

2025

Un enfoque a la industria frutícola

Agroindustria

Contexto global de la Agroindustria y la posición de Chile

¿Qué es la agroindustria?

Es la actividad económica que abarca la **producción, industrialización y comercialización** de productos relacionados con el sector agrícola, ganadero, pesquero y forestal (silvícola)



Sector agrícola¹



Sector ganadero



Sector pesquero



Sector silvícola



Exportaciones: \$133.802 MM USD
Importaciones: \$11.771 MM USD



Exportaciones: \$11.359 MM USD
Importaciones: \$8.057 MM USD

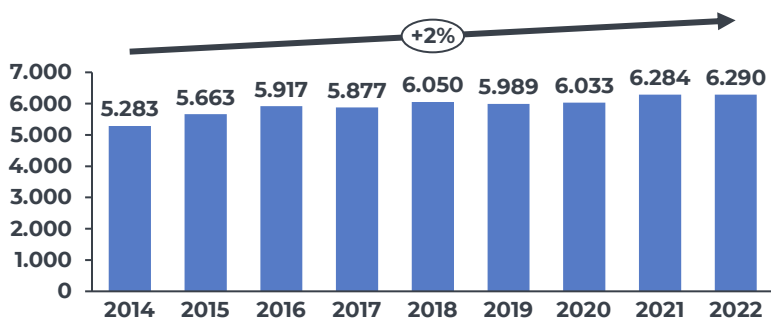


Exportaciones: \$24.327 MM USD
Importaciones: \$7.470 MM USD

- Sudamérica es un **continente fuertemente enfocado en la exportación** agrícola, donde **Chile** tiene una participación destacada
- Los países de **Brasil y Argentina** son los principales exportadores del sector en la región
- Chile se posiciona como el **tercer mayor exportador agrícola** de Sudamérica, con un **5,4% del total, destacando en frutas**

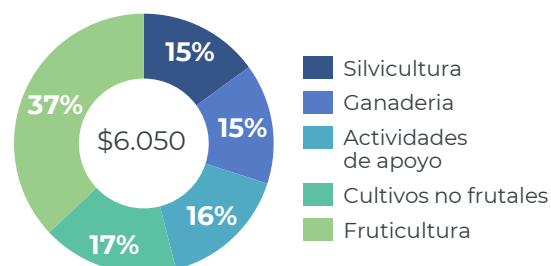
En Chile, la **agroindustria** representa un **PIB de más de 6 billones** de pesos, donde la fruticultura aporta un 33% de este

Evolución PIB real agroindustria, actividades primarias
En miles de millones de pesos (CLP\$MMM)



Contribución relativa al PIB 2018

En miles de millones de pesos (CLP\$MMM)

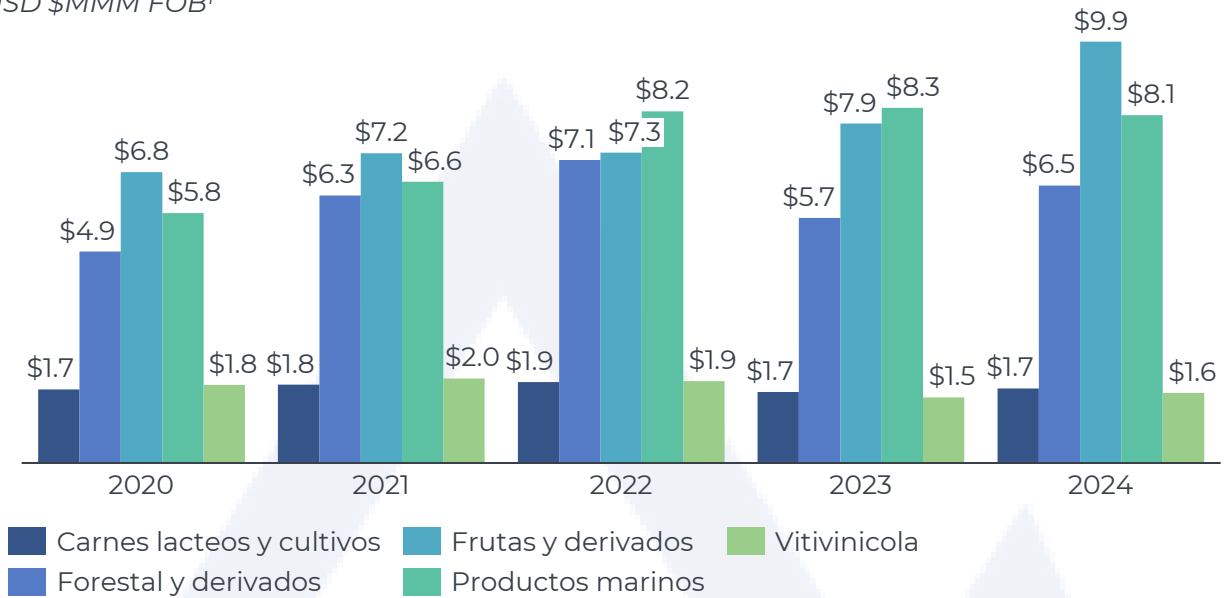


¹ Sector Agrícola: Conjunto de actividades de cultivo de productos vegetales (verduras, frutos, granos y pastos)



En particular, durante los últimos 5 años la industria frutícola ha tenido un crecimiento sostenido

Evolución de las exportaciones, sector silvoagropecuario y pesca, primario e industrial
USD \$MMM FOB¹



La industria frutícola ha **aumentado sus exportaciones en un ~44,9%** en solo 5 años, con un **crecimiento anual sostenido del ~9,7%**



Estados Unidos



China

- **Chile** exporta fruta a diversos mercados globales, siendo **EE. UU. (~1.002 mil ton)** y **China (~774 mil ton)** sus principales destinos
- **EE. UU.** recibe frutas variadas, mientras que **China** concentra principalmente cerezas

El **dinamismo y expansión** de la **industria frutícola** en los últimos años la posicionan como un segmento que **merece ser abordado con mayor detalle dentro del conjunto agrícola.**



Competir en la industria frutícola hoy exige abordar **4 objetivos** adoptando una mirada integral del negocio

Objetivos estratégicos en la industria frutícola:

1

Maximizar la calidad y disponibilidad de la fruta para obtener mejores precios

2

Maximizar la productividad para obtener mayor cantidad con menos recursos

3

Asegurar que la operación de la empresa sea costo/eficiente en toda la cadena de valor

4

Lograr **crecimiento sostenible** en el tiempo

Abordar los **desafíos de la industria frutícola** requiere actuar con una **visión integral de toda la cadena**. Para esto, contamos con el **siguiente framework** para abordar la cadena de valor



Hemos identificado **6 desafíos principales** para la industria frutícola en distintos ámbitos

Ámbitos de impacto de la industria frutícola

1. Estrategia de crecimiento:

Abastecimiento estratégico y desarrollo de clientes, canales y mercados para capitalizar oportunidades de crecimiento de la organización

2. Productividad agrícola:

Aumentar la **eficiencia** en campos

6. Sustentabilidad:

Velar por el cumplimiento **normativo, ambiental** y responsabilidad **social** de la industria frutícola



3. Organización:

Fortalecer la estructura y construir **liderazgos** y **equipos de alto desempeño** para la toma de decisiones

4. Gestión y planificación:

Conectar la **estimación agrícola** con los **esfuerzos comerciales** para aumentar la rentabilidad

5. Eficiencia en planta:

Aumentar la eficiencia de **procesamiento** de fruta y uso de **capacidad** instalada

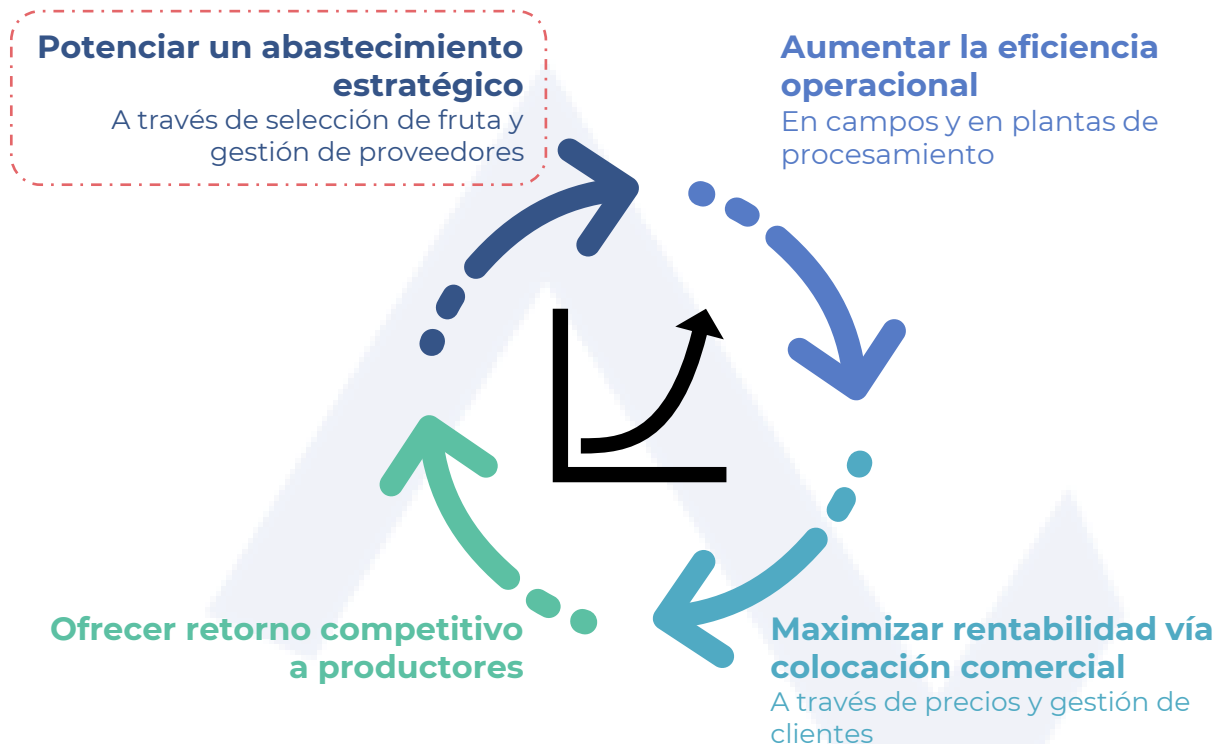




1. Estrategia de crecimiento

Abastecerse de forma estratégica aparece como una decisión de crecimiento para la industria

Ciclo de crecimiento – industria frutícola



Para levantar, evaluar y desarrollar estas oportunidades de abastecimiento utilizamos la **matriz de negocios**, permitiéndonos **evaluar las opciones según potencial**





2. Productividad agrícola

Para impactar en la **productividad agrícola**, se deben comprender las variables de **retorno y costos por ha**

¿Cómo mejorar la productividad agrícola?

Incrementar el Retorno por ha

**Productividad
(KG/Ha)**



**Calidad
(Calibres altos)**



Eficientar los costos por ha

**Manejos
agrícolas**



**Otros costos
variables**



**Costos
fijos**



¿Cómo lo hacemos?

**Incrementar
el Retorno
por ha**

Recolectamos data clave, tal como:

1. **Distribución (%) de calibres** en campos
2. **Productividades** (Kg/ha) según procesos
3. **Retornos** (USD/Kg) por calibre

Determinamos de **productividades óptimas** (Kg/ha) para aumentar **retornos** (USD/ha)

Diseñamos un **plan de acción** para alcanzar productividad es óptimas de Kg por calibre

**Eficientizar
los costos
por ha**

Analizamos a detalle de costos de mano de obra costos variables y costos fijos por campo

Identificamos **procesos agrícolas críticos** según su impacto en productividad y calidad

Eficientizar procesos agrícolas, evaluando **automatizarlos** o **digitalizarlos**





3. Organización y estructura

Fortalecer la proactividad y liderazgo de los equipos asegura la escalabilidad del negocio

Oportunidades de trabajo organizacionales – sector agrícola



Roles y responsabilidades

Espacio de mejora para clarificar la asignación de responsabilidades y así inducir mayor proactividad



Liderazgo y movilización

Capacidad de comunicar una visión y a partir de esta movilizar las acciones y decisiones, generando compromisos



Estructura y funciones

Potenciar atribuciones de responsabilidad, designación de funciones, relacionamiento inter-áreas y mejora continua



Formalización corporativa

Políticas, procesos y procedimientos corporativos que potencien la toma de decisiones y escalabilidad

Para abordar estas oportunidades de mejora disponemos de 2 metodologías de trabajo enfocadas en crear **estructuras funcionales, proactivas y autónomas: modelo de accountability** y **equipos de alto desempeño**

Accountability



Estrategia y objetivos generales

Indicadores, proyectos clave + calendario

Roles y responsabilidades

Relacionamiento y factores críticos de éxito

Equipos de alto desempeño



Objetivos claros

Comunicación y colaboración

Mejora continua

Autonomía y empoderamiento





4. Gestión y Planificación

Balancear la **demanda** y **suministro** de **fruta** permite maximizar el valor comercial y eficiencias en la cadena

Un modelo de planificación es capaz de **alinear demanda y suministro** con la **estrategia comercial**. Este equilibrio trae **4 fortalezas por frente**



Para lograr este **equilibrio** adoptamos distintos esfuerzos que al **alinearse fortalecen la toma de decisiones** a lo largo de toda la cadena frutícola.



Mejorar la precisión de las **estimaciones agrícolas** permite **fortalecer las decisiones de gestión**



Implementar un **modelo S&OP** para alinear decisiones comerciales, operativas y financieras



Utilizar un **modelo de asignación comercial** para asignar de manera **óptima el volumen y formato**





5. Eficiencia en planta

Para aumentar la eficiencia productiva, monitoreamos métricas de productividad y uso de equipos

1 Marco de trabajo para la eficiencia productiva

Productividad dotación operativa

Cuantificando productividad planificada vs. real

Utilización de equipos y activos

Mejorando así el retorno del capital invertido



Reducción de costos operacionales

Adoptando mejoras operativas y tecnológicas

Eficiencia de procesos operativos

Impulsando la digitalización o automatización de actividades

2 Metodologías de trabajo para la eficiencia productiva

Totem HH



Paso 1:

Entendimiento del proceso productivo



Paso 3:

Identificar clasificación de cada HH en terreno (HH extras, ausentismos, inactivas, asistencia, de línea)



Paso 2:

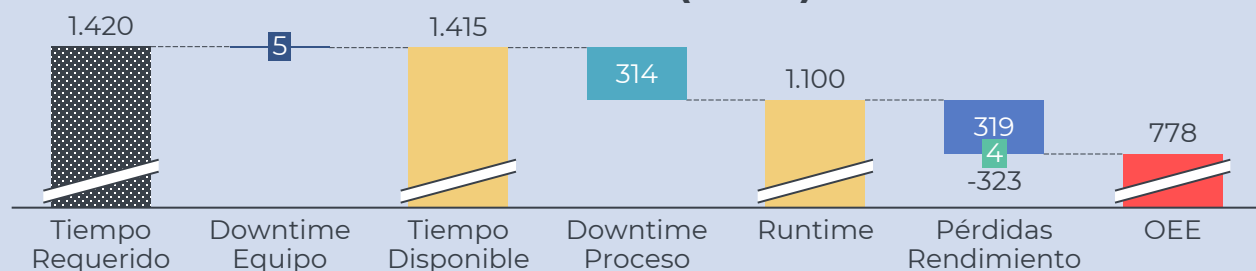
Identificación de cargos, roles y remuneraciones



Paso 4:

Creación del Tótem

Cálculo OEE (horas)





6. Sustentabilidad

Incorporar criterios **ESG** como parte de la gestión y la competitividad empresarial

La SMA ha **intensificado su rol fiscalizador**, con cientos de actividades anuales que **afectan diversos sectores económicos**

>190 MM USD

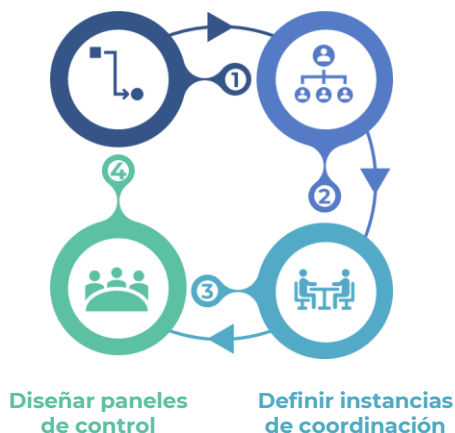
En total de multas, de las cuales un **4,5%** **corresponden a las agroindustrias.**

Los **sectores económicos más fiscalizados** por la SMA corresponden a **Pesca – Acuicultura, y Agroindustrias**

En Vinson, **contamos de 2 metodologías** para abordar esta problemática, y la elección de cuál utilizar dependerá de la **necesidad de la empresa**

Revisión de procesos ambientales

Evaluar los procesos ambientales **Definir roles y responsabilidades**



Matriz compromisos sostenible



Contactos

Salvador Muzzo

Director



Con más de más de **15 años de experiencia en consultoría**. Se desempeñó durante más de 12 años como ejecutivo en grandes compañías, como **Falabella**. En 2008 fundó Vinson Consulting, donde ha asesorado a empresas de la Agroindustria, Salud, Retail, Servicios Financieros, Logística, Estudios Legales, Fundaciones, entre otros.

Previamente, en el ámbito profesional se desempeñó como Vicepresidente Ejecutivo del área retail del Banco de Chile, Gerente General en Stitchkin Gestión Inmobiliaria), Gerente de Operaciones y General Ecommerce en Falabella Tiendas por Departamento y Gerente General Tienda Alto las Condes

Salvador es **Ingeniero Civil Industrial** graduado de la Pontificia Universidad Católica de Chile y **MBA de MIT**, Boston, USA

Mail de contacto: salvadormuzzo@vinsonconsulting.cl

Gonzalo Ríos

Director



Cuenta con más de **18 años de experiencia como ejecutivo en grandes empresas y 10 como consultor y director**. En su rol ha asesorado a empresas de la Agroindustria, Servicios Financieros, Retail, Minería, Industria Pesada, Transporte y Salud en Chile, Perú, Colombia y Argentina.

Previamente, en el ámbito profesional se desempeñó como Gerente División Marketing Banco de Chile, Gerente de Desarrollo y Marketing CMR Falabella, Gerente de Non-Store Retail Falabella Argentina y Gerente de Proyectos McKinsey & Company.

Gonzalo es Ingeniero Civil Electrónico graduado del Instituto Tecnológico de Buenos Aires y MBA de MIT, Boston, USA.

Mail de contacto grios@vinsonconsulting.cl



Marcelo Remenik
Gerente de Proyectos Senior
mremenik@vinsonconsulting.cl



Raimundo Barros
Consultor
rbarros@vinsonconsulting.cl



Contáctanos

DIRECCIÓN

Américo Vespucio Norte 2700, Oficina 803
Vitacura, Santiago, Chile – 7630661

TELÉFONO

(+56) 2 3262 8648 – (+56) 9 9227 0257

EMAIL

info@vinsonconsulting.cl

PÁGINA WEB:

www.vinsonconsulting.cl