta, se solicita conocer su valoración de los siguientes indicadores según los criterios a mencionar:

Relevancia estratégica: Reconocer el grado de impacto del indicador o medida en los objetivos de la compañía

Facilidad de medición: Enteder que tal fácil es acceder/disponer de los distintos indicadores

Impacto operativo: Reconocer el valor del indicador en los resultados cotidianos y visibles de la compañía

Escala de valores

Relevancia estratégica: 1 (No relevante) - 5 (Muy relevante)

Facilidad de medición : 1 (Muy difícil de medir - 100% manual) - 5 (Fácil de medir - en tiempo real, automatizado)

Impacto operativo: 1 (Impacto mínimo, no hay cambios si se ignora) - 5 (Impacto muy alto y crítico, implica sanciones o fallos)

Se solicita rellenar solamente las consultas a Relevancia, Facilidad e Impacto

Indicador	Relevancia (1 - 5)	Facilidad (1 - 5)	Impacto (1 - 5)	SC	Prioridad	Comentarios
Asistencia (%)				0	BAJA	
Ausentismo (%)				0	BAJA	
Horas de Capacitación (horas)				0	BAJA	
Antigüedad del personal (horas)				0	BAJA	
Gastos Capacitación Técnica				0	BAJA	
Gastos Capacitación				0	BAJA	
Reclamos (Cantidad)				0	BAJA	
Reclamos (Costo involucrado)				0	BAJA	
Costos Unitarios Faena (\$/kg)				0	BAJA	
Costos Unitarios Desposte (\$/kg)				0	BAJA	
Costos Unitarios Subproductos (\$/kg)				0	BAJA	
Estado de resultados				0	BAJA	
Ingresos Servicio Faena (3ros)				0	BAJA	
Ingresos Servicio Desposte (3ros)				0	BAJA	
Ingresos Servicio Subproductos (3ros)				0	BAJA	
Ingresos Servicios Faena (Relacionados)				0	BAJA	
Ingresos Servicios Subproductos (Relacionados)				0	BAJA	

Encuesta Expertos

Encuesta Expertos Internos (Levantamiento Tesina)

Este documento es exclusivamente de uso académico. Su finalidad corresponde a indagar más acerca de los indicadores utilizados según distintas perspectivas o sugerir cuales se podrían incorporar.

Datos Generales

Nombre

Cargo

Sección

Antigüedad

Perspectivas: Corresponde a una mirada completa de la empresa dividida en las siguientes temáticas: Procesos Internos, Clientes, Finanzas; Aprendizaje y Crecimiento. En cada perspectiva se encuentran un grupo de indicadores que debe ser evaluados con respecto a su relevancia, facilidad de medición e impacto en el desempeño de MAFRISUR S.A - con los siguientes valores:

Los parámetros de evaluación son los siguientes:

Relevancia con respecto a perspectiva: (1 Nada relevante - 5 Muy relevante)

Facilidad de medición con sistemas actuales (1 Muy difícil, manual - 5 Muy fácil - automatizado)

Impacto operacional cuando varía: (1 Bajo - 5 Alto)

Perspectivas Procesos Internos: Relativo al área de Producción y áreas externas relacionadas (Corrales, Decomisos, Cueros)

Indicador	Relevancia (1 - 5)	Facilidad (1 - 5)	Impacto (1 - 5)

Perspectiva Clientes: Considerando cómo nos ven nuestros clientes, internos - externos.

Indicador	Relevancia (1 - 5)	Facilidad (1 - 5)	Impacto (1 - 5)

Entrevista Stakeholders

Entrevista Stakeholders (Levantamiento Tesina)

Este documento es exclusivamente de uso académico. Su finalidad corresponde a indagar más acerca de los indicadores utilizados según distintas perspectivas o sugerir cuales se podrían incorporar.

Datos Generales

Nombre

Cargo

Sección

Antigüedad/Tiempo Interacción

Perspectivas: Corresponde a una mirada completa de la empresa dividida en las siguientes temáticas: Procesos Internos, Clientes, Financiera; Aprendizaje y Crecimiento. Se encuentran dos preguntas cerradas con respecto a su opinión con respecto a determinandos indicadores y dos pregunta abiertas con respecto a indicadores inexistentes o información adicional que sea requerida de parte de MAFRISUR y afecte a la su institución o actividad.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Pregunta 1:

Pregunta 2:

14.4 Indicadores por Objetivos

Aprendizaje y Crecimiento

Indicador	Detalle
AC1-1	Resultado en encuesta de satisfacción y clima laboral
AC1-2	Tasa de participación del personal en actividades relacionadas con el clima organizacional
AC1-3	Cantidad de sugerencias levantadas por los trabajadores.

AC1-4	Tasa de rotación del personal.
AC2-1	Cumplimiento del programa de capacitación anual de la compañía
AC2-2	Horas de formación de los trabajos a nivel anual
AC2-3	Nivel de trabajadores con aprobación de las capacitaciones correspondientes al plan anual de MAFRISUR S.A.
AC3-1	Implementación de tableros de control en las áreas productivas y operativas
AC3-2	Velocidad de acceso a datos finales de las secciones productivas y operativas
AC3-3	Nivel de satisfacción de usuarios con respecto a la información recibida.
AC4-1	Capacitaciones en temas de liderazgo del personal
AC4-2	Madurez la cultura de mejora continua de MAFRISUR S. A
AC4-3	Iniciativas presentadas por líderes

Clientes

Indicador	Detalle
C1-1	OTIF
C1-2	OTIF, por entregas del sistema OSM (Terceros)
C1-3	OTIF, por entregas del sistema PFT (Clientes propios).
C2-1	Reclamos de clientes atribuibles.
C3-1	Nivel de satisfacción.
C3-2	Índice de reclamos resueltos en plazo
C3-3	Tasa de recompra.
C4-1	Índice de Valor competitivo.

Financiero

Indicador	Detalle
F1-1	Costos unitario totales por secciones, expresados en \$/kg de productos
F1-2	Costos indirectos por secciones, expresados en \$/cbzas faenadas.
F1-3	Costos promedio de compra de ganado.
F2-1	Costos energéticos unitarios, kWh/kg procesados
F2-2	Costos energéticos unitarios, kWh/cabezas procesadas
F2-3	Costos energéticos unitarios, kWh/toneladas procesadas.
F3-1	Ingresos por Faena Terceros
F3-2	Ingresos por Despostes Terceros
F3-3	Ingresos por Subproductos Terceros
F3-4	Ingresos por Cueros
F3-5	Ingresos por Decomisos.

F3-6	Ingresos asociados a clientes específicos (Ganadería regenerativa, Bienestar animal, Halal)
F4-1	Ingreso por Faena Relacionados
F4-2	Ingreso por Despostes Relacionados
F4-3	Ingresos por Subproductos Relacionados.

Indicador	Detalle
P1-1	Velocidad de Faena efectiva (cbzas/hora)
P1-2	Velocidad efectiva de Subproductos (cbzas/hora)
P1-3	Velocidad efectiva de Desposte 1 (cbzas/hora).
P1-4	Velocidad efectiva de Desposte 2 (cbzas/hora).
P2-1	Horas de detenciones no programadas de Faena, Subproductos, Desposte 1 y Desposte 2 (horas)
P2-2	Tiempos disponibles de equipos de salas de Faena, Subproductos y Desposte
P3-1	Rendimiento de recuperación de las salas productivas de Faena, Subproductos, Desposte 1 y Desposte 2,
P3-2	Rendimiento por animal procesado en MAFRISUR S. A
P3-3	Indicador mermas a estándares de mercado por tipo de animal y productos generados
P3-4	Capacitaciones específicas en temas técnicos de las salas productivas para los operarios con foco en la productividad.
P4-1	Puestos de trabajos mecanizados en las áreas de Faena, Subproductos, Desposte 1, Desposte 2, Logística y Decomisos
P4-2	Tiempos promedios por intervención mecanizada/automatizada en las áreas de Faena, Subproductos, Desposte 1, Desposte 2, Logística
P4-3	Incidentes y accidentes que tengan base causal condiciones de trabajo poco adecuadas o desfavorable del punto de vista de salud ocupacional.
P4-4	Retorno de los proyectos y/o mejora ejecutados con respecto a mejoras de automatización y/o mecanización.
P5-1	Cantidad porcentual de hallazgos en PCC1, PCC2 de las salas de Faena, Subproductos, Desposte 1, Desposte 2,
P5-2	Cantidad porcentual de hallazgos en muestreos de tipo microbiológico (RAM – UFC/g, RAM UFC/g McDonalds, aerobios mesófilos)
P5-3	resultados en ejercicios de Recall.
P6-1	Tiempo de procesamiento de pedidos especiales
P6-2	Porcentaje de cumplimiento de los plazos establecidos
P6-3	Porcentaje de pedidos especiales sin reprocesamiento.
P6-4	Porcentaje de lotes de los productos envasados al vacío con trazabilidad corte-empaque
P6-5	Reclamos asociados a trazabilidad incorrecta o incompleta de productos envasados al vacío.

14.5 Detalle de Indicadores Principales

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de medida	Fuente de datos	Responsable	Frecuencia de medición
AC1-1	Escala de Likert, promedio de resultados	Escala de Likert, 1 a 5	Encuesta Clima Laboral	Gestión de Personas	Semestral
AC2-1	Promedio de horas de capacitación efectiva	Horas	Plan de Capacitación Anual	Gestión de Personas	Semestral
AC3-1	Cantidad de tableros de control implementado	Sin unidad, número entero	Plataforma LOGO! - Grafana (Ethernet)	Gerencia de Producción - Gerencia de Ingeniería y Medio Ambiente	Semestral
AC4-1	Promedio de horas de capacitación efectiva, en temas de liderazgo	Horas	Plan de Capacitación Anual	Gestión de Personas	Semestral

Perspectiva Clientes

Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de medida	Fuente de datos	Responsable	Frecuencia de medición
C1-1	Cociente entre entregas a tiempo y completas por Cantidad de entregas totales programadas	Horas	Reportes Cedarcc Creek (Nube)	Jefe de Logística y Distribución	Semanal
C2-1	Cantidad de reclamos atribuibles a MAFRISUR S. A	Cantidad entera, porcentaje de crecimiento c/periodo anterior	Sistema de Gestión de Aseguramiento de Calidad	Jefe de Aseguramiento de Calidad e Inocuidad, Equipo HACCP	Mensual
C3-1	Escala de Likert, promedio de resultados	Escala de Likert, 1 a 5	Encuesta Satisfacción del Cliente	Jefe de Aseguramiento de Calidad e Inocuidad, Equipo HACCP	Semestral
C4-1	Escala de Likert, promedio de resultados	Escala de Likert, 1 a 5	Encuesta Valor Competitivo	Gerencia Comercial - Gerencia de Administración y Finanzas	Semestral

Perspectiva Financiera

Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de medida	Fuente de datos	Responsable	Frecuencia de medición
F1-1	Cociente entre costos totales asociados al área y los kilos finales procesados por la misma.	\$/kg de producto final procesado	Sistema Microsoft GP - Reportes CCC	Gerencia de Producción - Gerencia de Administración y Finanzas	Mensual
F2-1	Cociente entre costos de facturación de energéticos totales y los kilos finales procesados por la compañía	\$/kg de producto final procesado	Sistema Microsoft GP - Reportes CCC	Gerencia de Producción - Gerencia de Administración y Finanzas - Gerencia de Ingeniería y Medio Ambiente	Mensual
F3-1	Ingresos netos por ventas Faenas de Terceros	MM\$	Sistema Microsoft GP - RRFF	Gerencia de Producción - Gerencia de Administración y Finanzas - Gerencia Comercial	Mensual

F4-1	Ingresos netos por ventas Faenas del Holding y relacionados	MM\$	Sistema Microsoft GP - RRFF	Gerencia de Producción - Gerencia de Administración y Finanzas - Gerencia Comercial	Mensual
------	---	------	-----------------------------------	--	---------

Perspectiva Procesos Internos

Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de medida	Fuente de datos	Responsable	Frecuencia de medición
P1-1	Velocidad de línea de Faena (cbzas/hora)	Cbzas/hora	Sistema Microsoft GP - Reportes CCC; Plataforma LOGO! - Grafana (Intranet)	Gerencia de Producción - Gerencia de Ingeniería y Medio Ambiente	Semanal
P2-1	Suma de tiempo de detenciones no programadas, por línea de procesos	Horas	Plataforma LOGO! - Grafana (Ethernet)	Gerencia de Producción - Gerencia de Ingeniería y Medio Ambiente	Semanal
P3-2	Rendimiento del animal - porcentaje de recuperación de productos vendible sobre peso vara	%	Sistema Microsoft GP - Reportes CCC	Gerencia de Producción	Diario

	caliente - promedio general				
P4-1	Recuento de puestos de trabajos mecanizados	Cantidad entera, porcentaje de crecimiento c/periodo anterior	Plan de HACCP - Áreas de Procesos	Gerencia de Producción - Gerencia de Administración y Finanzas - Gerencia de Ingeniería y Medio Ambiente	Semestral
P5-2	Recuento estadístico de muestreos microbiológicos	UFC/g, unidades por área o peso del muestreo	Plan de HACCP	Jefe de Aseguramiento de Calidad e Inocuidad, Equipo HACCP	
P6-1	Recuento en días respecto a entrega OC de Producción	Cantidad entera, porcentaje de crecimiento c/periodo anterior	Sistema Microsoft GP	Gerencia de Producción	Mensual

14.6 Detalle de Metas y Umbrales de Indicadores

Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia de medición
AC1-1	Escala de Linkert, promedio de resultados	Escala de Linkert, 1 a 5	Semestral
AC2-1	Promedio de horas de capacitación efectiva	Horas	Semestral
AC3-1	Cantidad de tableros de control implementado	Sin unidad, número entero	Semestral
AC4-1	Promedio de horas de capacitación efectiva, en temas de liderazgo	Horas	Mensual
C1-1	Cociente entre entregas a tiempo y completas por Cantidad de entregas totales programadas (%)	Horas	Semanal
C2-1	Cantidad de reclamos atribuibles a MAFRISUR S.A	Cantidad entera, porcentaje de crecimiento c/periodo anterior	Mensual
C3-1	Escala de Linkert, promedio de resultados	Escala de Linkert, 1 a 5	Semestral
C4-1	Escala de Linkert, promedio de resultados	Escala de Linkert, 1 a 5	Semestral
F1-1	Cuociente entre costos totales asociados al área y los kilos finales procesados por la misma.	\$/kg de producto final procesado	Mensual
F2-1	Cuociente entre costos de facturación de energéticos totales y los kilos finales procesados por la compañía	\$/kg de producto final procesado	Mensual
F3-1	Ingresos netos por ventas Faenas de Terceros	MM\$	Mensual
F4-1	Ingresos netos por ventas Faenas del Holding y relacionados	MM\$	Mensual
P1-1	Velocidad de línea de Faena (cbzas/hora)	Cbzas/hora	Semanal
P2-1	Suma de tiempo de detenciones no programdas, por línea de procesos (Promedio)	Horas	Semanal
P3-2	Rendimiento del animal - porcentaje de recuperación de productos vendible sobre peso vara caliente - promedio general	%	Diario
P4-1	Recuento de puestos de trabajos mecanizados y/o mecanizados	Cantidad entera, crecimiento c/periodo anterior.	Semestral
P5-2	Recuento estadístico de muestreos microbiológicos	UFC/g, unidades por área o peso del muestreo - cantidad de Hallazgos	Mensual
P6-1	Recuento en días respecto a entrega OC de Producción	Cantidad entera, porcentaje de crecimiento c/periodo anterior	Mensual

Indicador	Referencia
AC1-1	Promedios 2024
AC2-1	Promedios 2024
AC3-1	Promedios 2024-2025
AC4-1	Promedios 2024
C1-1	Información referencial de almacenajes
C2-1	Promedios 2024
C3-1	Promedios 2024
C4-1	Promedios 2024
F1-1	RRFF2024 - 2025
F2-1	RRFF2024 - 2025
F3-1	RRFF2024 - 2025, Memoria FEGOSA 2024
F4-1	RRFF2024 - 2025, Memoria FEGOSA 2024
P1-1	Promedios 2024-2025
P2-1	Promedios 2024-2025
P3-2	Promedios 2024-2025, ODEPA
P4-1	Promedios 2024
P5-2	Promedios 2024
P6-1	Promedios 2024

14.7 Tablero de Control

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Detalle Indicador	Unidad	Valor Actual
AC	AC1 - Aumentar la satisfacción, compromiso y retención del personal contratado por MAFRISUR S.A	Resultado en encuesta de satisfacción y clima laboral	Escala de Linkert, 1 a 5	 2
AC	AC2 - Elevar el nivel de competencias técnicas mediante proceso de entrenamiento y formación.	Horas de formación de los trabajos a nivel anual	Horas	 3
AC	AC3 - Fortalecer el uso de la información y gestión de información para la toma de decisiones.	Implementación de tableros de control en las áreas productivas y operativas	Sin unidad, número entero	 2
AC	AC4 - Expandir una cultura de mejora continua y de liderazgos internos.	Capitaciones en temas de liderazgo del personal	Horas	 1,5
C	C1 - Aumentar el porcentaje de pedidos entregados en tiempo y forma correcta.	OTIF	Horas	 90%
C	C2 - Reducir el nivel de reclamos atribuibles a MAFRISUR.	Reclamos de clientes atribuibles.	Cantidad entera, porcentaje de crecimiento c/periodo anterior	 2
C	C3 - Medir y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.	Nivel de satisfacción.	Escala de Linkert, 1 a 5	 3
C	C4 - Mejorar el nivel de valor competitivo y la participación de mercado de MAFRISUR S.A	Índice de Valor competitivo.	Escala de Linkert, 1 a 5	 3
F	F1 - Reducir los costos unitarios totales de las secciones productivas y operativas sin comprometer la calidad e inocuidad de los productos.	Costos unitario totales por secciones, expresados en \$/kg de productos	\$/kg de producto final procesado	 145
F	F2 - Reducir el consumo energético de la planta.	Costos energéticos unitarios, kWh/kg procesados	\$/kg de producto final procesado	 0,4
F	F3 - Incrementar los ingresos por líneas de productos asociados a terceros y clientes de nicho.	Ingresos por Faena Terceros	MMS	 250
F	F4 - Aumentar ingresos por negocios asociados a MAFRISUR y el Holding.	Ingreso por Faena Relacionados	MMS	 200
P	P1 - Incrementar velocidad de salas de Faena, Subproductos y Desposte.	Velocidad de Faena efectiva (cbzas/hora)	Cbzas/hora	 50
P	P2 - Disminuir horas de paros no programados (salas de Faena, Subproductos y Desposte)	Horas de detenciones no programadas de Faena, Subproductos, Desposte 1 y Desposte 2 (horas)	Horas	 1:00
P	P3 - Aumentar los rendimientos de productos de las salas de Faena, Subproductos, Desposte 1 y Desposte 2.	Rendimiento por animal procesado en MAFRISUR S.A	%	 43%
P	P4 - Aumentar procesos de mecanización y/o automatización de puestos claves de las líneas productivas de MAFRISUR S.A	Puestos de trabajos mecanizados en las áreas de Faena, Subproductos, Desposte 1, Desposte 2, Logística y Decomisos	Cantidad entera, crecimiento c/periodo anterior.	 1
P	P5 - Reducir la cantidad de reclamos por desviaciones de productos.	Cantidad porcentual de hallazgos en muestreos de tipo microbiológico (RAM – UFC/g, RAM UFC/g McDonalds, aerobios mesófilos)	UFC/g, unidades por área o peso del muestreo - cantidad de Hallazgos	 0
P	P6 - Medir y mejorar el procesamiento de protocolos de productos especiales con un alto grado de trazabilidad.	Tiempo de procesamiento de pedidos especiales	Cantidad entera, porcentaje de crecimiento c/periodo anterior	 5

Responsable	ROJO	AMARILLO	VERDE	Referencia
Gestión de Personas	<2,5	2,5-3	>3	Promedios 2024
Gestión de Personas	<3	3-4	>4	Promedios 2024
Gerencia de Producción - Gerencia de Ingeniería y Medio Ambiente	<1	1-2	>2	Promedios 2024-2025
Gestión de Personas	<1,5	1,5-3	>4	Promedios 2024
Jefe de Logística y Distribución	<90%	90%-95%	>95%	Información referencial de almacenajes
Jefe de Aseguramiento de Calidad e Inocuidad, Equipo HACCP	>6	5-3	<2	Promedios 2024
Jefe de Aseguramiento de Calidad e Inocuidad, Equipo HACCP	<2,5	2,5-3	>3	Promedios 2024
Gerencia Comercial - Gerencia de Administración y Finanzas	<2,5	2,5-3	>3	Promedios 2024
Gerencia de Producción - Gerencia de Administración y Finanzas	<160	160-180	>180	RRFF2024 - 2025
Gerencia de Producción - Gerencia de Administración y Finanzas - Gerencia de Ingeniería y Medio Ambiente	>0,42	0,42 - 0,38	<0,38	RRFF2024 - 2025
Gerencia de Producción - Gerencia de Administración y Finanzas - Gerencia Comercial	<350	350-450	>450	RRFF2024 - 2025, Memoria FEGOSA 2024
Gerencia de Producción - Gerencia de Administración y Finanzas - Gerencia Comercial	<150	150-250	>250	RRFF2024 - 2025, Memoria FEGOSA 2024
Gerencia de Producción - Gerencia de Ingeniería y Medio Ambiente	<50	51-55	>56	Promedios 2024-2025
Gerencia de Producción - Gerencia de Ingeniería y Medio Ambiente	>1:10	1:10-1:00	<1:00	Promedios 2024-2025
Gerencia de Producción	<42%	42%-45%	>45%	Promedios 2024-2025, ODEPA
Gerencia de Producción - Gerencia de Administración y Finanzas - Gerencia de Ingeniería y Medio Ambiente	<1	1-2	>2	Promedios 2024
Jefe de Aseguramiento de Calidad e Inocuidad, Equipo HACCP	>1	1	0	Promedios 2024
Gerencia de Producción	5	3-5	<3	Promedios 2024

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Detalle Indicador	Valor Actual	Valor promedio año/semestre en curso	Acciones Correctivas	Responsables
AC	AC1 - Aumentar la satisfacción, compromiso y retención del personal contratado por MAFRISUR S.A	Resultado en encuesta de satisfacción y clima laboral	● 2			
F	F1 - Reducir los costos unitarios totales de las secciones productivas y operativas sin comprometer la calidad e inocuidad de los productos.	Costos unitario totales por secciones, expresados en \$/kg de productos	● 145			
F	F3 - Incrementar los ingresos por líneas de productos asociados a terceros y clientes de nicho.	Ingresos por Faena Terceros	● 250			
P	P1 - Incrementar velocidad de salas de Faena, Subproductos y Desposte.	Velocidad de Faena efectiva (cbzas/hora)	● 50			

