



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO EMPRESA
PROCESADORA DE CHORITOS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE
EMPRESAS**

WILLIAM ALBERT BOOTH NÚÑEZ

**PROFESOR GUIA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
RUBEN MOLINA VALENCIA**

**SANTIAGO DE CHILE
MAYO 2010**

RESUMEN

Este trabajo pretende entregar a la alta dirección de Pacific Gold una herramienta de gestión que enfoque sus esfuerzos a la creación de valor y logre ligar la estrategia de largo plazo con las acciones que ejecuta en el corto plazo, en cada área de la Compañía. Si bien actualmente se cuenta con un modelo simple de gestión y una gran cantidad de información, existen grandes brechas entre los planes estratégicos y su ejecución, lo que impide el desarrollo armónico y crecimiento futuro de la Compañía.

El desarrollo del plan estratégico abordó los siguientes pasos :

En la etapa declarativa, en conjunto con la Gerencia, se definió la misión y visión de la Compañía, donde el enfoque está dado por la calidad y seguridad del cliente final, sustentado en una gestión equilibrada de los recursos de la Compañía, integrando a los empleados para alinear las diferentes áreas.

Del análisis interno y externo se distingue tanto las debilidades y fortalezas de la Compañía, donde se visualizan por ejemplo algunas falencias en el Control de Gestión, fidelización de clientes, comunicación entre los diferentes departamentos entre otros, así mismo se detectan importantes fortalezas que permiten obtener ventajas competitivas con el resto de la Industria.

En la etapa de definición de la estrategia se declararon los objetivos estratégico, indicadores y sus métricas de control, metas, iniciativas, responsables y asignación de recursos, integrando nuevamente a los empleados para alinearlos con la estrategia.

Para abordar la etapa de evaluación de la estrategia se integró a la Compañía la función de seguimiento y control de los objetivos estratégico y sus índices asociados, apoyado por el desarrollo de un software para facilitar el control de los indicadores de cada área. Se implementaron reuniones semanales y mensuales entre la gerencia y las jefaturas, para analizar el desempeño global de la Compañía y de los departamentos. También se implementaron reuniones para revisión de la estrategia con el objetivo de discutir los indicadores y las iniciativas del BSC de cada unidad y evaluar el progreso en la ejecución de la estrategia y las barreras que impiden el normal desarrollo.

El Sistema de Gestión implementado está en desarrollo por lo cual las etapas de control y seguimiento no pueden ser evaluadas para medir la eficacia de este Sistema ya que exceden los objetivos del presente trabajo, sin embargo se recomienda a la Gerencia evaluar el Sistema de Gestión y medir su efectividad para realizar los ajustes que sean necesarios

DEDICATORIA

*Dedico esta Tesis a
mi Esposa Marlene por el apoyo incondicional
y a mis hijos
Camila, Thomas y Lukas.*

INDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES GENERALES.....	8
1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD.....	9
1.2 OBJETIVOS DEL CASO DE ESTUDIO.....	9
• Objetivo General.....	9
• Objetivos Específicos.....	9
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO.....	9
CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL.....	10
2.1 PLANEACION ESTRATEGICA.....	10
• Formulación de la estrategia	10
• Implementación de la estrategia.	11
• Evaluación de la estrategia.....	12
2.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	13
• La perspectiva financiera.....	14
• La perspectiva del Cliente.....	14
• La perspectiva de proceso interno	14
• La perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	15
2.3 BSC COMO UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICO....	15
2.4 BENEFICIOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	16
CAPÍTULO 3: DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	17
3.1 ANTECEDENTES GENERALES.....	17

3.2 VALORES.....	17
3.3 MISION Y VISION.....	18
3.4 ANALISIS EXTERNO.....	18
3.5 ANALISIS INTERNO	26
3.6 ANALISIS FODA.....	28
CAPÍTULO 4: CASO APLICADO	31
4.1 METODOLOGIA UTILIZADA	31
4.2 MAPA ESTRATEGICO	33
4.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	34
4.4 PROYECTOS E INICIATIVAS	35
4.5 PLAN DE MONITOREO	39
4.6 DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	41
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43

INTRODUCCION

Este trabajo pretende abordar de manera integral el mejoramiento de la gestión de los procesos de negocio de la Empresa "Pacific Gold", a partir del desarrollo e implantación de una Planificación Estratégica que logre claridad en la dirección estratégica, alineación de los recursos de la empresa y disciplina de mejoramiento continuo, necesarias para cumplir las expectativas de los clientes y los planes de crecimiento futuro de la Empresa.

Cuando una organización se plantea nuevos escenarios y desafíos emerge la Planificación Estratégica como una herramienta de apoyo que permitirá anticiparse a las oportunidades que se han reconocido.

El concepto de Planificación Estratégica ha sido definido por varios autores. Kotler, 1990 explica que la Planificación Estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.

El concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.

Una de las últimas aportaciones en el campo de la gestión y de la dirección empresarial que ha provocado una nueva concepción en la forma de dirigir las organizaciones para planificar y gestionar con éxito es el Cuadro de Mando Integral (CMI) conocido también como Balanced Scorecard, creado por Norton y Kaplan, 1992. El Cuadro de mando Integral es una metodología de gestión que tiene en cuenta todos aquellos aspectos que configuran una empresa y permitirán conseguir los objetivos y metas trazadas en la estrategia.

La dinámica competitiva de los actuales escenarios, presentan características sumamente relevantes, en donde se destaca la importancia de contar con un nuevo estilo gerencial, capaz de interpretarlos y tomar las acciones con estrategias que contrarresten sus efectos, se sepan aprovechar las oportunidades y se conquisten nuevos mercados.

Las PYMES normalmente enfrentan situaciones que demandan respuestas, acciones, soluciones que ayuden a corregir los problemas como :

- Una estructura informal
- Limitación de conocimientos técnicos.
- Deficiente formación gerencial de los propietarios.
- Poco interés en la capacitación y desarrollo del personal.
- Ausencia de índices de gestión para el logro de una buena productividad
- Ausencia de planificación estratégica.

Definitivamente, las Pymes para enfrentar la realidad actual, deben solucionar estos problemas, cambiar su estilo gerencial, contar con profesionales académicos, con una gerencia que presente nuevas estrategias, con la visión de buscar la eficiencia y competitividad de la empresa.

CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES GENERALES

1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD

Pacific Gold es una Empresa dedicada a la producción y exportación de choritos a los mercados Norteamericanos, Europeos y Asiáticos. La situación actual del mercado obliga a replantearse el futuro a mediano y largo plazo con el objetivo de mantener y acrecentar su posicionamiento. Sin embargo posee algunas falencias que debe resolver para lograr un crecimiento sistemático y acorde con los planes a largo plazo. Si bien actualmente no cuenta con un modelo de gestión claro y definido posee una gran cantidad de información e indicadores que no son utilizados adecuadamente lo que impide tener una visión global del desempeño de la empresa mermando la rapidez para la toma de decisiones

A través del presente estudio se pretende aplicar la Planificación Estratégica metodológicamente para lograr los objetivos de mediano y largo plazo planteados por la Gerencia General. Además se debe profundizar en una serie de factores para mejorar la competitividad, como son la diferenciación de sus productos o servicios, el potenciamiento y formación de sus recursos humanos, desarrollar las habilidades de sus directivos, todo ello para alcanzar y mejorar la posición competitiva en el mercado.

1.2 OBJETIVOS DEL CASO DE ESTUDIO

- **Objetivo General**

Entregar a la alta dirección de Pacific Gold una herramienta de gestión que permita enfocar sus esfuerzos a la creación de valor permitiendo ligar las estrategias de largo plazo con las estrategias de corto plazo en cada una de las áreas de la Empresa.

- **Objetivos Específicos**

- Preparar a la Organización a través de reuniones semanales y con cada departamento, para afrontar de la mejor forma la implementación del nuevo Sistema de Gestión .
- Establecer indicadores que permitan evaluar el desempeño de cada una de las áreas de Pacific Gold alineándolos con los objetivos de la Alta Dirección.
- Diseñar un Plan de Implementación, Monitoreo y Actualización de los índices de control, permitiendo realizar un seguimiento a los resultados.

1.3 JUSTIFICACION DEL CASO DE ESTUDIO

Se han encontrado tres razones principales para justificar el proyecto :

- Existe el deseo de la Gerencia General en profesionalizar tanto la gestión como la imagen que proyecta por la Compañía.
- No existe una estrategia de negocio explícita en la Empresa, si bien existe una dirección general no existe una planificación estratégica metodológica que permita entregar una dirección clara al resto de la Organización para lograr los objetivos estratégicos.
- Este proyecto, además de contribuir al ordenamiento interno, en cuanto a información y estructura organizacional, genera un instrumento de gestión para la toma de decisiones y en los procesos llevado a cabo.

CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL

2.1 PLANIFICACION ESTRATEGICA

El término planificación estratégica se acuñó en la década de 1950 y fue de uso común desde mediados de la década de 1960 hasta mediados de la siguiente. En aquella época, se creía que la planificación estratégica era la respuesta a todos los problemas. En ese entonces, la mayor parte del mundo corporativo de Estados Unidos estaba "obsesionado" con la planificación estratégica. Sin embargo, después de ese auge, durante la década de 1980 el concepto dejó de usarse luego de que diversos modelos de planificación no reportaron los altos rendimientos que se esperaba. Con todo, la década de 1990 trajo consigo un resurgimiento de la planificación estratégica y en la actualidad el proceso se practica de manera amplia en el mundo empresarial.

Un plan estratégico es, en esencia, el plan de juego de la empresa, así como un equipo de fútbol necesita de un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para tener éxito al competir. En la mayoría de las industrias, los márgenes de utilidad entre las empresas se han reducido tanto que no hay lugar para el error en el plan estratégico general. Un plan estratégico es resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resultan "menos deseables".

El proceso de planificación estratégica consta de tres etapas Formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

- **Formulación de la estrategia :**

Incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir. Entre los temas de la formulación de la estrategia están decidir qué nuevos negocios emprender, cuáles abandonar, cómo asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si

es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y cómo evitar una toma de poder hostil. En virtud de que ninguna organización cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas beneficiarán más a la empresa. Las decisiones relacionadas con la formulación de la estrategia vinculan a una organización con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un amplio periodo. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo y, para bien o para mal, las decisiones estratégicas tienen importantes consecuencias multifuncionales y efectos duraderos en una organización. Los ejecutivos son quienes cuentan con la mejor perspectiva para comprender por completo las ramificaciones de las decisiones de formulación de la estrategia, además de que tienen la autoridad para asignar los recursos necesarios para su implementación.

- **Implementación de la estrategia :**

Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.

A la implementación de la estrategia suele denominársele la "etapa de acción" de la administración estratégica. Implementar la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para que pongan en práctica las estrategias formuladas. Considerada a menudo como la etapa más difícil dentro de la administración estratégica, la implementación de la estrategia requiere de disciplina personal, compromiso y sacrificio. Una implementación exitosa depende de la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual constituye más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas pero que jamás se ponen en práctica no cumplen con ningún propósito útil. Las habilidades interpersonales son esenciales para la exitosa implementación de la estrategia. Las actividades de implementación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una organización. Cada

división y departamento debe decidir qué respuesta dar a preguntas como: "¿qué debemos hacer para implementar la parte que nos corresponde de la estrategia de la organización?", y "¿qué tan bien podemos hacer el trabajo?" El reto de la implementación es motivar a los gerentes y empleados de una organización a que trabajen con orgullo y entusiasmo para conseguir los objetivos planteados.

- **Evaluación de la estrategia :**

Esta etapa corresponde a la etapa final de la planificación estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante. Tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son:

1. Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales.
2. Medir el desempeño
3. Realizar acciones correctivas.

La evaluación de la estrategia es tan necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones que se muestran indulgentes consigo mismas se condenan a desaparecer.

En las grandes organizaciones las actividades de formulación, implementación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos: corporativo, divisional (o de las unidades estratégicas de negocios) y funcional. Gracias a que fomenta la comunicación e interacción entre los gerentes y los empleados en los distintos niveles jerárquicos, la planeación estratégica ayuda a que una empresa funcione como un equipo competitivo. La mayoría de las pequeñas empresas, e incluso algunas de las grandes, no cuentan con divisiones o unidades estratégicas de negocios; sólo cuentan con los niveles corporativo y funcional. Sin embargo, los

gerentes y empleados de estos dos niveles deben participar activamente en las actividades de planeación estratégica.

2.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral (CMI), conocido en el ámbito de los negocios y en el académico como Balanced Scorecard, ha sido uno de los últimos aportes en el campo de la gestión y de la dirección empresarial que está provocando una nueva concepción en la forma de dirigir las organizaciones para planificar y gestionar con éxito. Sus creadores han sido los profesores norteamericanos David P. Norton (Presidente de The Balanced Scorecard Collaborative, Inc.) y Robert S. Kaplan (titular de la cátedra de Martin Bower en la Harvard Business School).

El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) es una metodología de gestión que tiene en cuenta todos aquellos aspectos que configuran una empresa y que permitirá conseguir unos objetivos y metas marcados en la estrategia. A través de una serie de indicadores permitirá definir a la organización en función de su estrategia marcada.

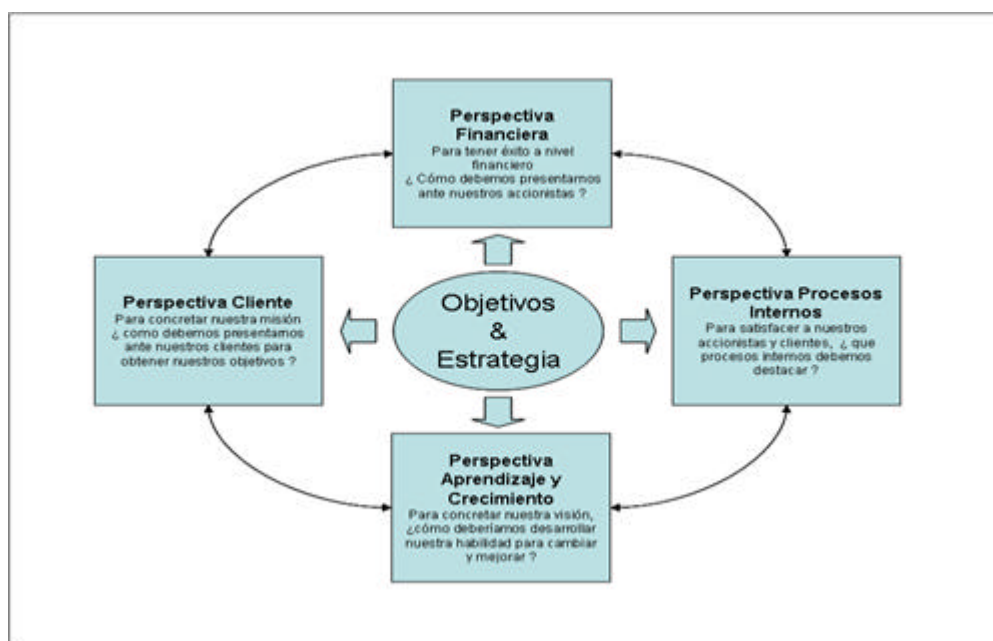


Figura 1: Modelo Balance Scorecard

Permite definir de una forma clara y estructurada hacia dónde queremos que lleve la empresa u organización, y en la manera en que consigamos transmitir con éxito esta idea a los miembros de la organización se hallará nuestro factor diferencial respecto a otras organizaciones competidoras nuestras. Cada perspectiva contiene diferentes tipos de objetivos e indicadores que ayudarán a controlar la consecución de la estrategia marcada por la compañía. A continuación se detalla la función que desarrolla cada perspectiva siguiendo a Kaplan y a Norton:

- ***La perspectiva financiera:***

Se concentra básicamente en indicadores financieros como crecimiento, rentabilidad y riesgo desde el punto de vista del accionista. Debemos seguir una premisa que es «cómo deben vernos nuestros accionistas ante la junta general de accionistas y asambleas desde el punto de vista financiero.

- ***La perspectiva del cliente:***

Está enfocada hacia la creación de valor basada en la relación de la organización con los clientes internos y externos. Indicadores como ratios de satisfacción, de fidelidad, cuotas de mercado, penetración, entre otros. Tanto el departamento de Marketing como el de Relaciones Públicas deben colaborar mutuamente para hacerlo bien y darlo a conocer a nuestros clientes.

- ***La perspectiva de proceso interno:***

Debe permitir crear satisfacción a los clientes y a los accionistas. Son procesos administrativos que a través de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento o de recursos humanos indirectamente ayudarán a conseguir lo que se desee en un área, o en su defecto en la misión, aplicando el modelo MPS (Method Persuasión System) desarrollado por José Daniel Barquero, Mario Barquero y Ferran Josep Huertas, es decir, haciendo coincidir los intereses privados de la organización y los públicos de la sociedad donde ejercemos nuestra actividad.

- ***La perspectiva de aprendizaje y crecimiento:***

Debe permitir crear un clima de cambio en la innovación y crecimiento de la propia organización. Es el primer recurso activo de la empresa, de él parte la motivación, el obtener el máximo rendimiento de los integrantes de nuestra organización que permitirá el cumplimiento de la misión marcada. Se utilizan técnicas de Relaciones Públicas y Comunicación con indicadores como ratios de motivación, identificación de los trabajadores con la empresa y otros.

2.3 BSC COMO UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICO

El Balanced Scorecard se destaca a diferencia de los métodos tradicionales por contar con la habilidad de encadenar la estrategia de largo plazo de la organización con las acciones en el corto plazo.

Consta de cuatro importantes procesos:

- **Traducción de la Visión de la Empresa:** Ayuda a los directivos y gerentes a entender de forma más clara y discutir sobre la visión y estrategia de la empresa.

- **Comunicar y Unir:** Permite a los administradores comunicar la estrategia a todos los integrantes de la organización y ligarla a cada uno de los objetivos de los departamentos e individuos.

- **Plan de Negocios:** Contribuye a integrar los planes financieros y de negocio de la organización.

- **Retroalimentación y Aprendizaje:** Permite a la empresa monitorear los resultados a corto plazo y llevar a cabo una estrategia de aprendizaje.

El Balanced Scorecard es una herramienta muy potente y útil para las Empresas ya

que permite utilizar sistemas de control alrededor de medidas financieras, productivas y de negocio, en donde existe una gran relación entre las acciones de hoy y las metas futuras, lo que permite utilizar como herramienta de Planificación Estratégica.

2.4 BENEFICIOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia con base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Medición de la eficiencia de los procesos.
- Ayuda a enfocarse en los verdaderos objetivos de la empresa.
- Desarrolla el liderazgo en la empresa.
- Permite la intervención estratégica en todas las áreas de la empresa.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

CAPÍTULO 3: DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

3.1 ANTECEDENTES GENERALES:

Pacific Gold es una Empresa que procesadora de Chorito (*Mytilus Chilensis*), con una producción anual de aprox. 5.000 tons netas empacadas. Se especializa en Choritos Jugozón y sus principales destinos son EEUU, Francia, Alemania, Japón y Canadá, entre otros. Posee una Planta de Procesos y 5 centros de cultivo para abastecer de Materia Prima durante los periodos de baja. La estructura organizacional es simple y extremadamente plana. Pacific Gold posee un tipo de control de gestión centrada en el control operacional, se aprecian muy pocos procedimientos formales, excepto el área de Calidad.

Esta empresa está conformada por 7 Departamentos que reportan directamente al Gerente General: Comercial, Administración y Finanzas, Informática, Abastecimientos, Procesamiento, Mantenimiento y Centro de Cultivos.

3.2 VALORES:

A través de encuestas se determinaron los valores que guían el actuar de Pacific Gold y bajo los cuales se rige el comportamiento de cada trabajador :

- Alcanzar y mantener los estándares de Calidad y seguridad definidos.
- Respeto e interés por las personas.
- Compromiso con los resultados.
- Trabajo en equipo en un ambiente grato y de colaboración.
- Lealtad.
- Comunicación abierta y honesta.
- Innovación y creatividad.

3.3 MISION Y VISION:

Los valores mencionados anteriormente acompañan el desempeño de las tareas , se determinó en base a reuniones periódicas y encuestas tanto para la Misión como para la Visión:

- **Misión :**

“Crear y generar productos con altos estándares de calidad y seguridad”.

El futuro de Pacific Gold queda definido en la Visión :

- **Visión :**

“Nuestra aspiración es que nuestros clientes se sientan satisfechos con nuestros productos. La proyección hacia el futuro se debe sustentar en una gestión equilibrada que busque la creación de valor para la Empresa, el reconocimiento a las personas que trabajan en la organización y la satisfacción de nuestros clientes”

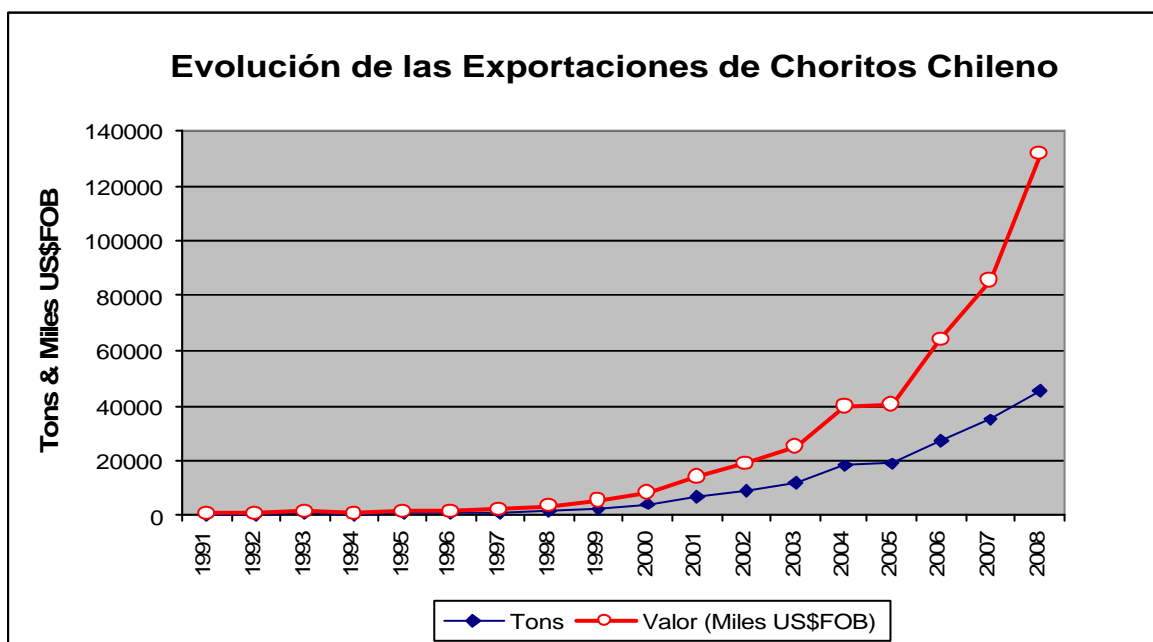
3.4 ANALISIS EXTERNO:

La miticultura ha tenido una explosiva expansión durante la última década, pero desde nuestra perspectiva y mas allá del crecimiento experimentado por esta actividad, un factor que hace interesante la investigación más profunda de los mitílicos es la participación de un sector social muy amplio en esta industria. Fuera de las plantas procesadoras, varias de las cuales pertenecen a capitales españoles (en especial las mayores), el resto de las actividades están en manos de muchos agentes pequeños y medianos, los cuales forman parte de la extensa PYME acuícola regional.

TABLA N°1 : NIVEL DE EXPORTACION DE CHORITOS POR EMPRESA (EN DOLARES FOB)

Empresa	2006	2007	2008
BLUE SHELL S.A.		4.471.028	15.611.124
RÍA AUSTRAL S.A.	3.632.900	7.285.855	11.563.604
CIA. PESQUERA CAMANCHACA S.A.	6.293.083	9.568.627	10.933.427
TORALLA S.A.	13.277.501	13.739.978	10.588.826
PESQUERA SAN JOSÉ S.A.	10.577	3.746.515	10.125.802
PESQUERA PACÍFICO AUSTRAL LTDA. - PESPAC LTDA.	2.269.696	2.190.775	7.513.162
SUDMARIS CHILE S.A.	106.255	2.795.160	6.236.778
SOCIEDAD COMERCIAL E INDUSTRIAL AGROMAR LTDA.	5.819.783	5.067.045	5.598.461
PACIFIC GOLD S.A.	2.499.109	3.558.729	5.571.111
CONSERVAS Y CONGELADOS DE PUERTO MONTT S.A.	5.172.467	3.378.867	5.089.516
CONGELADOS DEL SUR S.A.	1.298.552	3.220.976	4.972.262
ST. ANDREWS SMOKY DELICACIES S.A.	1.197.409	2.449.625	4.387.312
GRANJA MARINA CHAUQUEAR LTDA.	1.727.728	2.057.353	3.477.954
EXPORTADORA MYTILUS S.A.	2.379.007	2.513.966	1.082.949

GRAFICO N°1 : EVOLUCION EXPORTACIONES CHORITOS



La existencia de abundante número de miticultores obedece entre otras razones a que la inversión inicial para instalarse con un cultivo de choritos no es muy significativa y la mayor barrera de entrada, que sería la obtención de la concesión de un sitio de mar, estaría siendo aparentemente más fácil de superar por las mismas razones de carácter social que justifican los apoyos a este sector.

En resumen podríamos decir que :

- La industria miticultora chilena está creciendo en producción y ventas a una tasa promedio anual del 44% desde el año 2000 al 2008.
- La industria miticultora chilena está creciendo en tasas mayores que cualquier otro sector productivo nacional, acaparando entonces las miradas como una interesante opción de inversión.
- La industria miticultora se desarrolla en la misma zona principal geográfica de los salmones, lo cual la ha dotado de alguna logística y proveeduría que ha fortalecido las tendencias de crecimiento.
- Las relaciones de la industria en su interior, entre sus componentes, vale decir: cultivadores pequeños y medianos, industrias procesadoras y comercializadoras y proveedores de insumos están en plena construcción, no tienen traza histórica y por tanto no se pueden describir en forma absoluta porque se están construyendo en este momento.

Indicadores Externos

La industria miticultora presenta los siguientes indicadores

- Ventas: 64,3 millones de dólares
- 63 Centros semilleros
- 1.132 Centros de cultivo
- 40 Plantas procesadoras
- Participación de mercado : a nivel internacional es el cuarto país.

- Evolución de la última década (1997 – 2006): producto final de 2.669 toneladas a 27.104, creciendo en un 9, 2 veces.
- Proyecciones de crecimiento sostenido los próximos años, que pueden alcanzar un crecimiento esperado del 100%.

Figura N°2 : Cadena de Valor Industria Mitilicultora Región de Los Lagos



Fuente : Diagnóstico Programa Territorial Integrado Industria Mitilicultora de la Región de Los Lagos, Corfo Octubre 2007.

TABLA N°2

RELACION DE LOS COMPONENTES DE LA INDUSTRIA CON EL ENTORNO Y PROVEEDORES

ENTORNO	PROCESO PRODUCTIVO	PROVEEDURÍA DE BIENES Y SERVICIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Regulaciones SUBPESCA: Concesiones, permisos. • CONAMA • SERNAPESCA: PSMB • SII • CORFO 	SEMILLEROS	<ul style="list-style-type: none"> ○ Servicio concesiones. ○ Servicio detección sitios semilleros ○ Abastecimiento colectores de semillas o material para colectores (formal e informal - nuevos o usados). ○ Abastecimiento materiales líneas y flotadores (formal e informal - nuevos o usados). ○ Servicio de cosecha ○ Transporte ○ Mallas
<ul style="list-style-type: none"> • Regulaciones SUBPESCA: concesiones, permisos. • CONAMA • SERNAPESCA: PSMB • DIRECTEMAR • SII. • CORFO 	CENTROS DE ENGORDA	<ul style="list-style-type: none"> ○ Servicio concesiones. ○ Servicio detección sitios para engorda. ○ Abastecimiento de semillas. ○ Abastecimiento materiales líneas, mangas de algodón, muertos y flotadores (formal e informal - nuevos o usados). ○ Servicios de apoyo a la instalación. ○ Servicios de siembra. ○ Servicio de muestreo para INFAS, PSMB. ○ Servicio de cosecha ○ Mallas o bins ○ Transporte
<ul style="list-style-type: none"> • Regulaciones SUBPESCA: concesiones, permisos. • CONAMA, ESVAL, EMOS • SERNAPESCA: PSMB; PAC, trazabilidad. • DIRECTEMAR • PROCHILE • CORFO 	PLANTAS DE PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> ○ Servicio diseño plantas. ○ Servicio obtención permisos. ○ Laboratorios Calidad ○ Capacitación ○ Equipos y materiales de planta ○ Vestuario y equipos de seguridad. ○ Choritos. ○ Insumos de proceso: aditivos, salsas, otros. ○ Materiales de empaque: tarros, bolsas, etiquetas. ○ Transporte.
<ul style="list-style-type: none"> • SERNAPESCA • Aduanas • SII • PROCHILE • CORFO 	COMERCIALIZADORES	<ul style="list-style-type: none"> ○ Las propias plantas ○ Terceros productores ○ Transporte ○ Fletes terrestres y navieros ○ Agencias de Aduanas

Fuente : Diagnóstico Programa Territorial Integrado Industria Mitilcultura de la Región de Los Lagos, Corfo Octubre 2007.

Exportaciones de la Industria

- España permanece como el principal destino europeo para los Mitilus Chilensis.
- La participación de Chile en los volúmenes de importación de España continúan incrementándose (40% para el periodo de enero – mayo del 2007) este año, hasta alcanzar las 3.600 toneladas.
- Nueva Zelanda ha tenido el comportamiento contrario en el mercado español y su proporción en las importaciones españolas, disminuyó desde 35% durante los primero cinco meses del 2005 a menos del 20% este año.
- Al mirar el espectro de países a los que Chile está enviando productos se puede evidenciar la presencia de una veintena de países con compras sobre 200 mil dólares en el año 2006, aún cuando siempre con la predominancia de España seguido de Francia e Italia, es decir el mercado fuerte es el europeo. Estados Unidos ha crecido pero muy lentamente; sin embargo es un mercado de interés para varias empresas entrantes y habrá que profundizar en las acciones para lograr ese crecimiento.

TABLA N°3 : PAISES DE DESTINO EXPORTACION DE CHORITOS

País	Monto Dólares FOB (2007)	Monto Dólares FOB (2008)	% Variación
ESPAÑA	20.322.605	31.593.474	55%
FRANCIA	15.823.112	25.197.874	59%
ITALIA	10.898.427	19.028.455	75%
ALEMANIA	6.252.278	7.961.744	27%
HOLANDA	5.425.521	9.065.083	67%
BELGICA	3.362.743	5.373.304	60%
ESTADOS UNIDOS	3.309.197	9.679.402	193%
REINO UNIDO	3.052.304	5.816.091	91%
RUSIA	1.536.976	1.574.695	2%
ARGENTINA	1.471.271	2.384.615	62%
PORTUGAL	1.418.846	3.900.722	175%
UCRANIA	1.124.323	1.411.624	26%
DINAMARCA	782.990	1.777.585	127%
GRECIA	764.938	953.797	25%
SUECIA	517.635	579.027	12%
SUDAFRICA	346.405	251.973	-27%
JAPON	295.456	1.046.090	254%
CANADA	264.349	237.902	-10%
BRASIL	247.551	130.055	-47%
IRLANDA	211.438	396.371	87%
URUGUAY	186.746	256.347	37%
POLONIA	127.302	130.842	3%
BULGARIA	-	133.850	-
AUSTRALIA	-	133.209	-
THAILANDIA	120.541	71.371	-41%
COREA DEL SUR	95.341	409.772	330%
REPUBLICA DOMINICANA	66.802	63.733	-5%
CUBA	55.010	45.832	-17%
ECUADOR	51.668	89.254	73%
TUNEZ	51.234	68.980	35%
COLOMBIA	36.527	76.117	108%
COSTA RICA	35.313	56.447	60%
MALASIA	33.417	-	-
VIETNAM	28.442	76.322	168%
SINGAPUR	27.731	-	-
PARAGUAY	25.000	29.600	18%
BOLIVIA	24.970	3.856	-85%
EMIRATOS ARABES UNIDOS	18.983	33.016	74%
MEXICO	18.908	101.474	437%
VENEZUELA	18.305	-	-
LITUANIA	17.786	29.699	67%
CHINA	8.093	2.013	-75%
PERU	5.980	5.325	-11%
AUSTRIA	4.062	4.977	23%

Fuente : Estadística de Exportación, PROCHILE

Industrialización en Plantas de Proceso

Durante el año 2005, siguiendo la tendencia de años anteriores, del total desembarcado, que fueron 87.736 toneladas el 84.7% se industrializó y destinó a materia prima para plantas de proceso, es decir 74.316 toneladas. De estas el 84.5% fue destinado a la línea de Congelados, el 13.7% a la línea de conservas, el 1.6% a la línea de frescos refrigerados y de productos cocidos. Para ese mismo año los datos de SERNAPESCA dan cuenta de una producción en plantas de proceso de 17.219 toneladas, las cuales se distribuyeron en 14.341 toneladas de productos congelados, 2.606 toneladas de productos en conservas, 249 toneladas de frescos enfriados y 23 toneladas de productos cocidos. El número de plantas ha evolucionado dramáticamente en los últimos años, pasando de una situación de escasez a una situación de capacidad instalada superior a la materia prima cultivada. En marzo del 2004, según la estimación realizada por el entonces presidente de la Asociación de cultivadores de Calbuco, se registraban 18 plantas principales con una capacidad de 357 toneladas/día lo cual era equivalente a unas 70mil toneladas al año.

Actualmente las empresas dedicadas al procesamiento y elaboración de mitílicos y otros moluscos suman cerca de 40 de acuerdo a los registros de SERNAPESCA. Estas Plantas Procesadoras se concentran en Puerto Montt, Chiloé y Calbuco, de ellas solo 4 pertenecen a la Categoría A, de las otras, la mayoría clasifica en la Categoría B (30) y las 6 restantes se dividen en Categorías C y D. Cabe señalar que en estos registros pueden estar fuera algunas recientemente terminadas y en proceso de aprobación

TABLA N4º : EVOLUCION EXPORTACIONES PACIFIC GOLD

País	Monto Dólares FOB (2007)	Monto Dólares FOB (2008)
FRANCIA	1.567.741	1.874.281
ESTADOS UNIDOS	1.311.849	3.043.493
JAPON	294.303	201.244
CANADA	178.792	91.338
ESPAÑA	66.575	-
ALEMANIA	41.913	258.838
DINAMARCA	37.594	37.000
ITALIA	35.969	-
SUECIA	20.987	20.652
CHINA	-	-
COREA DEL SUR	-	44.265
BELGICA	3.006	-
TOTAL	3.558.729	5.571.111

Fuente : Estadística de Exportación, PROCHILE

TABLA N5º : EVOLUCION EXPORTACIONES MERCADO CHILENO (US\$ FOB)

Empresa	2006	2007	2008
BLUE SHELL S.A.		4.471.028	15.611.124
RIA AUSTRAL S.A.	3.632.900	7.285.855	11.563.604
CIA. PESQUERA CAMANCHACA S.A.	6.293.083	9.568.627	10.933.427
TORALLA S.A.	13.277.501	13.739.978	10.588.826
PESQUERA SAN JOSÉ S.A.	10.577	3.746.515	10.125.802
PESQUERA PACÍFICO AUSTRAL LTDA. - PESPAC LTDA.	2.269.696	2.190.775	7.513.162
SUDMARIS CHILE S.A.	106.255	2.795.160	6.236.778
SOCIEDAD COMERCIAL E INDUSTRIAL AGROMAR LTDA.	5.819.783	5.067.045	5.598.461
PACIFIC GOLD S.A.	2.499.109	3.558.729	5.571.111
CONSERVAS Y CONGELADOS DE PUERTO MONTT S.A.	5.172.467	3.378.867	5.089.516
CONGELADOS DEL SUR S.A.	1.298.552	3.220.976	4.972.262
ST. ANDREWS SMOKY DELICACIES S.A.	1.197.409	2.449.625	4.387.312
GRANJA MARINA CHAUQUEAR LTDA.	1.727.728	2.057.353	3.477.954
EXPORTADORA MYTILUS S.A.	2.379.007	2.513.966	1.082.949

Fuente : Estadística de Exportación, PROCHILE

3.5 ANALISIS INTERNO:

- La Empresa Pacific Gold es una Empresa procesadora de Choritos (Mitilus Chilensis) con una producción anual de 5.000 tons. netas empacadas, la cual posee 5 centros de cultivos y una Planta de Procesos
- Está posicionada dentro de las 10 principales Empresas dedicadas a este rubro.

- Su especialidad es choritos JugoZón congelados sellados al vacío, media valva congelado sellado al vacío, choritos IQF.
- Los principales mercados son EEUU, Francia, Japón, Alemania.
- La estructura Organizacional es bastante plana, posee los siguientes departamentos, Depto. De Administración y Finanzas, Depto. De Contabilidad, Depto. Comercial, Departamento de Producción, Depto. De Calidad, Depto. De Informática, Depto. De RRHH y el Depto. De Mantención.
- Los Departamentos más débiles en cuanto a gestión y control son Mantención y Producción.
- El tipo de control de gestión que opera en esta Empresa es una gestión centrada en el control operacional, la cual se centra en ejecutar actividades y tareas específicas con muy bajo control y seguimiento de los procesos,.
- Existe un fuerte entorno paternalista, donde se aprecia un fuerte liderazgo y concentración de las decisiones.
- Posee actividades rutinarias y obsoletas sin formalización en vario de los casos, en los departamentos existen muy pocos procedimientos formales de cada proceso.
- El mecanismo de coordinación predominante es la supervisión directa por de la Gerencia.
- Esta Empresa estima crecer en ventas durante el año 2009 un 40% con respecto al año 2008 y el año 2010 un aumento del 40% con respecto al 2009.
- El desarrollo de los Mercados se ha concentrado principalmente en EEUU, Francia, Japón.
- Su estrategia de abastecimiento de MP en épocas de bajo rendimiento y baja disponibilidad de volumen es utilizar MP desde sus propios centros de cultivos.
- La clave de esta empresa para competir en el Mercado con la competencia en el mismo segmento ha sido dedicar una parte importante de tiempo y costo en la calidad del producto.

3.6 ANALISIS FODA:

Fortalezas.-

Varias son las Fortalezas que permiten que esta Compañía permanezca en el mercado y creciendo, a pesar de la fuerte competencia, esto porque:

- Destina altos recursos a la calidad del producto , tanto en la compra de Materia Prima de excelente calidad como en la cantidad de personas que se destinan a la selección del chorito con el objetivo de lograr los estándares de los clientes.
- Posee 3 centros de cultivo que son cosechados en época donde el volumen, calidad, precio y rendimiento disponible de MP del mercado es el adecuado para la Empresa.
- Tiene una estructura administrativa simple y plana, lo que genera toma de decisiones rápidas.
- Está en constante búsqueda de nuevos mercados y nuevos productos, gracias a la creación de un nuevo cargo para el desarrollo de éstos.
- Tiene una muy buena relación con sus proveedores, lo que les permite lograr excelentes precios de materias primas, materiales e insumos, negociando precios por volumen o extensión de los contratos.
- Posee un nivel de endeudamiento muy bajo.

Oportunidades.-

Principalmente se refieren a oportunidades que se presentan en la zona como en el extranjero.

- La posibilidad de comprar concesiones salmoneras, que actualmente están en una situación crítica, comprando a bajo precio para reconvertirlas para el cultivo de mitílicos.
- Existe la posibilidad de generar alianzas estratégicas con los proveedores de Materia Prima para lograr beneficio mutuos, trabajando en el desarrollo de nuevos sistemas de cultivo que potencien la obtención de Materia Prima

de calidad Premium para Pacific Gold.

- Existe la clara posibilidad de realizar alianzas estratégica con el rubro del salmón, considerando la fuerte caída de sus volúmenes permitiendo utilizar la infraestructura existente en el área del salmón.
- Existen Mercados no desarrollados o débilmente desarrollados por esta Empresa, como es toda Sud-América, Brasil, Argentina, Uruguay, Paraguay entre otros,
- Debido a la crisis del Salmón se proyecta que en el mercado existirá un porcentaje considerable de profesionales de diferentes áreas que cesarán sus funciones en los próximos meses, lo que provocará una sobre oferta de profesionales de excelente calidad de formación y experiencia adquirida en las empresas salmoneras, es importante recordar que éstas han invertido bastante en los temas de capacitación del personal lo que podría ser una oportunidad.
- Oportunidades de Fidelización, actualmente esta Empresa cuenta con una cartera de clientes importantes. Existe la oportunidad de trabajar en el cuidado de su cartera y aumentando la fidelización lo cual permitirá mantener una relación con los clientes más estrecha dando la oportunidad además de posicionarse mejor en el mercado, logrando la sustentabilidad del negocio a mediano y largo plazo.
- Generar alianzas estratégicas con Universidades ó Institutos de Investigación son claves para proyectarse en áreas no desarrolladas, tanto en los centros de cultivos como planta de proceso.
- La mayoría de los mercados actualmente se concentra en productos carne y media valva existiendo un gran potencial para continuar desarrollando producto Jugoazón.
- Debido a la baja disponibilidad de salmónes y alto precio alcanzado de US\$ 2,5/Kg en el 2007 a US\$ 12,5/Kg en el 2010, el chorito puede actuar como un producto sustituto de los salmónes debido al menor precio por kilo US\$ 5/Kg y a la facilidad en la preparación para el consumo final.
- La debilidad experimentada en el área salmonera permite generar alianza

estratégicas que permitan coadyuvar al desarrollo de los procesos de choritos.

- Mercados cada vez más exigentes con mayor poder adquisitivo permitirán el desarrollo de productos de mayor valor agregado.

Debilidades.-

- Subutilización de los espacios de cultivos concesionados, por explotaciones con condiciones productivas, tecnológicas y de gestión aún inmaduras y no desarrolladas a su máximo potencial.
- La Misión y Visión no está claramente definida ni es conocida por la organización.
- No existe una política clara sobre la capacitación del personal.
- No existe una política claramente definida para la fidelización de los clientes.
- Deficiencias en el área de control de gestión .
- Información de las diferentes áreas no está centralizada.
- Dependencia de semilla del medio ambiente.

Amenazas.-

Las amenazas vienen de varios frentes:

- De la competencia, que trata de conocer los procesos internos (espionaje industrial) y penetrar los mismos mercados.
- Las grandes Salmoneras han realizado proyectos tendientes a analizar la factibilidad de entrar al negocio de los choritos.
- De la situación económica y financiera Mundial, lo que ha provocado una paralización de los proyectos de expansión y una mayor dificultad para obtener créditos financieros.

- La Marea Roja es una de las principales amenazas para el funcionamiento y desarrollo normal de las actividades de los diferentes actores en la Industria del Chorito.
- El incremento del porcentaje de esponja en los choritos merma el rendimiento de los productos con concha.
- Incremento en los niveles de metales pesados en las zonas de cultivo.

CAPÍTULO 4: CASO APLICADO

4.1 METODOLOGIA UTILIZADA

Etapas 1: Preparación de la Organización.

- Programación de reuniones semanales con cada departamento con el objetivo de explicar los objetivos y alcances que tendrá la implementación del nuevo Sistema de Gestión Estratégica sobre cada integrante y analizar la reprogramación de las tareas para cumplir los objetivos trazados en esta nueva etapa.

Etapas 2: Recoger y analizar los lineamientos estratégicos de Pacific Gold

- Recopilar la información contenida en la misión, visión y los objetivos estratégicos.
- Identificar los compromisos adquiridos por cada una de las áreas para alcanzar las metas.

Etapas 3: Análisis de la situación actual

- Realizar un levantamiento de los indicadores utilizados actualmente.
- Revisar la información contenida en los reportes que se entregan a la alta dirección y los compromisos contra los cuales se evalúa el desempeño de cada área.

Etapas 4: Análisis de la relación entre indicadores y estrategia

- Evaluar el grado de concordancia que existe entre estos indicadores y los resultados que se pretende alcanzar.

Etapas 5: Selección de los Indicadores Claves para el éxito de cada área.

- Se debe contrastar la planificación estratégica con el control de gestión para luego identificar aquellos indicadores que logren de mejor forma cumplir con los objetivos planteados en cada área de la Empresa.

Etapas 6: Selección de los indicadores del Cuadro de Mando Integral

- Una vez seleccionado los indicadores adecuados de cada área, se procede al diseño del cuadro de mando integral con los indicadores que reflejen adecuadamente los resultados de la Empresa.

Etapas 7: Determinación de metas

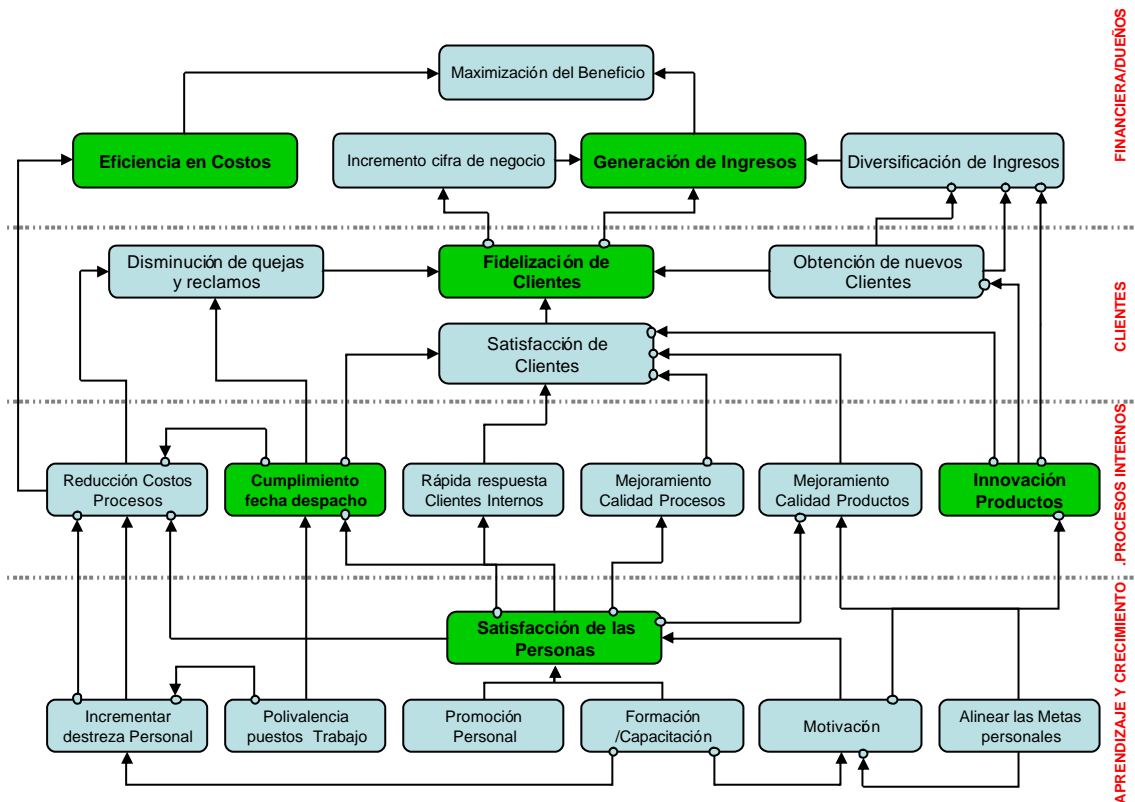
- Para cada área se debe definir las metas para cada indicadores, los cuales deben ser cuantificables y medibles en el tiempo.
- Se deben fijar las metas para el año 2009-2012.

Paso 8: Elaborar un Plan de Monitoreo

- Se debe definir responsables de actualizar y validar constantemente la información y la efectividad del sistema como también los plazos para realizar las actualizaciones al CMI.

4.2 MAPA ESTRATEGICO:

La Gerencia junto a las diferentes Jefaturas se reúnen para revisar los lineamientos generales de la Empresa y definir lo objetivos estratégicos de cada área, los cuales son descritos y correlacionados en el siguiente Mapa Estratégico :



4.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

A partir del Mapa Estratégico y la correlación entre éstos se determinan los indicadores que mejor definen el nivel de cumplimiento de estas tareas, para las cuales se definen metas con el área responsable de su implementación, como resultado se obtiene un Tablero de Control :

Objetivo Estratégico General	Objetivo Estratégico Específico	Indicador	Métrica de Control	Meta	Area Resp.
MAXIMIZAR FLUJO DE CAJA	Eficiencia en Costos de Producción	Productividad	Producción Kg/HH	180	Producción
		Cumplimiento de Presupuesto x área	% Cumplimiento	>95%	Finanzas
		% HH perdidas	HH Muertas/HH Programadas	< 3%	Producción
		Rendimiento Energético	Energía Consumida/Tons Procesadas	250KWh/ton	Producción
		Rendimiento MP	MP Empacada/Total Ingreso MP	> 80%	Producción
	Incremento Cifra de Negocio Generación de Ingresos	Cobertura Cuota	Ventas efectivas/Ventas Previstas	> 95%	Comercial
		Utilidad Neta	Utilidad neta/ Total Ventas	>85%	Comercial
		Aumento Participación Mercado	% aumento anual	>5%	Finanzas
		ROI	Retorno de la Inversión	> 25%	Finanzas
		EVA	Valor económico agregado	-	Finanzas
	Diversificación de Ingresos	Ingreso por Región	Ingreso por región/ total ingreso	> 10 %	Comercial
		Ingreso por Tipo Negocio	Ingreso por negocio/ total ingreso negocio	>20%	Comercial
		Ingreso por Producto	Ingreso por productos/total ingreso negocio	> 5%	Comercial
MAX. SATISFACCION CLIENTES	Disminución de quejas y reclamos	Quejas por Deterioros	Nº quejas acumuladas	< 3	Comercial
		Quejas por Plazo de Entrega	Días retraso acumulado	< 10	Comercial
		Quejas por Calidad Servicio	Nº quejas por cali Serv./nº unid. entregadas	0	Comex
	Fidelización de Clientes	Descuentos Comerciales x Cliente	Descuentos por Cliente/total venta	n<2%	Comercial
		Envío informe a cliente	Nº Catálogo Enviados a Clientes x año	2	Comercial
		Reducir el tiempo de respuesta	Horas en responder a un reclamo	< 24 hrs	Comercial
	Obtención de nuevos Clientes	Nº Nuevos Clientes	Nº nuevos clientes/año	>5	DNP
		Volumen compra por nuevo Cliente	Contenedores promedio/mes	> 2	DNP
	Satisfacción de Clientes	Nivel de Satisfacción	%	> 95%	DNP
MAX. PRODUCT. & CALIDAD	Reducción Costos Procesos	% reducción costo Proceso	Costo período 2/ Costo Período 1	>2%	Producción
	Cumplimiento Fechas Despacho	Días de retraso Despacho	Fecha despacho real- Fecha Despacho estimada	< 1	Producción
	Rápida Respuesta a Clientes Internos	Días de retraso		< 2 Hr	Producción
	Mejoramiento Calidad Procesos	Nivel de Quebrados por Línea	% de Chorito Quebrados/línea	< 2%	Producción
		Nivel de la pérdida de Vacío	% de bolsas con pérdida de Vacío	< 1,5%	Producción
	Mejoramiento Calidad Productos	Nivel de Pérdida de Vacío empaque	Bolsas con pérdida de vacío/ tons	< 1%	Producción
		Nivel de Errores de Empaque	Errores sección empaque/tons	< 3%	Producción
	Innovación Productos	Eficacia Desarrollo Nuevos Productos	Nuevos Prod./Total Probados	> 90%	DNP
		Rentabilidad nuevos Productos	Utilidad Bruta./Total Ventas	> 85%	DNP
POTENCIA ORGANIZACIÓN	Satisfacción de las Personas	Evaluación Satisfacción Personal	%	> 90%	RRHH
		Rotación de Personal anual	Bajas/Total nómina	<3%	RRHH
	Incrementar Destreza Personal	Medición del desempeño	%	> 90%	Producción
		Medición de las competencias	%	> 90%	Producción
	Polivalencia de Puestos de Trabajo	Número de competencias	Competencias	> 2	Producción
	Promoción Personal	Tiempo de Trabajo en un cargo x área	Años	1<n<4	RRHH
	Formación y Capacitación	Hrs de Capacitación por área año	horas/persona	>20	RRHH
	Motivación	Horas de talleres de motivación	horas/persona	>24	RRHH
	Alinear las Metas de Personales	Evaluación Personal 360	%	>90%	RRHH

4.4 PROYECTOS E INICIATIVAS

- **Eficiencia en Costos de Producción :**

Iniciativas :

- Gerencia debe implementar y dar fuerza a los Círculos de Calidad.
- Gerencia debe implementar el Departamento de Yield on-line.
- La Jefatura de Producción debe generar reuniones con Operarios para sensibilizar temas productivos y de rendimiento.

- **Incremento cifra Negocio/Generación de Ingresos :**

Iniciativas :

- Finanzas debe implementar el control del índice EVA.
- Finanzas debe reforzar el cumplimiento de los presupuestos definidos para cada área.
- Finanzas y Comercial deben programar reuniones con la Gerencia General para generar o reestructurar plan de Marketing.
- Finanzas y Comercial junto a Gerencia deben coordinar reunión mensuales o quincenales para ajustar estrategias según escenario actual del mercado.

- **Diversificación del Ingreso :**

Iniciativas : La Gerencia debe :

- Analizar factibilidad de abrir oficina en EEUU y Europa.
- Analizar factibilidad de negocios no operacionales rentables.
- Analizar factibilidad de aumentar equipo de ventas.

- **Disminución de los reclamos :**

Iniciativas :

- Gerencia debe crear un departamento que entre otras actividades se especialice en la investigación de las causas basales de los problemas, que proponga la acción correctiva y la ejecute con los involucrados

como el Departamento de Mejora Continua.

- **Fidelización de Clientes :**

Iniciativas :

- Comercial debe implementar y mantener una base de datos actualizada semanalmente para generar una estadística que permita evaluar la gestión de fidelización hacia los clientes por parte de la Empresa.

- **Obtención nuevos Clientes :**

Iniciativas :

- Comercial debe ampliar el campo de acción buscando nuevos mercados y nuevo clientes.
- La Gerencia y Comercial deben analizar factibilidad de abrir una oficina en EEUU.

- **Reducción de Costos :**

Iniciativas :

- Mantenimiento debe llevar el registro de tiempos muerto de maquinarias.
- Equipo de mejora continua de Planta debe hacer el seguimiento y reportar.

- **Cumplimiento fecha Despacho :**

Iniciativas :

- El equipo de mejora continua debe buscar las causas de retrasos y realizar las acciones correctivas.

- **Rápida respuesta a Cliente :**

Iniciativas :

- Equipo de mejora continua debe buscar las causas de retrasos en los embarques y realizar las acciones correctivas.

- Calidad y Comercial deben disminuir el tiempo de respuesta a los clientes en los casos de reclamos.

- **Mejoramiento Calidad Proceso**

Iniciativas :

- Equipo de mejora continua y el Departamento de Calidad deben buscar las causas de los altos niveles de defectuosos y proponer soluciones correctivas concretas.

- **Mejoramiento Calidad Producto**

Iniciativas:

- Equipo de mejora continua debe buscar las causas de los altos niveles de defectuosos proponiendo soluciones correctivas concretas las cuales deben ser presentadas en reuniones quincenales con los costos asociados para su aprobación.

- **Innovación Productos**

Iniciativas :

- El equipo de NPD (desarrollo nuevos productos) deberá generar una reunión quincenal para mejorar y proponer nuevos desarrollos y demostrar la efectividad de dichos desarrollos a través de los índices de control definidos.

- **Satisfacción de las personas**

Iniciativas :

- Equipo de RRHH debe implementar encuestas de satisfacción semestralmente a toda la compañía con el objetivo de medir el Clima Laboral.

- **Incrementar destreza en las personas/Capacitación**

Iniciativas :

- El equipo de RRHH, Prevención y en conjunto con Producción deben implementar programas de capacitación y evaluación de las personas.

- **Polivalencia de Puestos de Trabajo**

- Producción y en conjunto con Prevención deben implementar programas de capacitación y evaluación de las personas.

- **Promoción Profesional**

Iniciativas :

- El equipo de RRHH y en conjunto con Producción debe implementar estas mediciones junto a programas de capacitación con sus respectivos controles y seguimientos, se deberá implementar las Evaluaciones de Competencias con revisiones dos veces al año.

- **Formación y Capacitación**

- El equipo de RRHH debe definir en conjunto con la Jefatura de cada área las personas que deben ser capacitadas y especializadas.

Iniciativas :

- El equipo de RRHH y en conjunto con Producción debe implementar estas mediciones junto a programas de capacitación con sus respectivos controles y seguimientos.

- **Motivación**

Iniciativas :

- El equipo de RRHH y en conjunto con la Gerencia deben planificar y programar estos talleres y analizando el enfoque que se le dará, se deberá realizar un estudio para la implementación de bonos dependiendo del resultado de las evaluaciones de desempeño.

- **Alineación de las Metas Personales**

Iniciativas :

- Tanto el equipo de RRHH y Gerencia deben definir la estrategia para lograr el alineamiento de las metas personales con los objetivos de la Empresa, a través de reuniones, talleres y capacitaciones en diferentes niveles enlazando con las Evaluaciones de Competencias.

4.5 PLAN DE MONITOREO

El proceso de monitoreo es un factor clave en el éxito de la implementación de un sistema de control de gestión, por este motivo es importante transmitir al interior de la organización los objetivos estratégicos definidos por la alta dirección con el objetivo de alinear las diferentes áreas de la organización, Es de gran relevancia generar un ente coordinador dedicado a controlar y monitorear los índices claves para el éxito, además de generar las discusiones y análisis de los resultados.

La Empresa cuenta con un proceso de planificación estratégica inmaduro el cual se debe desarrollar paulatinamente en la organización y con el apoyo de la Gerencia General. El Cuadro de Mando Integral será una herramienta clave para reforzar la Planificación Estratégica de la compañía, la cual ayudará a que los indicadores se alineen en función de la estrategia definida. Se han programado reuniones y talleres con la participación de representantes de todas las áreas, con el objetivo de lograr una amplia difusión de los lineamientos estratégicos y un compromiso con los objetivos de la compañía, sin embargo, se identifica la necesidad de generar instancias de monitoreo de los indicadores claves que permitan anticiparse a los factores que generen desviaciones significativas.

Para lograr una consolidación y fortalecimiento de este sistema se ha definido lo siguiente :

- **Modulo KPI (*Key Performance Indicators, o Indicadores Clave de Desempeño*):**
Se creará un módulo computacional que permita ingresar y capturar los datos de cada área de la empresa, el cual procesará y generará los reportes de gestión

correspondientes.

- Ingeniero de Control de Gestión :

Se crea el cargo de Ingeniero de Control de Gestión el cual reportará al Jefe de Administración y Finanzas debiendo consolidar, mantener, actualizar y gestionar este módulo. Este Ingeniero debe presentar en la reunión de Gestión de Áreas los resultados de los KPI (*Key Performance Indicators*, o *Indicadores Clave de Desempeño*) definidos por la Gerencia, de esta reunión se deben generar acciones y responsables en los casos donde exista una desviación de los índices.

- Reunión de Alineamiento Estratégico:

Reunión donde participa Gerente General, Jefes de Área. Se han programado cada 15 días. En estas reuniones se revisan los principales temas de decisión del equipo ejecutivo.

- Reunión General de Gestión:

En esta reunión participa el Gerente General, Jefes de Área, Supervisores e Ingeniero de Control de Gestión. Se realiza una vez al mes. El objetivo principal es analizar y revisar los resultados financieros, operacionales y hechos relevantes de la compañía correspondiente al mes anterior con el objetivo de detectar desviaciones con respecto a los objetivos planteados y realizar los ajustes correspondientes.

- Reunión de Gestión Áreas:

Cada área realiza reuniones para analizar los resultados internos y se definen acciones de mejora que contribuyan al cumplimiento de las metas comprometidas. Estas reuniones se realizan una vez al mes y son ejecutadas al menos con dos días de anticipación a la Reunión General de Gestión Compañía.

4.6 CONCLUSIONES

A pesar del crecimiento sostenido de los últimos años la Empresa Pacific Gold posee algunas falencias que impiden un crecimiento y desarrollo sostenible y competitivo en el tiempo, esto debido principalmente a la falta de una Planificación Estratégica y Control de Gestión necesarias para cumplir las expectativas de los clientes y los planes de crecimiento futuro de la Empresa.

Según el análisis, Pacific Gold presenta una estructura excesivamente plana, lo cual provoca una sobresaturación de la Gerencia, por este motivo es imprescindible generar en una primera Etapa una modificación a la estructura Organizacional de la Empresa agregando dos Sub-Gerencia, una Sub-Gerencia de Administración Y Finanzas la que estaría a cargo de los departamentos de Contabilidad, Finanzas y RRHH, Depto. Comercial, Informática y una segunda Sub-Gerencia de Operaciones a cargo de Producción, Mantención, Abastecimiento de MP y Centro de Cultivos, con esto se logra bajar la presión y carga de trabajo de la Gerencia permitiendo así un control y un desarrollo más integral de cada área por parte de la Sub-Gerencia.

La estrategia empresarial que debiera utilizar Pacific Gold es una Estrategia de Expansión de Mercado, esto debido principalmente a la situación actual que se vive en la Región de Los Lagos, es una época para invertir en nueva tecnología para aumentar los volúmenes de venta, acceder a nuevos mercados, innovar con nuevos productos dentro del mismo nicho y lograr aumentar la cuota en el nicho de mercado del Chorito Jugozón, sin embargo no solo basta con mejorar tecnología y aumentar volumen, sino que también se debe mejorar la Gestión Estratégica de la Empresa, para esto se implementó un cuadro de mando integral para cada una de las áreas de operación de la Empresa. Para ayudar al proceso de control de los objetivos estratégicos se propuso y se implementó lo siguiente :

- Desarrollo de un módulo computacional con el objetivo de simplificar el ingreso de datos y reporte de gestión.
- El cargo de Ingeniero de Control de Gestión a cargo del Cuadro de Mando integral.
- La implementación de reuniones de Alineamiento Estratégico, reuniones

Generales de Gestión y Reuniones de Gestión de Área.

Estas propuestas representan un gran soporte para la mantención de este sistema de control de gestión.

Finalmente es importante recalcar que el éxito del funcionamiento de este sistema de control de gestión dependerá del compromiso adquirido por cada uno de los integrantes de la Organización y la fuerza que imprima la Gerencia en incentivar a sus trabajadores , mantener y modernizar este sistema.

Bibliografía

- 1) Richard Koch, "Cómo crear y aplicar una estrategia de éxito", La Guía Financiera Times, Editorial Prentice Hall, España 2000.
- 2) Raineri, André, Martínez del C., Andrea, Diagnóstico Organizacional, "Un Enfoque Estratégico y Práctico", Revista Academia, Universidad de Chile. 1997.
- 3) Mintzberg, Henry; Brian Quinn, James; Voyer, Jhon, "El Proceso Estratégico", Ediciones Prentice-Hall, México , 1997.
- 4) Fred R. David, "Conceptos de Administración Estratégica", Ediciones Prentice – Hall, México, 2008.
- 5) Chiavenatto, Adalberto, "Administración de RRHH", McGraw Hill, 1998.
- 6) IN78N.02, "Comportamiento Organizacional", Apuntes del Curso, Santiago, Chile, Primavera 2007.
- 7) Harvard Business Review, Junio 2008.
- 8) Fair, Mohan, "Essentials of Balanced Scorecard", John Wiley, 2004.
- 9) Hugos, Michael, "Essentials of Supply Chain Management", John Wiley, 2003.
- 10) Barquero, José, "Marketing de Clientes", Mc. Graw Hill, España, 2007.
- 11) Beltran, Mauricio, "Indicadores de Gestión", Edición 3R, 1998.
- 12) Moscoso, Philip, "Innovar en Operaciones, fuente de ventaja competitiva", Universia Business Review, Tercer Trimestre 2006.
- 13) Castillo, Francisco, "Administración Estratégica", Universidad Abierta, www.universidadabierta.edu.mx, 1998.
- 14) Varios Autores, "Estrategias de Crecimiento", Harvard Business Review, Editorial Deutso, Argentina 2004.