



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

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION ESTRATEGICA  
BASADO EN BALANCED SCORECARD EN EMPRESA  
SALMONICULTORA**

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

**MARCELO FABIAN MOLINA CHAVEZ**

PROFESOR GUIA:  
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN

MIEMBROS DE LA COMISION:  
DANIEL ESPARZA CARRASCO  
RODGER MIRANDA STEVENSON

SANTIAGO DE CHILE  
Julio, 2009

## RESUMEN

El objetivo de este estudio es el diseño de un modelo de gestión estratégico e indicadores corporativos asociados basado en la metodología de Balanced Scorecard. El trabajo se efectuó en AquaChile, principal salmonicultora de capitales chilenos y una de las más grandes del mundo en producción y ventas, con casa matriz en la ciudad de Puerto Montt y operaciones entre las regiones IX , X y XI de Chile.

Los resultados esperados son definir la estrategia de la empresa, dada su poca claridad y conocimiento. Además, apoyar a la dirección en la creación de conciencia estratégica y modelar una herramienta de gestión estratégica que integre y alinee la estrategia con indicadores operativos tanto financieros como no financieros de todas las áreas.

La metodología de trabajo comprende una breve revisión de la empresa, sus procesos, el sector industrial y los mercados. Además, incluye una revisión a elementos declarativos; como son misión, políticas, valores y visión de la empresa, en conjunto con un proceso de escrutinio y análisis de elementos internos y externos, realizado con todas las gerencias de la compañía. Con estos elementos, se definen los factores críticos de éxito y se realiza el diseño del modelo siguiendo la metodología Balanced Scorecard

Se concluye que el modelo permite clarificar la visión y la estrategia de la empresa, cumpliendo con los resultados esperados de definir la estrategia e integrar los objetivos e indicadores de todas las áreas.

El diseño del modelo de gestión basado en Balance Scorecard consideró la definición de temas y objetivos estratégicos, agrupados en perspectivas y en una relación de causa efecto, dando origen al mapa estratégico corporativo.

Para cada objetivo estratégico, se establecen indicadores claves de desempeño, con sus respectivas métricas y metas. Luego se definen iniciativas y proyectos inductores de cumplimiento de los objetivos. Estas iniciativas son asignadas a responsables de diversas áreas y tienen plazos definidos.

Por último, se propone un programa tentativo que considera las principales actividades a ejecutar en un plazo aproximado de medio año, en el supuesto de proseguir con la implementación del modelo.

La principal recomendación es generar la integración y mejora de la función de control de gestión a nivel corporativo por medio de implementación del modelo y creación de un área dedicada. Además se proponen varias recomendaciones que van en pro de avanzar en los temas estratégicos que son eficiencia operacional y de costos y crecimiento sustentable. La gran mayoría de estas recomendaciones son parte de las iniciativas y proyectos incluidos en el diseño del modelo para lograr los objetivos estratégicos.

## AGRADECIMIENTOS

**A Dios...**

***... por darme una gran mujer ; apoyo fundamental en esta etapa, pilar del hogar y mi felicidad...***

***... por regalarme una familia e hijos hermosos que inspiran y alegran mi existencia y me impulsan a ser mejor cada día...***

***... por poner en mi vida tan nobles y buenos amigos, profesores y compañeros de universidad...***

***... por las personas de una gran empresa, que han ayudado a la consecución de este trabajo ...***

***... por todos los que han ayudado a cumplir este objetivo...***

***... muchas gracias.***

**Marcelo.**

## INDICE

Capítulo 1: Introducción.....	1
1.1 Fundamentos.....	2
1.2 Objetivos del estudio.....	3
1.2.1 Objetivo general	
1.2.2 Objetivos específicos	
1.3 Alcances del estudio.....	3
1.4 Metodología de trabajo.....	4
Capítulo 2: La Empresa, Sector Industrial, Mercado y Procesos	
2.1 La Empresa.....	5
2.1.1 Historia.....	5
2.1.2 Estructura corporativa.....	6
2.1.3 Estructura administrativa.....	8
2.2 Sector Industrial.....	9
2.3 Mercados.....	11
2.4 Ciclo Productivo del Salmón.....	12
2.4.1 Fase agua dulce.....	12
2.4.2 Fase agua mar.....	13
2.4.3 Fase planta de procesos.....	14
Capítulo 3: Marco Teórico	
3.1 Generalidades.....	15
3.2 Elementos del modelo teórico.....	16
Capítulo 4: Análisis Estratégico	
4.1 Proceso declarativo: misión, políticas, valores y visión.....	19
4.1.1 Misión.....	19
4.1.2 Política integral.....	20
4.1.3 Valores.....	21
4.1.4 Visión.....	21
4.2 Proceso analítico: Análisis de ambiente externo e interno.....	22
4.2.1 Análisis del sector industrial. Fuerzas competitivas.....	22
4.2.1.1 Análisis competencia.....	22
4.2.1.2 Análisis nuevos participantes.....	23
4.2.1.3 Análisis proveedores.....	23
4.2.1.4 Análisis compradores.....	24
4.2.1.5 Análisis sustitutos.....	24
4.2.2 Análisis de fortalezas y debilidades internas, amenazas y oportunidades externas.....	25
4.2.2.1 Principales fortalezas.....	25
4.2.2.2 Principales debilidades.....	26
4.2.2.3 Principales oportunidades.....	26
4.2.2.4 Principales amenazas.....	27
4.3 Factores críticos de éxito.....	28

## Capítulo 5: Desarrollo del Balanced Scorecard

5.1	Estrategia y Temas Estratégicos.....	29
5.1.1	Eficiencia Operacional y de Costos.....	29
5.1.2	Crecimiento Sustentable.....	29
5.2	Perspectivas del balanced scorecard y clasificación de los objetivos estratégicos.....	30
5.3	Relaciones causa efecto entre objetivos estratégicos. Mapa estratégico corporativo.....	32
5.4	Objetivos estratégicos e indicadores de gestión estratégicos.....	33
5.5	Indicadores de gestión: Métodos-fórmulas de medición y metas asociadas.....	34
5.5.1	Indicadores Perspectiva Financiera.....	35
5.5.2	Indicadores Perspectiva Clientes.....	35
5.5.3	Indicadores Perspectiva Stakeholders (partes interesadas).....	36
5.5.4	Indicadores Perspectiva de Procesos.....	37
5.5.5	Indicadores Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	38
5.6	Iniciativas y Proyectos Estratégicos: Recursos, responsables y plazos.....	39
5.6.1	Iniciativas y Proyectos Perspectiva Financiera .....	39
5.6.2	Iniciativas y Proyectos Perspectiva Clientes.....	39
5.6.3	Iniciativas y Proyectos Perspectiva Stakeholders .....	40
5.6.4	Iniciativas y Proyectos Perspectiva Procesos.....	41
5.6.5	Iniciativas y Proyectos Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	42
5.7	Implementación del Balanced Scorecard.....	43
5.7.1	Desarrollo.....	43
5.7.2	Operacionalización.....	43
5.7.3	Institucionalización.....	44
5.7.4	Programación de actividades de implementación.....	44

## Capítulo 6: Discusión, Conclusiones y Recomendaciones

6.1	Discusión y Análisis General.....	45
6.2	Resultados y Conclusiones .....	47
	Bibliografía.....	53
	Anexos .....	54

## **CAPITULO 1: INTRODUCCION**

El objetivo de este trabajo es el diseño de un modelo de gestión estratégica basado en Balanced Scorecard (BSC) ó Cuadro de Mando Integral (CMI) en Empresas AquaChile S.A (AquaChile).

El Balanced Scorecard ha generado gran interés entre directivos y empresarios, y a pesar de ser una herramienta de gestión relativamente nueva, (principios de los noventa), actualmente se considera como uno de los más importantes modelos de planificación y gestión existentes. Lo anterior, ha sido gracias a la eficacia y los buenos resultados que esta herramienta de gestión estratégica ha proporcionado en las empresas en que se ha implementado, contribuyendo a la resolución de problemas que mantienen las organizaciones y preocupan a sus directivos.

Las empresas son sistemas conformados por conjuntos pluridisciplinarios en que muchas veces la información para la dirección y toma de decisiones existe en forma excesiva, se presenta inconexamente y no mantiene relación con la estrategia corporativa. Todo lo anterior, provoca que la alta dirección se convierta en un estamento aislado. Consecuentemente a esto, se requiere mayor comunicación y flexibilización de subordinados, mayor descentralización en la toma de decisiones y compartir el ámbito de control.

La planificación estratégica formula estrategias la mayoría de las veces no exitosas ya que la estabilidad del entorno no es la misma, los procesos cambian y los sistemas de gestión deben transformarse para satisfacer las nuevas necesidades. Así, el BSC se presenta como un sistema de gestión flexible, que actúa como nexo entre la estrategia y las decisiones y actividades operativas y que permite mejor comprensión y comunicación de la estrategia y objetivos, favoreciendo la integración e interrelación de la información, la transformación del largo plazo en acciones de corto plazo y la mejora de los indicadores financieros y no financieros.

## 1.1 FUNDAMENTOS

El desarrollo y crecimiento de la industria pesquera, y en particular, de la industria salmoneera en nuestro país ha sido muy rápido y explosivo. En sólo alrededor de 20 años, se ha logrado posicionar como el segundo productor a nivel mundial, sólo superado y por corta brecha por Noruega.

Las empresas del rubro, y en general, todas las empresas manufactureras, han debido competir con sus pares, tanto empresas nacionales como multinacionales presentes de igual forma en nuestro país, para satisfacer la creciente y cada día más exigente demanda del mercado interno y externo. Por esta razón han debido optimizar sus procesos de acuerdo a nuevas tecnologías y, por sobre todo, intentar ser más eficientes en términos de productividad de recursos y mejora continua de sistemas productivos y de gestión.

Si bien el foco ha estado en los resultados financieros, la sustentabilidad de las empresas de la industria, responde también al desempeño en resultados no financieros originados del desempeño ambiental y sanitario, de recursos humanos y seguridad, cumplimiento de requisitos de mercados externos y responsabilidad social empresarial por mencionar los más importantes.

En el escenario anterior, la determinación, manejo y control de las variables estratégicas debiera trascender a todo nivel en la organización, permitiendo que los objetivos e indicadores asociados sean conocidos, estandarizados y cumplidos.

Muchos de los factores que dificultan el éxito de resultados e indicadores, se pueden explicar por problemas en la gestión de aspectos estratégicos y falta o inadecuado control de tales aspectos, al no integrarse debidamente las áreas de gestión en pos de cumplir con objetivos y metas a nivel corporativo. Las estrategias definidas pueden ser eficaces, sin embargo, se pueden obtener mejores resultados estableciendo herramientas de gestión que comuniquen esta estrategia transversalmente a todas las áreas de gestión y niveles operativos, de modo de establecer y controlar en forma simple y a corto plazo e incluso en tiempo real, objetivos tanto financieros como no financieros, que aporten en forma integrada y eficaz al cumplimiento de la estrategia de la organización.

Un modelo de gestión estratégico aplicado en las empresas es un camino para alcanzar los objetivos y metas propuestos a corto, mediano y largo plazo, estableciendo una ruta en que se coordinen acciones en pos de cumplir la visión y crear ventajas competitivas sustentables a largo plazo.

## **1.2 OBJETIVOS DEL TRABAJO**

### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Formular un modelo para la gestión estratégica e indicadores de gestión corporativos asociados, utilizando en este modelo Balanced Scorecard.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Los resultados esperados son:

- Revisar y definir la estrategia de la empresa, para permitir definir objetivos e indicadores estratégicos claves del modelo.
- Apoyar a la dirección en la creación de conciencia estratégica, estableciendo un modelo y herramienta de gestión estratégica a todo nivel organizacional, que alinee la estrategia con indicadores operativos de cada área.
- Modelar una herramienta que permita centralizar y a su vez hacer partícipes a las distintas áreas en el control de gestión de objetivos e indicadores estratégicos.

## **1.3 ALCANCE**

El alcance del trabajo considerará la etapa de levantamiento de información, análisis y diseño del modelo, previo a la etapa de implementación. Será efectuado en la empresa matriz, (Empresas AquaChile), considerando el proceso productivo desde reproducción hasta planta de procesos y comercialización. Cabe señalar que aunque el alcance será la empresa matriz, el modelo aplica para las empresas del holding que producen salmón, ya que los procesos, estrategias e indicadores son similares.

Para el caso de la Tilapia, se debe revisar los temas estratégicos y factores críticos de éxito que pueden variar por procesos y su localización geográfica (otro país), además de variaciones en factores tanto internos como externos (personal, administración, competidores, proveedores, compradores, sustitutos, etc.)



## 1.4 METODOLOGIA Y ACTIVIDADES

En la evaluación y realización de este trabajo se ha tomado como referencia textos, papers y presentaciones, (ver bibliografía), relacionados a la teoría de BSC y la planificación estratégica. Además se ha revisado casos (principalmente en Internet) de implementaciones de BSC en empresas de diversa índole.

El trabajo se realizará en las instalaciones de la empresa, con información existente y en conjunto con la dirección y gerencias de las distintas áreas.

Para alcanzar los objetivos propuestos se realizarán las siguientes actividades:

- Describir la empresa, sus procesos y elementos que interactúan en el estudio. Así también el entorno industrial y mercados relevantes. Para ello se utilizará diagramas de flujo, de información, organigramas, datos e información disponible.
- Efectuar un análisis estratégico de la organización, estableciendo las principales fortalezas y debilidades internas y oportunidades y amenazas externas. Para ello se considerarán herramientas como escrutinio interno con representantes de las áreas, análisis FODA y de Análisis de Fuerzas Competitivas de Porter.
- Revisar los elementos existentes en la actualidad como son la misión, visión, políticas, estrategias, valores, objetivos e indicadores y realizar un análisis entre lo existente y lo requerido para el modelo. A partir del análisis de factores críticos de éxito y de brechas, formular e implantar los elementos necesarios faltantes.
- Diseñar y establecer una propuesta de modelo de gestión estratégica basado en Balanced Scorecard de acuerdo a los siguientes elementos:
  - A. Revisión de la misión, visión y valores de la organización.
  - B. Definir los temas estratégicos que se considerarán en el modelo.
  - C. Definir perspectivas, objetivos y mapa estratégico corporativo.
  - D. Establecimiento de indicadores claves de desempeño y sus metas como medidas para conocer su grado de adecuación y cumplimiento.
  - E. Establecimiento de Iniciativas estratégicas que son los proyectos que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos.. Además se deben asignar los recursos necesarios y los responsables para cada proyecto.

- Finalmente, se propondrá un plan general de implementación del modelo creado.

## CAPITULO 2: LA EMPRESA, SECTOR INDUSTRIAL, MERCADOS Y PROCESO.

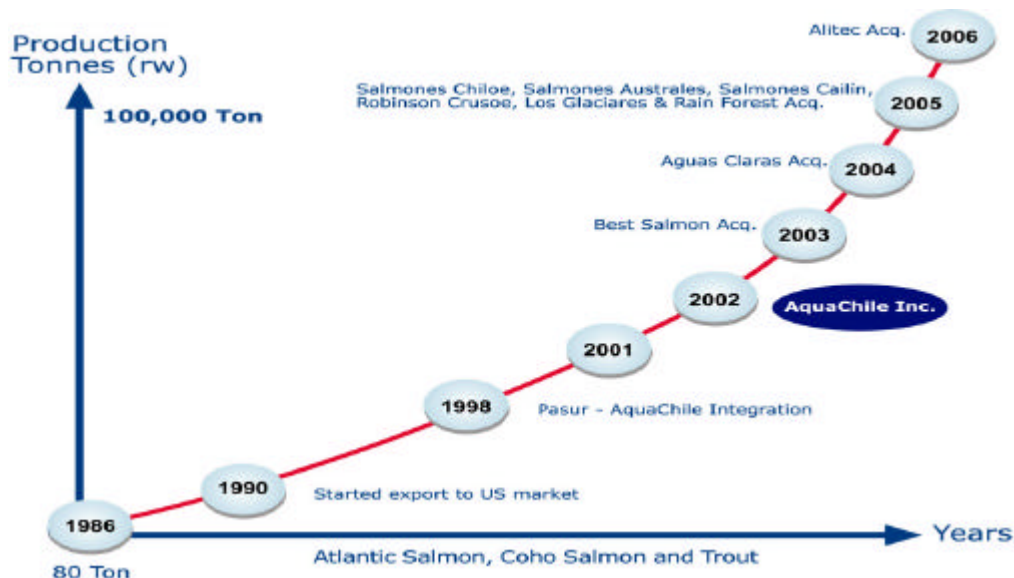
### 2.1 LA EMPRESA

#### 2.1.1 HISTORIA

AquaChile es una compañía perteneciente 100% a capitales chilenos que cubre completamente el ciclo productivo del salmón. Partiendo del desarrollo genético de las ovas hasta la comercialización de producto en mercados extranjeros.

Nace de la fusión entre Salmones Pacífico Sur S.A. y AquaChile S.A. en el año 1998. En sus inicios, cada una de estas empresas se orientó a distintas etapas del proceso de cultivo del salmón. Salmones Pacífico Sur S.A. estaba enfocada al cultivo marino, mientras que AquaChile S.A. estaba concentrada en la etapa de agua dulce, con la producción de ovas, alevines y smolts, además de producir filetes de salmón. Las dos compañías eran totalmente complementarias, con fuertes posiciones estratégicas dentro de sus líneas de negocios, con una organización bastante desarrollada, un extenso conocimiento del negocio y, sus controladores conscientes de la oportunidad única de lograr en conjunto un crecimiento más rentable y sólido.

A partir de esa fusión la historia de la compañía se caracteriza por constantes adquisiciones que le han permitido aumentar su capacidad productiva, incorporar nuevos negocios y formar alianzas estratégicas.



Fuente: Gerencia Técnica

## 2.1.2 ESTRUCTURA CORPORATIVA

Al 31 de diciembre de 2007, el capital suscrito y pagado de la Sociedad ascendía a MUS\$156.542, distribuido en 7.700.000.000 acciones que a su vez se reparten en tres accionistas y propietarios:

Accionistas	N° Acciones	Participación (%)
Fondo de Inversión Privado Patagonia	3.850.000.000	50,000%
Fondo de Inversión Privado Aqua	2.100.000.000	27,273%
Holding Salmones S.A	1.750.000.000	22,727%
<b>Fondo de Inversión Privado Patagonia (*)</b>	<b>RUT</b>	<b>Participación (%)</b>
Forestal Patagonia Ltda.	96.637.860-3	100%
<b>Fondo de Inversión Privado Aqua (**)</b>	<b>RUT</b>	<b>Participación (%)</b>
Holding Salmones S.A.	96.789.670-5	100%
<b>Holding Salmones S.A (***)</b>	<b>RUT</b>	<b>Participación (%)</b>
Inversiones Pacífico Sur Limitada	78.871.700-8	99,999998%
Humberto Fischer Llop	6.687.633-0	0,000001%
Claudio Fischer Llop	7.378.806-4	0,000001%

La estructura corporativa en detalle se puede ver en la figura siguiente, en donde, además, se señala el alcance de las empresas del estudio con líneas discontinuas:

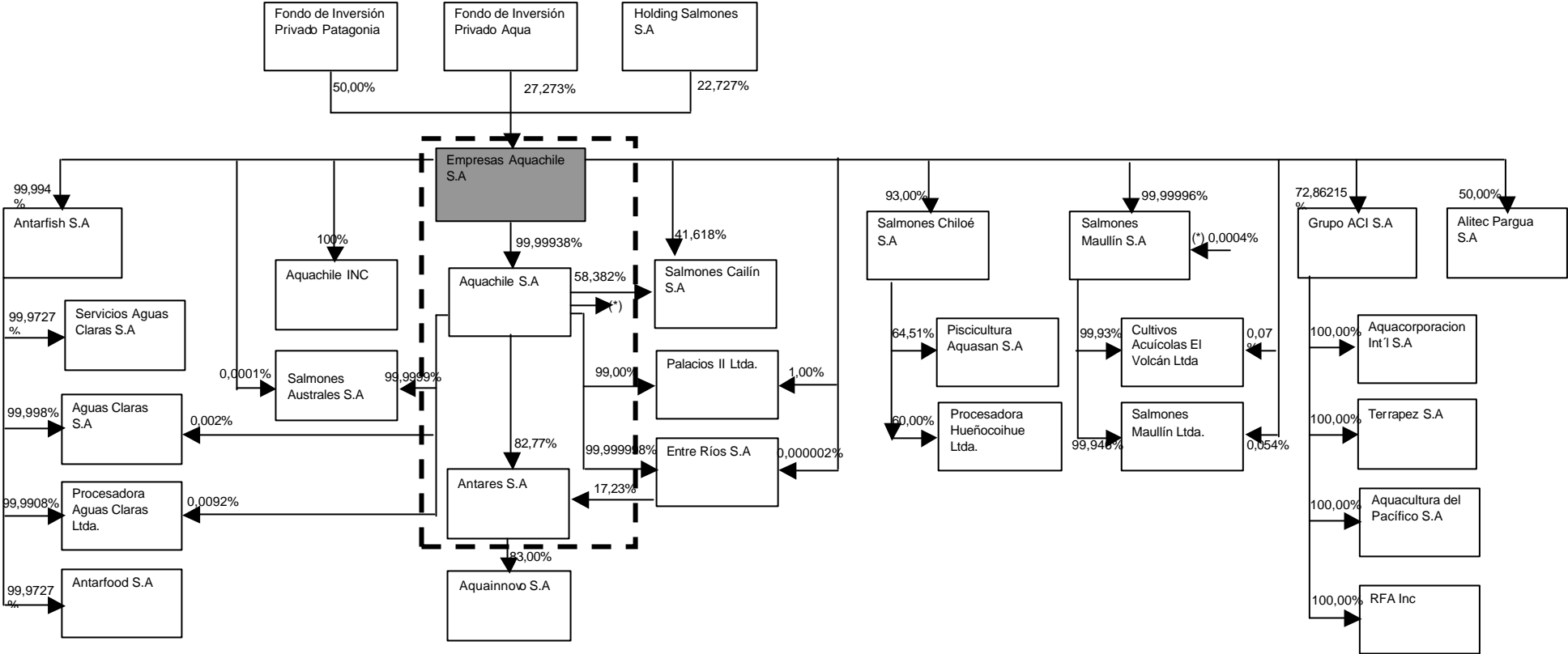
### NOTA:

(\*) Los socios directos o indirectos de la persona jurídica antes mencionada son: Pablo Aguilera Marín, Enrique Ignacio Aguilera Soto, Fernando Antonio Aguilera Soto, Pablo Alberto Aguilera Soto, Loreto Esmirna Germani Díaz, Juan Carlos Puchi Acuña, Mario Humberto Puchi Acuña, Víctor Hugo Puchi Acuña, Carlos Mauricio Puchi Germani, Claudio Humberto Puchi Germani, Gabriel Alejandro Puchi Germani, Francesca Paz Puchi Ramírez, Juan Carlos Puchi Ramírez, Cecilia Puchi Reyes, Paulina Andrea Puchi Reyes, Rodrigo Alejandro Puchi Reyes, Verónica Puchi Reyes, Myriam Cecilia Reyes Abarca y Lesdi Margarita Soto Sad).

(\*\*) Los socios directos o indirectos de la persona jurídica antes mencionada son Humberto Fischer Llop y Claudio Fischer Llop).

(\*\*\*) Los socios directos o indirectos de las personas jurídicas antes mencionadas son Humberto Fischer Llop y Claudio Fischer Llop).

# Estructura Corporativa y Alcance del Estudio en Empresa Matriz



Fuente: Gerencia Finanzas

### 2.1.3 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

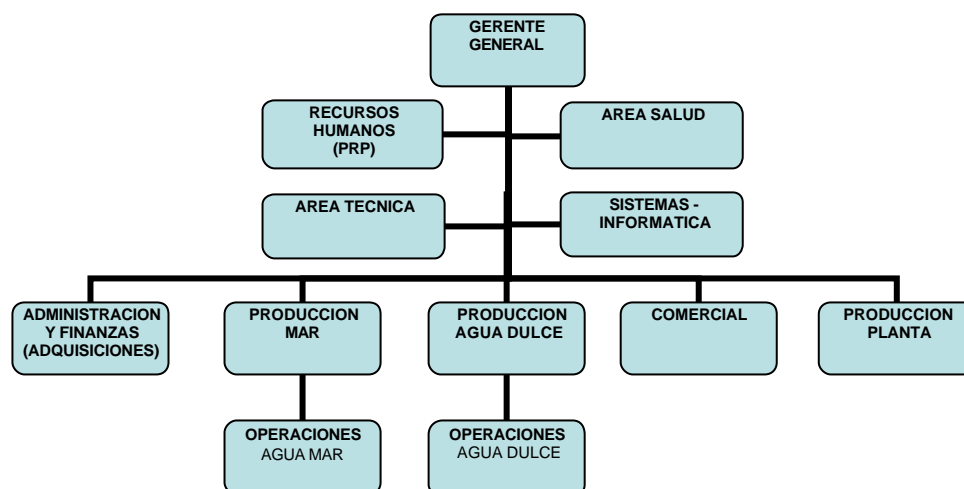
El Directorio de la compañía está compuesto por siete miembros, que permanecen tres años en el cargo, pudiendo ser reelegidos indefinidamente.

A fines del 2007 la dotación de Empresas AquaChile y sus filiales corresponde a 6553 trabajadores distribuidos de la siguiente manera:

Empresa	Ejecutivos	Administración y técnicos	Operarios	Total
Empresas AquaChile S.A.	21	281	991	1.293
Filiales	45	684	4.531	5.260
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>965</b>	<b>5.522</b>	<b>6.553</b>

La organización administrativa de Empresas AquaChile presenta la siguiente estructura:

#### Organigrama de Empresas AquaChile.



Fuente: Creación Propia

## 2.2 SECTOR INDUSTRIAL

Desde los inicios de la industria del salmón cultivado el principal país productor ha sido Noruega, el cual produjo durante 2007 aproximadamente 795 mil toneladas brutas equivalentes a un 51,5% de la producción mundial. Sin embargo, y desde 1990, Chile ha tenido la mayor tasa de crecimiento en la producción de salmón cultivado, alcanzando las 635 mil toneladas brutas (397 mil toneladas netas) durante 2007, con retornos equivalente a US\$2.242 millones (FOB).

### Exportaciones Chilenas Totales

(Millones de dólares FOB Chile)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Salmón y Trucha</b>	668	714	818	973	964	973	1147	1439	1721	2207	2242
<b>% Salmón y Trucha</b>	3,9%	4,8%	5,1%	5,3%	5,5%	5,5%	5,6%	4,6%	4,4%	3,8%	3,4%
<b>% Variación</b>	24%	7%	15%	19%	-1%	1%	18%	25%	20%	28%	2%
<b>Total Chile</b>	17017	14754	15914	18425	17668	17676	20627	31460	39252	57757	66719
<b>% Variación</b>	11%	-13%	8%	16%	-4%	0%	17%	53%	25%	47%	16%

Fuente: Servicio Nacional de Aduanas

Direcon en base a cifras del Banco Central de Chile

### Exportaciones Chilenas de Salmón y Trucha

(Millones de dólares FOB Chile)

Especies	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Salmón Atlántico</b>	298	340	350	492	525	570	687	876	1079	1418	1385
<b>Salmón Coho</b>	189	170	280	263	230	206	211	232	284	299	308
<b>Salmón Rey</b>	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
<b>Salmón S/E</b>	1	0	0	3	1	5	7	2	6	7	39
<b>Trucha</b>	178	203	188	215	208	193	242	330	352	482	508
<b>Total</b>	<b>668</b>	<b>714</b>	<b>818</b>	<b>973</b>	<b>964</b>	<b>973</b>	<b>1147</b>	<b>1439</b>	<b>1721</b>	<b>2207</b>	<b>2242</b>

### Exportaciones Chilenas de Salmón y Trucha

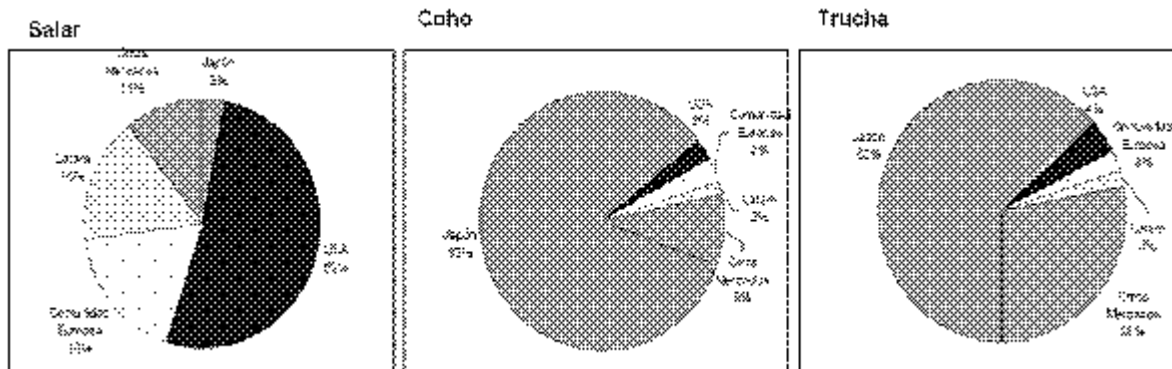
(Millones de dólares FOB Chile)

Especies	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Salmón Atlántico</b>	65	67	64	95	140	162	155	197	229	213	200
<b>Salmón Coho</b>	47	57	57	64	92	94	62	76	79	79	82
<b>Salmón Rey</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Salmón S/E</b>	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	5
<b>Trucha</b>	47	57	35	47	68	74	68	82	75	93	109

Total	160	182	155	206	300	331	286	355	384	387	397
-------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Fuente: SalmónChile

### Principales Destinos de Exportaciones Por Especie



Fuente: SalmónChile

### Exportaciones Netas Empresas Chilenas año 2007

Compañía	Toneladas Netas	%	% Acumulado
1. Marine Harvest (*)	58.637,24	14,8%	14,8%
2. AquaChile (**)	56.212,54	14,2%	28,9%
3. Mainstream	31032,53	7,8%	36,7%
4. Salmones Multiexport	25.829,13	6,5%	43,2%
5. Cia.Pesquera Camanchaca S.A.	21.243,28	5,4%	48,6%
6. Pesquera Los Fiordos	20.068,13	5,1%	53,7%
7. Cultivos Marinos Chiloé S.A.	19.422,02	4,9%	58,5%
8. Salmones Antártica S.A.	18.850,49	4,7%	63,3%
9. Pesca Chile	13.958,28	3,5%	66,8%
10. Salmones Cupquelan S.A.	13.602,23	3,4%	70,2%
11.Trusal	13.650,80	3,2%	73,4%
12.Cultivos Yadrán S.A	10.853,03	2,7%	76,2%
13.Salmones Pacific Star Ltda.	10.242,04	2,6%	78,7%
Otros	84.439,63	21,3%	100,0%
<b>Total</b>	<b>397.041,37</b>	<b>100,0%</b>	

(\*) Incluye a marine Harvest Chile, Fjord Seafood Chile S.A., Delifish Ltda.

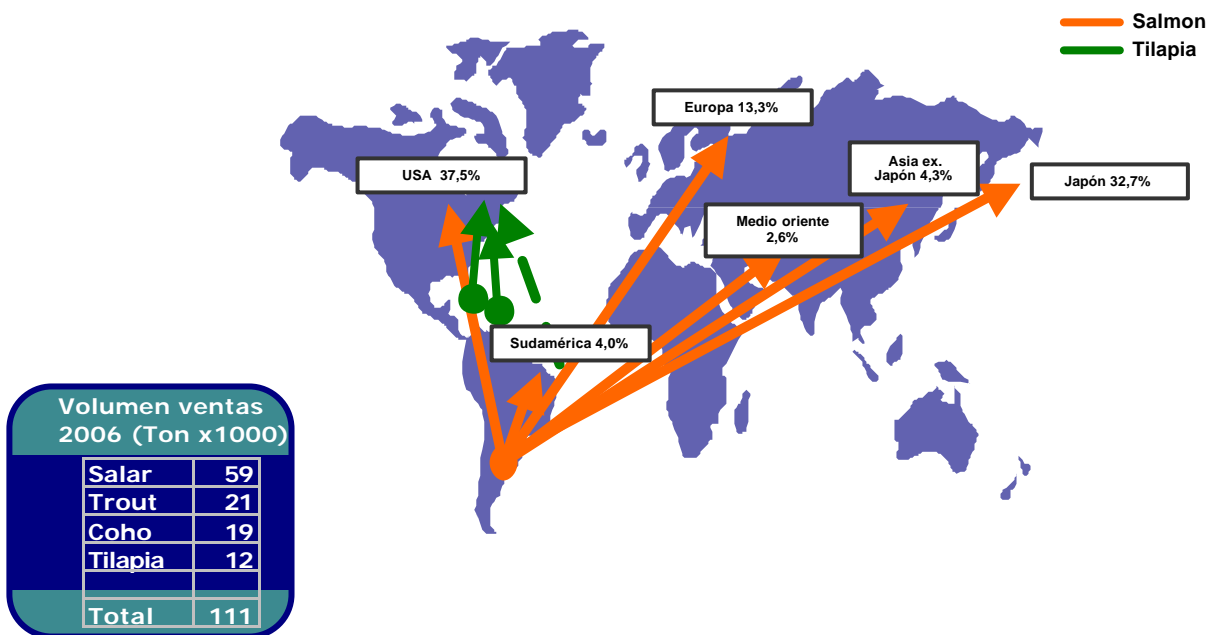
(\*\*) Incluye a Empresas AquaChile S.A, Aguas Claras S.A, Salmones Chiloé S.A y Salmones Maullín Ltda. (Robinson Crusoe y Cia. Ltda.)

Fuente: SalmónChile

## 2.3 MERCADOS

Actualmente AquaChile se dedica a la producción de tres especies salmonídeas y Tilapia; el Salmón del Atlántico (*Salmo Salar*), Salmón Trucha (*Oncorhynchus Kisutch*) y Salmón del Pacífico o Coho (*Oncorhynchus Mykiss*). El Salmón Salar se exporta principalmente a los Estados Unidos, en la forma de filete fresco y de porciones frescas y congeladas. Además se exporta al mercado asiático como pescado entero congelado y en menor grado, aunque entrando con fuerza, a la comunidad europea. Sin embargo, casi la totalidad de la producción de Coho se congela y se envía principalmente a Japón. La exportación de la trucha fresca y congelada, se dirige principalmente al mercado japonés, y en menor grado, al mercado norteamericano. La Tilapia es enviada prácticamente en su totalidad a Estados Unidos

### Principales destinos de exportación en la empresa.



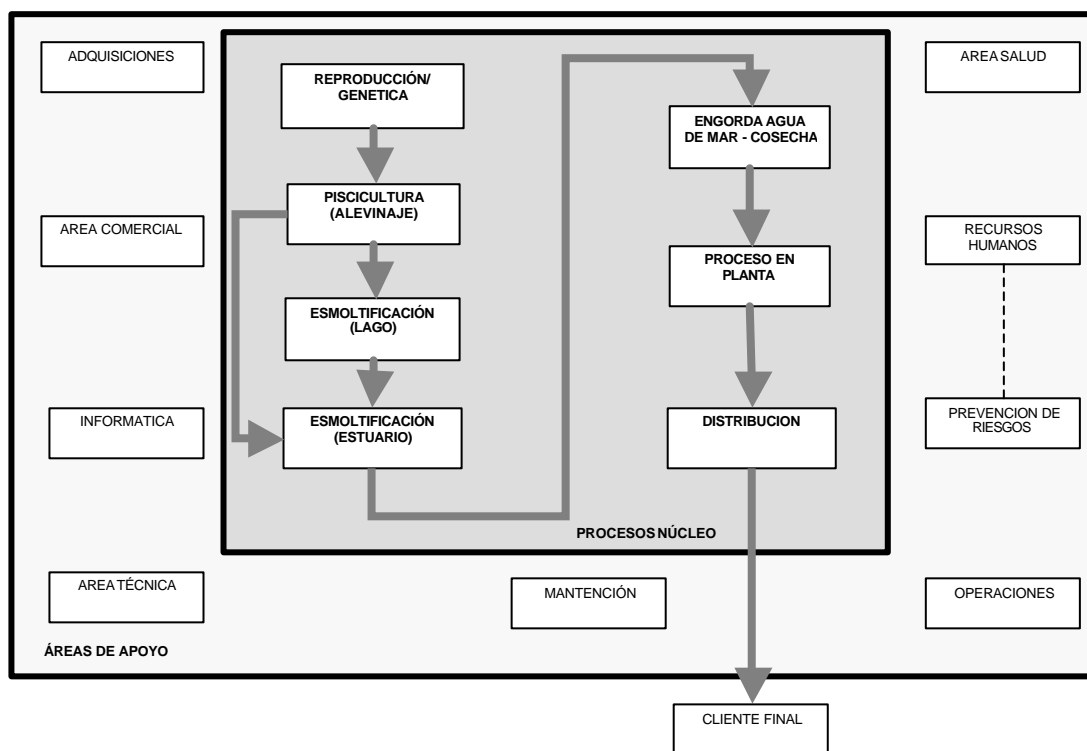
Fuente: Gerencia Comercial

Se espera que la demanda por proteínas sanas siga creciendo. La producción y la oferta dependerán de la situación sanitaria, especialmente en lo que se refiere a los efectos de presencia de parásitos (cáligos), SRS e ISA y otras enfermedades sobre la mortalidad y el crecimiento de los peces.



## 2.4 CICLO PRODUCTIVO DEL SALMON

El siguiente diagrama muestra el flujo de procesos de la producción de salmón y las áreas de apoyo presentes en la empresa.



Fuente: Creación propia

Desde el punto de vista operacional, el proceso ó ciclo productivo del salmón se puede explicar en tres grandes fases: fase agua dulce, fase agua de mar y planta de procesos. Como ya se ha mencionado, AquaChile como compañía integra verticalmente y maneja cada una de estas etapas. A continuación y para comprender el funcionamiento general del proceso, se describirá a grandes rasgos las fases del proceso productivo.

### 2.4.1 Fase Agua Dulce

El ciclo comienza con la elección de reproductores después de un largo trabajo de selección, alimentación, tratamiento y observación. Estos, previo a la etapa de maduración, son transportados en camiones y en estanques cerrados, con agua y oxígeno, hacia las pisciculturas para su reproducción.

Luego de algunas semanas, en el momento preciso, se unen manualmente las ovas de las hembras y el semen de los machos en sectores especialmente equipados para la obtención de gametos fertilizados u “ovas verdes”.

Dependiendo de la temperatura del agua, el desarrollo del embrión ocurre en alrededor de 30 a 50 días, cuando aparece dos puntos negros en la ova, que serán a futuro los ojos del pez. Después de otros 10 a 30 días nace el alevín que se alimentará de su saco vitelino. Luego de 30 a 50 días, cuando se ha absorbido el saco vitelino, el alevín puede desplazarse y debe empezar a alimentarse. Cuando alcanzan los 1 ó 2 grs. se traspasan a estanques más grandes y luego, a los 10 gr. se trasladan a balsas jaulas en centros de lago (agua dulce).

Después de aproximadamente 8 a 12 meses, los alevines se encuentran en etapa de Smolt con un peso de entre 50 a 100 gr. y ya están listos fisiológicamente para ser trasladados a la siguiente fase productiva en agua de mar.

Es de gran importancia contar y producir un número de ovas y smolts ideal a los requerimientos y proyecciones de demanda del mercado, ya que una sub producción no permitiría responder a los requerimientos y, como contraparte, una sobre producción causaría excedentes de materias primas, generando exceso de oferta, bajas en los niveles de precios de venta y finalmente, disminución de las utilidades netas.

#### **2.4.2 Fase Agua de Mar**

Esta etapa comienza con el traslado de los smolt desde el lago a los centros en agua de mar en camiones con estanques especialmente acondicionados para transportar peces vivos.

Estos camiones llevan los smolts a puerto, lugar donde se encuentra un barco de la empresa acondicionado con estanques con suministro de oxígeno en su cubierta para recibir los peces.

Después del trasvasije, el barco traslada los peces hacia las jaulas ubicadas en distintos centros en el mar y deposita los smolt en las mismas. Existe además otra forma de transporte para peces desde centros estuarinos (de baja salinidad) a los centros de mar. En este caso los barcos van al centro y succionan los peces mediante bombas directamente a los estanques, navegan a su destino y depositan la carga en las jaulas.

Durante el proceso de engorda los salmones son alimentados y tratados hasta que alcanzan un peso ideal para la cosecha (4-5 kg. en 15-18 meses para el Salmón Atlántico y 2.8-3 kg. en 9 meses para el Salmón Coho y la Trucha).

(**NOTA:** Los datos de desarrollo corresponden a una estimación que dependerá de variados factores como temperatura de cultivo, luminosidad, latitud, etc. Una aproximación más técnica puede ser revisada en términos de Unidades Térmicas Acumuladas –UTA- en el **Anexo 2**)

En el instante de la cosecha, se seleccionan las unidades de cultivo ( jaulas) que están en condiciones sanitarias y de peso para cosechadas y por succión los peces pasan a las plataformas de sacrificio y posteriormente son depositados en bins con agua y hielo. Estos bins son transportados en barcas a tierra donde camiones esperan recibir la carga para transportarla a planta de procesos. Además existe otra forma de cosecha en que se transportan los peces en “Wellboats”, que son barcos que succionan directamente los peces desde las jaulas y los transportan vivos hasta un centro de matanza en tierra, con el objetivo de alargar la vida útil de la materia prima, sobre todo cuando los centros de mar se encuentran muy alejados de la planta de procesos. Luego, en estas plantas de matanza, los peces son sacrificados y se envían en contenedores con agua y hielo a planta de procesos, fase productiva final del ciclo.

### **2.4.3 Planta de procesos**

En esta fase, se recibe la materia prima proveniente de los centros de cultivo de mar para elaborar el mix de productos (entero, filete, porciones, steaks). La planta más grande, perteneciente a AquaChile, se encuentra ubicada en las afueras de la ciudad de Puerto Montt, Décima Región, Chile. Cuenta con una superficie de 7000 metros cuadrados y dispone de 6 túneles estáticos, con aire forzado y además de un túnel continuo. Cuenta con una sala de pre-túnel a temperatura de refrigeración para mantener producto semi-terminado, una sala de pre-empaque a temperatura de -18°C para mantener producto congelado en espera de ser empacado, pasillo y cámaras de acopio a temperatura de refrigeración y tres cámaras de almacenamiento de producto terminado a -25°C con capacidad para almacenar 1200 toneladas en total.

La planta dispone de dos silos de hielo en escamas para proceso y para el traslado de peces desde el centro de cultivo hasta la planta.

Con la infraestructura (edificios y layout) existente, se estima que la planta tiene capacidad para procesar 60.000 toneladas de materia prima al año, en el entendido que esta ingrese en forma uniforme durante el año.

A modo de entender mejor y graficar la cadena de valor, los procesos principales se muestran en diagramas de flujo el anexo N°1.

## **CAPITULO 3: MARCO TEORICO**

### **3.1 GENERALIDADES**

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión creado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que a su vez constituyen la guía para la obtención de resultados del negocio y de comportamientos estratégicamente alineados de las personas de la organización.

A través de un sistema coherente de elementos como son los mapas estratégicos, establecimiento de objetivos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño, el Cuadro de Mando Integral ayuda a alinear piezas normalmente descoordinadas en las organizaciones, para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial.

Como todo sistema de gestión, la utilidad y el éxito de la implantación del Balanced Scorecard estarán dados por el grado de compromiso organizacional con el sistema. La idea no es cambiar por cambiar, sino focalizarse en los problemas que tiene la empresa. El cambio depende del grado de satisfacción con el actual modelo de gestión y con la comprensión de la estrategia de la empresa que demuestran las personas de la organización. Su debida aplicación, a través de la relación coherente entre los elementos, permitirá conseguir simplificar la gestión estratégica, priorizar lo importante, alinear la organización y promover el aprendizaje en ella.

El enfoque de sistema de gestión estratégica, por lo tanto, será fundamental como principio básico para encausar los esfuerzos y el grado de éxito de la implementación. Para reforzar esto, se presenta a continuación un paralelo entre algunos paradigmas que no aportan valor y limitan el éxito de un modelo de BSC, frente a otros que sí son un enfoque adecuado en un modelo de BSC.

Enfoque limitado	Enfoque adecuado
Conjunto de indicadores financieros y no financieros	Conjunto coherente de elementos que conectan las acciones con la estrategia
Centrado en el uso de la herramienta de software	Sistema de ayuda a la planificación y gestión que facilita la comunicación y proporciona mejor información a todos los niveles
Se piensa más en el software que en el contenido	Centrado en el contenido. El software es un medio, no un fin en sí mismo
Enfocado en los cambios en la evaluación del desempeño y en la compensación	Centrado en los objetivos estratégicos y las iniciativas prioritarias. Los cambios en la evaluación y la compensación son una consecuencia y no la razón de ser del modelo

### 3.2 ELEMENTOS DEL MODELO TEORICO

Los elementos que debiera considerar el modelo e implementación de BSC son:

- **Declaración de la Misión, Visión y Valores.** La aplicación del Balanced Scorecard empieza con un proceso declarativo esencial. La definición y conceptualización de para qué existe una organización y cuál será el negocio principal , en que lugar queremos estar y que conductas nos llevarán a alcanzar los propósitos, serán claves para formular una estrategia consistente que permita pasar de una situación actual a una futura.

- **Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos.** El **mapa estratégico** es el conjunto de objetivos estratégicos, conectados en relaciones causa-efecto. Los objetivos estratégicos son los fines que se quieren conseguir y que son consecuencia de la misión, la visión, la disciplina y temas estratégicos. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.

El mapa estratégico presenta cada objetivo agrupado en distintas perspectivas que son aquellas dimensiones claves en la organización.

Las cuatro perspectivas más comúnmente utilizadas son:

- Perspectiva financiera: Cómo satisfacer las expectativas de accionistas.
- Perspectiva del cliente: Cómo satisfacer las necesidades de clientes.
- Perspectiva interna: En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Qué aspectos son críticos para mantener esa excelencia.

Adicionalmente se pueden incorporar más perspectivas, como las de proveedores, la de la comunidad, regulatorias-normativas, etc. Lo importante, según teoría y estudios prácticos, es que no se sobrepase las 6 perspectivas.

- **Indicadores y sus metas.** Los indicadores claves (KPI: Key Performance Indicators) permiten medir y ver el grado de desempeño y cumplimiento de los objetivos estratégicos. Es importante, sobre todo al momento de definir indicadores, diferenciar entre indicadores de resultado o de causa.

- Indicadores de resultado: miden la consecución del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto, y en inglés, “lag indicators” u “outcome measures”. (Ej.: *Impacto en la productividad de un proceso en que se realizó capacitación o formación*)

- Indicadores de causa: miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se llaman indicadores inductores, y en inglés, “lead indicators” o “performance drivers”. (Ej.: *Horas de capacitación o formación*)

- **Iniciativas estratégicas.** Las iniciativas estratégicas son las acciones y/o proyectos que van a permitir el logro de los objetivos estratégicos. Representan el plan de acción del que va a depender el éxito del modelo.

La pregunta es si las acciones o proyectos que se realizan en la organización están realmente enfocados hacia el cumplimiento de la estrategia, ya que en muchas organizaciones encontramos un exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para llevarlas a cabo.

Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Si analizamos el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objetivos estratégicos, podremos visualizar iniciativas que aportan poco valor al cumplimiento de esos objetivos, así como también objetivos estratégicos sin soporte de iniciativas.

- **Responsables y recursos.** Cada objetivo, indicador e iniciativa (proyecto) debe tener su responsable. Una persona o equipo a cargo que controle su cumplimiento.

Es importante en la consecución de estas iniciativas, asignar los recursos necesarios, ya sean financieros, materiales, operativos-logísticos o humanos. Es recomendable asignar un presupuesto específico para las iniciativas estratégicas, de

manera de priorizar y asegurar estos recursos sin que puedan interferir con otros tipos de presupuestos no estratégicos como el operativo o de inversiones por ejemplo.

- **Implementación.** La implementación es un proceso continuo y de cambio, que debe partir por hacer partícipes de las actividades de desarrollo a la mayor cantidad de personas en la organización. El éxito de la implementación del modelo va a estar dado por el grado de compromiso de la gente que trabaja en la organización.

La estrategia es el camino para pasar de la situación actual hacia donde queremos llegar. Para su gestión, la administración del cambio es fundamental y debe considerar un plan de comunicaciones, administración de grupos de interés para lograr su apoyo e involucramiento, (aquí se pueden producir modificaciones en los equipos de trabajo), y generación de aptitudes de los grupos para lograr la efectividad en el proyecto (capacitación, formación).

La dirección continuamente debe estar revisando los temas estratégicos y los objetivos, asignando los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos y, por otra parte, las áreas operativas deben entregar los datos y analizar información del desempeño para cada acción, meta y objetivo.

Si bien es cierto, se ha mencionado que el uso de algún software es un medio y no debiera ser un fin. Sí es requerido el uso de alguna herramienta que permita consolidar las variables del modelo y el control integral de los indicadores y grado de cumplimiento en el desempeño de las actividades.

De hecho una de las características de estos sistemas es que permiten mantener un control preventivo en términos de tiempo de acción, cuando se presentan desviaciones en los estándares o desempeño esperado.

En el mercado existen variadas alternativas que van desde simples herramientas creadas en Excel hasta software especializados para aplicaciones de Balanced Scorecard.

## **CAPITULO 4: ANALISIS ESTRATEGICO**

La metodología de análisis consiste en realizar un levantamiento de información de elementos existentes declarativos tales como misión, políticas, valores y visión de manera de tener una base para revisar y establecer la estrategia definitiva en la compañía.

Como se requiere además revisar los temas estratégicos que se considerarán, es fundamental también previo a su determinación y definición, realizar un escrutinio interno y externo que permita ver el grado de adecuación e internalización de estos elementos en la empresa.

Lo anterior se efectuó con las gerencias: general, producción agua dulce, producción agua mar, producción planta, recursos humanos, comercial, finanzas, técnica y operaciones. A partir de estos antecedentes, es posible determinar temas recurrentes y analizar el grado de comprensión de la estrategia a aplicar.

Los elementos considerados en este escrutinio son un análisis del ambiente industrial en términos de competencia, nuevos participantes, proveedores, clientes y sustitutos. Además se realiza un análisis de fortalezas y debilidades internas, así como amenazas y oportunidades externas.

### **4.1 PROCESO DECLARATIVO: MISION, POLITICAS, VALORES Y VISIÓN**

Se ha establecido una misión corporativa, que esta ligada a la declaración de políticas y valores que guían las actividades internas.

Al estar trabajando en la implementación de un sistema integrado de gestión de calidad, medio ambiente y seguridad & salud ocupacional alrededor de 5 años, estos elementos son bastante conocidos y se han internalizado de buena manera en la compañía.

Surgen también de esta política, objetivos generales que serán útiles al momento de definir los temas estratégicos, ya que entregan pautas de lo que se quiere alcanzar a mediano y largo plazo.

#### **4.1.1 MISION**

Entregar al mundo una proteína saludable, elaborada en forma eficiente, sustentable y responsable de acuerdo a las exigencias de nuestros clientes.



## 4.1.2 POLITICA INTEGRAL

### Declaración de la Gerencia

AquaChile es una empresa que se hace responsable de la Calidad, el cuidado del Medio Ambiente, la Seguridad y Salud Ocupacional de nuestros trabajadores y el bienestar de la sociedad en que interactuamos, siendo esto requisito fundamental y diferenciador para garantizar nuestro crecimiento y sustentabilidad, así como el de la comunidad donde estamos insertos.

**Somos** una empresa **productiva** y de **servicios** que nos debemos a **personas** que consumen **salmón** en el **mundo**.

- Somos...** Somos un equipo de personas que trabajan de manera segura y responsable, desde nuestros puntos de producción hasta nuestros mercados de destino.
- ...productiva...** Ambicionamos ser los mejores productores de salmón en el mundo, a través del mejoramiento continuo de nuestros procesos productivos, comprometiéndonos con la conservación del Medio Ambiente y la Seguridad & Salud Ocupacional de nuestros trabajadores. Para ello trabajamos bajo un sistema de gestión integral de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad & Salud Ocupacional.
- ...servicios...** Creamos valor cumpliendo eficientemente con nuestros clientes y con la sociedad en que estamos insertos, comunicando y entregando un servicio integral dentro de nuestra área de gestión y buscando permanentemente la satisfacción de sus requerimientos.
- ...personas...** Nuestros consumidores son personas; que demandan un producto saludable, seguro y de la más alta calidad, producido bajo estándares que cumplen la normativa nacional, y acuerdos nacionales e internacionales vigentes, sean estos obligatorios ó voluntariamente suscritos por la empresa en relación a Medio Ambiente y Seguridad & Salud Ocupacional.
- ...salmón...** Trabajamos con un producto tangible: salmón, un alimento de calidad para el consumo humano.
- ...mundo.** Nuestros productos son comercializados en todo el mundo.

## **Objetivos generales de Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud ocupacional.**

- Agregar valor en cada etapa del proceso, teniendo en cuenta la seguridad y salud de nuestros trabajadores y la preocupación por el medio ambiente, para entregar a cada cliente, sea interno o externo, el mejor producto, con el mejor servicio y a un precio adecuado.
- Garantizar la seguridad, calidad y competitividad de nuestro salmón en cada etapa del proceso.
- Lograr reconocimiento internacional por la calidad y consistencia de nuestro producto y servicio, lo cual debiera traducirse en mayor preferencia de nuestros productos y mayor sustentabilidad de nuestro negocio.
- Mejorar permanentemente la forma de hacer las cosas, atendiendo a la calidad del producto y a la eficiencia de los procesos mirados también desde un punto de vista de menores riesgos laborales e impactos ambientales.
- Impulsar el desarrollo profesional e individual de todas las personas que integran la cadena de valor, contribuyendo a mejorar sus competencias y a consolidar su compromiso con el bienestar de la comunidad y la conservación del medio ambiente.

### **4.1.3 VALORES**

- Actuar con respeto hacia las personas, el trabajo, las comunidades y el medio ambiente.
- Sentir pasión por el trabajo que se realiza
- Ser creativos y demostrar iniciativa día a día
- La seguridad y la prevención son esenciales en nuestro actuar
- Empezar nuevos desafíos y estar abiertos al cambio

### **4.1.4 VISION**

Liderar la producción acuícola mundial (ser N°1), abordando responsablemente los principales desafíos laborales, ambientales y sociales. Excelencia en el trabajo realizado, estableciendo un ambiente seguro, de innovación y creatividad.

## **4.2. PROCESO ANALITICO: ANALISIS EXTERNO E INTERNO**

### **4.2.1 ANALISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL. FUERZAS COMPETITIVAS**

#### **4.2.1.1 Análisis competencia.**

Dada la compleja situación sanitaria y financiera actual, las empresas están abocadas a mejorar su desempeño en estos términos. Por ello, es fundamental trabajar en mejoras ya sea internas como también con las otras empresas, en que se deben tomar acuerdos y medidas conjuntas para llevar a cabo estas mejoras. Las empresas que no hagan las cosas bien y no muestren mejoras tangibles, es muy probable que vayan a perder participación de mercado y deterioro de imagen.

Oportunidad de ocupar nichos distintos. Es posible que algunas empresas produzcan más y tengan acceso a información privilegiada (I&D) o conozcan mejor los mercados. Sobre todo las transnacionales existentes. Por ello es importante focalizar esfuerzos en innovación, investigación y desarrollo.

Existen objetivos generales similares a los competidores. El énfasis se puede poner en conocer cuál es el producto que quiere el consumidor final. Además, en implementar, primeros, métodos innovadores de ejecutar actividades que tienen relación con la sustentabilidad ambiental y social.

Se debe mantener liderazgo para poder influir en decisiones comunes a nivel industria que se alineen con la estrategia de la empresa, ya que el compartir el mismo medio de cultivo implica que malas decisiones de los competidores, puedan influir en los resultados.

Existe mucha competencia vendiendo, no perder ese foco. AquaChile va un paso adelante sobre los nacionales en términos de escala, sin embargo a nivel internacional se debe mejorar la imagen sobre todo en el mercado asiático en donde nos aventajan (Noruega).

En lo comercial hay buenos contactos con importadores en mercados. Una ventaja comparativa que podría transformarse en competitiva es explorar el ingreso a nuevos mercados o de productos con mayor valor agregado o diferenciados en características de calidad alimentaria (nutricionales).

#### **4.2.1.2 Análisis nuevos participantes.**

Existe inversión en nuevas empresas, lo que puede llevar a perder participación de mercado. Por otra parte, las decisiones de producción de las empresas hacen subir la incertidumbre en términos de producción (oferta) y los mercados (demanda). Lo anterior afecta el lote de mercado, sin embargo, dado el peso específico y las economías de escala logradas por AquaChile, se mantiene buena posición de mercado. Hoy en día, los clientes importantes en todos los mercados, desean estar con las empresas más grandes y consolidadas.

Existen barreras a la entrada en términos de economías de escala, infraestructura y disponibilidad de concesiones marítimas y de agua dulce. Las empresas están tendiendo a crecer principalmente adquiriendo empresas más pequeñas, así es que más que nuevos participantes que ingresen a competir a la industria, hoy existen empresas más grandes por esta causa.

#### **4.2.1.3. Análisis de proveedores.**

Existen algunos proveedores estratégicos. La empresa ha crecido en este sentido integrando verticalmente a una empresa proveedora de alimento para peces, dado el alto porcentaje que significa el alimento dentro del costo final de producción y el aumento constante en su precio, (se estima en un 50% del costo de producción), lo que se traduce en una amenaza.

Los proveedores de la industria deben mejorar su capacidad de gestión y conocer mejor sus costos. En esto se ha estado trabajando en un programa conjunto para desarrollo de proveedores, lo que sin duda es una ventaja competitiva. En este mismo sentido, es imperativo revisar y mejorar temas sanitarios asociados a servicios, (traslado de peces, insumos, mantención de mallas y redes por ejemplo), ya que son potencial fuente de contaminación cruzada y un riesgo en bioseguridad.

En general, la capacidad de negociación de proveedores de insumos y servicios es bastante baja, (casi nula), dada la gran oferta existente. Por otra parte, el volumen y estabilidad productiva, ayuda a AquaChile a contar con buena base para negociar con ellos.

Existe una posición privilegiada con proveedores de logística para productos finales, ya sea marítima y aérea. Aquí se establecen importantes relaciones con distintos proveedores.

#### **4.2.1.4 Análisis compradores.**

La capacidad de negociación de los consumidores es muy fuerte, ya que existe oferta no sólo nacional sino que de otros productores como Noruega, Canadá, Alaska.

Dado que los productos son de retail, es el mercado el que regula los precios. En negociación hay precios referenciales y se trabaja en términos de ellos, siempre optimizándolos. La negociación se realiza asegurando volúmenes de venta por lo que la negociación en términos de precio es muy baja.

Los clientes que conocen bien el mercado son los que mejor negocian. AquaChile se encuentra con ventajas comparativas por volumen y competitividad en términos productivos y consistencia en calidad. Al respecto, existe una tarea muy grande aún en mejorar los niveles de percepción de calidad de productos y servicio. Se deben mejorar las herramientas de determinación de percepción de satisfacción de los clientes.

Existen relaciones óptimas con todos los mercados, existiendo clientes muy importantes dentro de cada uno de ellos. Grandes importadores con gran capacidad de venta. A pesar de esto, aún existen potenciales nuevos mercados como China y otros países asiáticos distintos de Japón, además, comunidad europea.

Las relaciones son de largo plazo con los clientes. En este sentido las oficinas comerciales en Estados Unidos (AquaChile Inc.) han apoyado el acercamiento con ese mercado.

#### **4.2.1.5 Análisis sustitutos.**

Existen otras especies que podrían desarrollarse en otros mercados (Europa Mediterráneo por ejemplo). En todo caso, el salmón se ha posicionado fuertemente en términos de calidad y atributos para la salud, (ácidos grasos, omega 3, omega 6) y culinarios sobre todo en el mercado norteamericano.

Como ejemplo de otras especies, la Tilapia, pez de carne blanca producida en países de Centroamérica, ha ganado gran popularidad en el mercado norteamericano. En este sentido AquaChile por ejemplo, a través de su filial Rain Forest – Costa Rica, produce Tilapia, que ha ganado amplias ventas en el mercado norteamericano.

Ante eventuales subidas de precios o problemas de oferta, existen otras alternativas que podrían entrar al mercado. Asia y América Latina, no tienen gran problema en sustituir el salmón si hay problemas de precios (por ej. todos los

pescados de carnes blancas). Otra alternativa, que puede ser válida como sustituto ante escasez de Salmón Atlántico (Salar), es explorar la venta de productos no comunes como son filete o porciones de Salmón Coho.

#### **4.2.2 ANALISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES INTERNAS, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EXTERNAS**

Se presenta un resumen a partir del escrutinio realizado en la empresa y del análisis propio. El detalle de los datos surgidos de las entrevistas puede ser revisado en el **Anexo N°3**.

##### **4.2.2.1 Principales fortalezas**

- **Escala y cantidad de activos:** Como disponibilidad de concesiones productivas. Infraestructura en sitios productivos y plantas de procesos con tecnología avanzada. Además capacidad de negociación a partir de esta fortaleza.
- **Integración vertical:** Integración de la cadena de valor desde el proceso de genética y reproducción, generación de ovas y smolt. Además, con la producción de alimento para salmón, (principal costo del proceso).
- **Equipo directivo y profesional:** Existencia de profesionales con gran experiencia en la industria y know how de los procesos. Los dueños, se encuentran permanentemente disponibles en la empresa y entregan un claro liderazgo en términos de humildad, respeto y apertura que facilita la gestión administrativa.
- **Diversificación de especies y mercados:** AquaChile posee una diversificada operación en el extranjero, estando sus productos presentes principalmente en Estados Unidos, Europa y Japón a través de una amplia cartera de clientes, a los que abastece con un variado mix de productos .
- **Volumen de producción, contratos a largo plazo y relaciones con clientes:** Existen contratos a largo plazo que se han mantenido con clientes muy importantes y con los que existen muy buenas relaciones comerciales (fidelización).

#### 4.2.2.2 Principales debilidades

- **Comunicación interna:** Existen problemas de comunicación entre áreas y niveles jerárquicos. Objetivos, planes e instrucciones no llegan claramente a niveles operativos y a unidades de cultivo. La interacción y conocimiento de actividades entre áreas también debe ser mejorada.
- **Control de gestión global:** Ausencia de un equipo de control de gestión a nivel compañía. Falta de compromiso y conocimiento de objetivos globales comunes. Además, no existe un sistema centralizado de información de apoyo para la gestión y el control de indicadores claves.
- **Visión y estrategia poco claras y conocidas:** Desconocimiento de la estrategia, así como de objetivos estratégicos corporativos frente a los cuales alinear los objetivos trazados para cada área. Niveles medios y operativos poco familiarizados en objetivos y de qué forma cumplirlos a través de iniciativas y proyectos.
- **Errores en procesos:** Lo que produce costos de no calidad por ejemplo asociados a reproceso, notas de créditos y de tiempo administrativo usado en trazar fallas o responder quejas y/o reclamos.

#### 4.2.2.3 Principales oportunidades

- **Apertura a nuevos mercados:** Los mercados actuales presentan una alta oportunidad de crecimiento, dada la tendencia creciente en el consumo de salmón. Además, existen mercados poco explorados con una gran potencialidad como son China e India. Una oportunidad es acercarse más al retail, generando mayores utilidades y mejor control de la cadena de distribución.
- **Contactos, redes en Chile y el extranjero:** Aprovechar la destacada posición en la industria del salmón a nivel local y mundial para establecer alianzas estratégicas con proveedores, clientes y centros de investigación.

- **Consolidarse como líder en la industria:** Coyuntura permite que las empresas eficientes aumenten su participación de mercado en forma importante. Aprovechar la posición de la empresa y las economías de escala para aumentar la capacidad de influir en las decisiones de la industria.
- **Potenciar la imagen de calidad y sustentabilidad:** AquaChile se caracteriza por la calidad que se reconoce en los mercados. Así como también por los cumplimientos. Una oportunidad de lograr ventajas competitivas es mejorar aún más la percepción de calidad de productos y servicios, así como en temas ambientales, laborales y de responsabilidad social empresarial.

#### 4.2.2.4 Principales amenazas

- **Exposición a riesgos fitosanitarios y ambientales :** El riesgo de mortalidades a partir de enfermedades, (IPN, SRS, ISA), o factores ambientales como son floraciones de algas nocivas (FAN), que pueden generar falta de materia prima. Compartir sustrato con actores con necesidad de utilidades a corto plazo.
- **Variabilidad en el precio de insumos o productos:** Principalmente el alimento para salmón.
- **Variabilidad de precios y tipo de cambio:** La variación de precios dado por factores como sobreproducción a nivel global. Variaciones en el tipo de cambio que puedan resultar perjudiciales en el nivel de utilidades.
- **Stakeholders más exigentes:** Ambientalistas, comunidad. Generación laboral con mayores demandas, riesgos de movilizaciones, huelgas.
- **Reglamentación cambiante y con objetivos equívocos:** Las normativas vigentes no son las apropiadas en algunos casos para regular la industria en términos de garantizar la sanidad, bioseguridad y la sustentabilidad. Se



presenta demasiado permisiva o demasiado restrictiva, no acorde con la realidad. Además, falta mejorar la fiscalización.

- **Decisiones tardías o poco agresivas en mercados y con clientes:** Tardar más en reaccionar por el tamaño. Mucha independencia de mercados distintos a USA (en que existen oficinas). La no existencia "presencial" puede provocar reacciones tardías o sobre reacciones con resultados negativos.

### 4.3 FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

De acuerdo análisis y el levantamiento de información de la empresa se pueden identificar los siguientes factores críticos de éxito:

- Manejo de la cadena de distribución en el proceso.
- Sustentabilidad ambiental, laboral, social. Acercamiento del producto y la empresa a la comunidad. Mejora en percepción del desempeño en aspectos de sustentabilidad.
- Estandarización de procesos. Control sobre aspectos de sanidad y bioseguridad.
- Competencias y sistemas de evaluación de personal. Formación y gestión de talentos y carrera.
- Cumplimiento de normativas tanto nacionales como de los mercados.
- Estructura de costos. Integración funcional.
- Potenciar e integrar el control de gestión. Establecer herramientas de control y comunicación centralizados.
- Percepción de desempeño para productos, servicios y desempeño en temas de sustentabilidad de clientes.

## **CAPITULO 5: DESARROLLO DEL BALANCED SCORECARD**

### **5.1 ESTRATEGIA Y TEMAS ESTRATEGICOS**

Las definiciones de misión, políticas, valores y visión revisadas y establecidas para la compañía, han resultado en la siguiente estrategia:

“Eficiencia operacional y de costos, crecimiento organizacional sustentable con innovación y creatividad”

Esta estrategia está sustentada principalmente en dos temas estratégicos:

#### **5.1.1 Eficiencia operacional y de costos**

- Como elemento fundamental para aumentar el valor de la empresa. Considera el uso eficiente de los recursos, revisión continua y benchmarking en relación a costos. Además revisión continua de los procesos, de la cadena de valor y gestión de la cadena de distribución. Identificar errores, comunicarlos para evitar su recurrencia y establecer mejora continua efectiva. Trabajar competencias y mejoramiento de la productividad y rendimientos.

- Estructura de capital y deuda adecuados. Asegurar financiamiento.
- Integración y centralización del control de gestión a nivel corporativo.
- Buscar alternativas de reestructuración, fusión e integración de funciones y áreas similares entre empresas filiales.
- Sistemas transaccionales integrados, de bajos costos y en línea.

#### **5.1.2 Crecimiento sustentable**

- Para garantizar el desarrollo corporativo en términos de calidad y percepción de clientes y partes interesadas (stakeholders). Se debe cumplir en términos de especificaciones, normativas y garantizar la permanencia viable en el tiempo considerando para ello factores económicos-financieros, ambientales, laborales y sociales.

- Acercarse y trabajar en conjunto con clientes, proveedores, universidades y centros de investigación, estamentos gubernamentales-regulatorios, trabajadores y comunidad, de manera de armonizar las actividades productivas con el entorno.

- Desarrollar tecnologías y analizar procesos, con la finalidad de estandarizar y establecer procesos eficientes. Implementar y certificar sistemas de gestión en base a normativas reconocidas nacional e internacionalmente.

## 5.2 PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD Y CLASIFICACION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Los objetivos estratégicos surgidos de los temas estratégicos señalados anteriormente, se clasifican en las perspectivas financieras o de los dueños, del cliente, de las partes interesadas, (Stakeholders), de los procesos internos y del aprendizaje. Se ha considerado una perspectiva adicional en el esquema de perspectivas que comúnmente integran el Balanced Scorecard, dado que uno de los temas estratégicos es justamente el tema de crecimiento sustentable relacionado a partes interesadas como trabajadores, comunidad, proveedores, bancos e instituciones financieras. Cabe señalar que Stakeholders como son dueños y clientes, se excluyen de esta perspectiva adicional al considerarse en la perspectiva financiera y de los clientes respectivamente.

Como forma de facilitar e identificar los objetivos estratégicos corporativos para su uso posterior se establece una identificación alfanumérica consistente en una letra que identifica la perspectiva a que corresponden, seguido de un número que identifica a cada objetivo en particular. Posteriormente, en la etapa de implementación y despliegue, se puede replicar esta nomenclatura para relacionar los objetivos de cada área-gerencia a los objetivos corporativos sólo agregando código de letras. En esta etapa de despliegue, se recomienda utilizar los códigos usados para los sistemas de gestión integrados, (ISO-OHSAS), que ya se encuentran en uso hace años, son conocidos y cubren este requerimiento.

Los objetivos estratégicos para cada perspectiva del modelo son los siguientes:

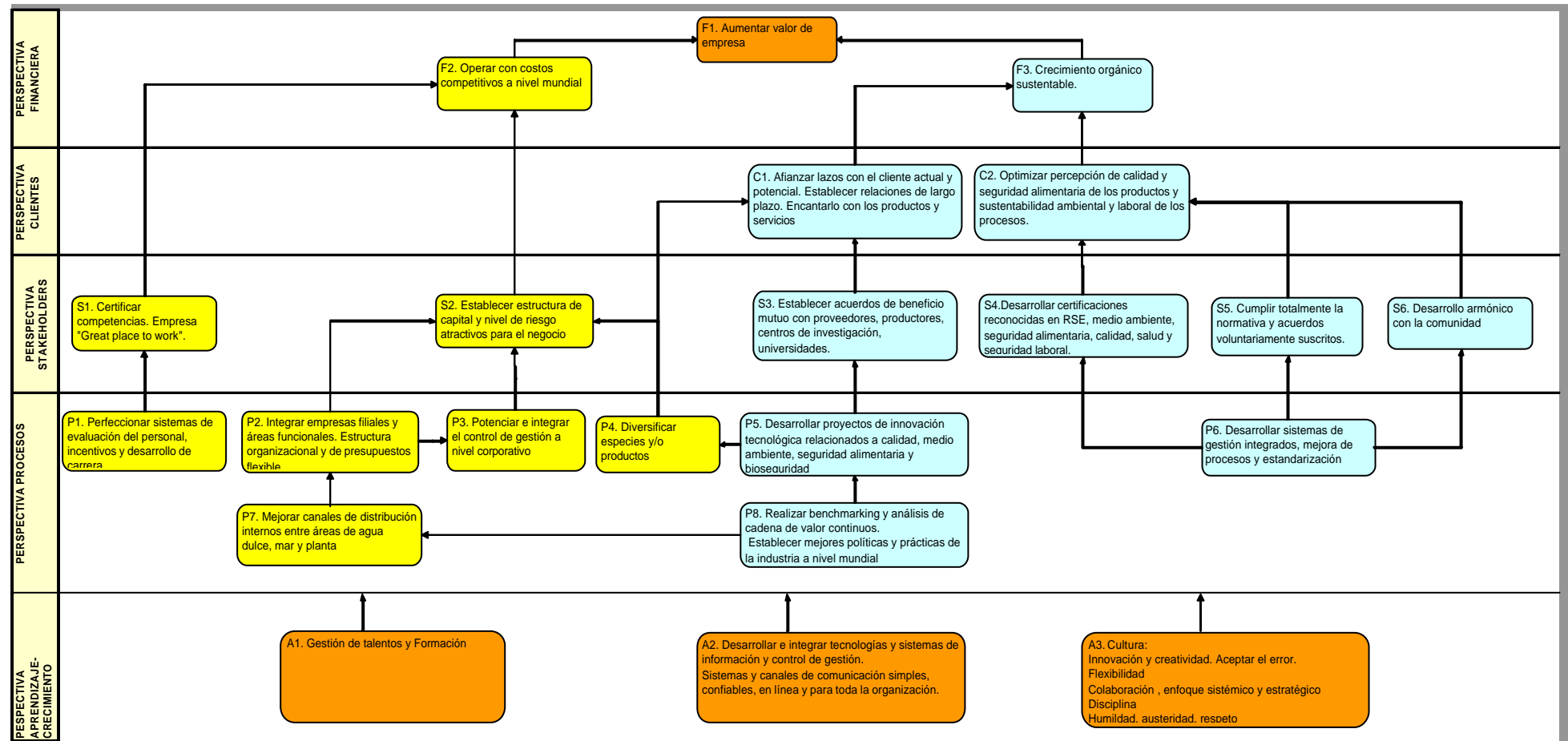
- **Perspectiva Financiera (“F”):**
  1. Aumentar valor de empresa.
  2. Operar con costos competitivos a nivel mundial.
  3. Crecimiento orgánico sustentable
  
- **Perspectiva clientes (“C”)**
  1. Afianzar lazos con el cliente actual y potencial. Establecer relaciones de largo plazo. Encantarlo con los productos y servicios.
  2. Optimizar percepción de calidad y seguridad alimentaria de los productos y sustentabilidad ambiental y laboral de los procesos.

- **Perspectiva “Stakeholders”- Partes Interesadas (“S”):**
  1. Certificar competencias. Implantar filosofía "Great Place to Work".
  2. Establecer estructura de capital y nivel de riesgo atractivos para el negocio.
  3. Establecer alianzas de beneficio mutuo con proveedores, productores, centros de investigación, universidades.
  4. Desarrollar certificaciones reconocidas en RSE, medio ambiente, seguridad alimentaria, calidad, salud y seguridad laboral.
  5. Cumplir totalmente la normativa y acuerdos voluntariamente suscritos.
  6. Desarrollo armónico con la comunidad.
  
- **Perspectiva Procesos Internos (“P”):**
  1. Perfeccionar sistemas de evaluación del personal, incentivos y desarrollo de carrera.
  2. Integrar empresas filiales y áreas funcionales. Estructura organizacional y de presupuestos flexible.
  3. Potenciar e integrar el control de gestión a nivel corporativo.
  4. Diversificar especies y/o productos.
  5. Desarrollar proyectos de innovación tecnológica relacionados a calidad, medio ambiente, seguridad alimentaria y bioseguridad.
  6. Desarrollar sistemas de gestión integrados, mejora de procesos y estandarización.
  7. Mejorar canales de distribución internos entre áreas de agua dulce, mar y planta.
  8. Realizar benchmarking y análisis de cadena de valor continuos. Establecer mejores políticas y prácticas de la industria a nivel mundial.
  
- **Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento (“A”):**
  1. Gestión de talentos y formación.
  2. Desarrollar e integrar tecnologías y sistemas de información y control de gestión. Sistemas y canales de comunicación simples, confiables, en línea y para toda la organización.
  3. Cultura: Innovación y creatividad, aceptar el error. Flexibilidad. Colaboración. Enfoque sistémico y estratégico. Disciplina. Humildad, austeridad, respeto.

### 5.3 RELACIONES CAUSA-EFECTO ENTRE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. MAPA ESTRATEGICO CORPORATIVO

A continuación se presenta el mapa estratégico de la empresa, en el que se muestran las relaciones causa efecto entre los objetivos estratégicos formulados para cada perspectiva:

#### Mapa Estratégico Corporativo.



## 5.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS E INDICADORES DE GESTION ASOCIADOS

Los objetivos estratégicos del modelo deben ser continuamente seguidos para evaluar el grado de desempeño y adecuación a la estrategia formulada. Para esto se requiere establecer indicadores de gestión claves para cada objetivo estratégico.

A continuación se presentan los objetivos estratégicos y sus correspondientes indicadores de gestión, asociados al método o fórmulas de medición.

### Objetivos e indicadores de gestión estratégicos.

Perspectiva Financiera	F1	Aumentar valor de empresa.	F1.1 Valor económico agregado F1.2 Utilidad por kilo
	F2	Operar con costos competitivos a nivel mundial	F2.1 Costo producción por kilo
	F3	Crecimiento orgánico sustentable	F3.1 Variación Retorno sobre la inversión
Perspectiva Clientes	C1	Afianzar lazos con el cliente actual y potencial. Establecer relaciones de largo plazo. Encantarlo con los productos y servicios.	C1.1 Rentabilidad por cliente C1.2 Tasa permanencia clientes claves
	C2	Optimizar percepción de calidad y seguridad alimentaria de los productos y sustentabilidad ambiental y laboral de los procesos.	C2.1 Niveles de percepción de satisfacción de clientes C2.2 Kilos reclamados v/s kilos producidos
Perspectiva Partes Interesadas (Stakeholders)	S1	Certificar competencias. Implementar filosofía "Great place to work".	S1.2 Resultados evaluación – ranking "Great Place to Work"
	S2	Estructura de capital y nivel de riesgo atractivos para el negocio	S2.1 Relación deuda/EBITDA S2.2 Patrimonio mínimo S2.3 Liquidez
	S3	Establecer alianzas de beneficio mutuo con proveedores, productores, centros de investigación, universidades.	S3.1 Razón Beneficio y N° de alianzas o proyectos conjuntos con partes interesadas
	S4	Desarrollar certificaciones reconocidas en RSE, medio ambiente, seguridad alimentaria, calidad, salud y seguridad laboral.	S4.1 Certificaciones logradas-mantenidas.
	S5	Cumplir totalmente la normativa y acuerdos voluntariamente suscritos.	S5.1 N° de citaciones/sanciones por incumplimientos
	S6	Desarrollo armónico con la comunidad.	S6.1 Percepción desempeño sustentabilidad en encuestas a la comunidad

Perspectiva Procesos Internos	P1	Perfeccionar sistemas de evaluación del personal, incentivos y desarrollo de carrera.	P1.1 Incremento salarial y de incentivos v/s promedio evaluación
	P2	Integrar empresas filiales y áreas funcionales. Estructura organizacional y de presupuestos flexible.	P2.1 Eficiencia Administración y Ventas
	P3	Potenciar e integrar el control de gestión a nivel corporativo.	P3.1 Tasa de indicadores integrados-estratégicos disponibles con información para toda las áreas.
	P4	Diversificar especies y/o productos.	P4.1 Rentabilidad de productos por especie
	P5	Desarrollar proyectos de innovación tecnológica relacionados a calidad, medio ambiente, seguridad alimentaria y bioseguridad.	P5.1 Relación beneficio por número de proyectos
	P6	Desarrollar sistemas de gestión integrados, mejora de procesos y estandarización.	P6.1 N° proyectos de mejora realizados
	P7	Mejorar canales de distribución internos entre áreas de agua dulce, mar y planta.	P7.1 Cumplimiento de tareas planificadas (entregas, plan de producción) por área
	P8	Realizar benchmarking y análisis de cadena de valor continuos. Establecer mejores políticas y prácticas de la industria a nivel mundial.	P8.1 Costo Actividades
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	A1	Gestión de talentos y formación.	A1.1 Tasa de retención de personas claves A1.2 HH formación/resultados productivos
	A2	Desarrollar e integrar tecnologías y sistemas de información y control de gestión. Sistemas y canales de comunicación simples, confiables, en línea y para toda la organización.	A2.1 Tiempo consolidación información A2.2 N° visitas-sistema/usuarios
	A3	Cultura: Innovación y creatividad, aceptar el error. Flexibilidad. Colaboración. Enfoque sistémico y estratégico. Disciplina. Humildad, austeridad, respeto.	A3.1 % de ideas o sugerencias adoptadas para la mejora. A3.2 Gastos por área

## 5.5 INDICADORES DE GESTION: METODOS-FORMULAS DE MEDICIÓN Y METAS ASOCIADAS.

A continuación, se detallan los indicadores correspondientes a cada objetivo estratégico, el método o fórmula de cálculo, las metas y el plazo asociado:

### 5.5.1 Indicadores perspectiva financiera

Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Unidad	Meta	Plazo
F1. Aumentar valor de la empresa	F1.1. Valor económico agregado	$EVA = NOPAT - Capital * WACC$	%	F1.1. = 0,5% Aumento sostenido	Año 2 Año 3 en adelante
	F1.2. Utilidad por kilo	EBIT / Kg	US\$kg	F1.2. = 1 (salar) F1.2. = 0,75 (trucha) F1.2. = 0,5 (coho)	Año 1
F2. Operar con costos competitivos a nivel mundial	F2.1. Costo producción por kilo	$CP = \frac{\text{Costo producción}}{\text{Kilos producción}}$	US\$kg	F2.1. = 2,49 (salar) F2.1. = 2,41 (trucha) F2.1. = 2,20 (coho)	Año 3 Año 1 Año 1
F3. Crecimiento orgánico sustentable	F3.1. Tasa variación de Retorno sobre la inversión	$?ROI = \frac{ROI_t - ROI_{t-1}}{ROI_{t-1}} * 100$	%	Aumento sostenido en F3.1. = 4%	Año a año hasta el año 3

### 5.5.2 Indicadores perspectiva clientes

Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Unidad	Meta	Plazo
C1. Afianzar lazos con el cliente actual y potencial. Establecer relaciones de largo plazo. Encantarlo con los productos y servicios.	C1.1 Rentabilidad por clientes	+ Ingresos $Vta_{Cx}$ - Costos Producto $Cx$ - Costos asociados al producto $Cx$ - Costos Vta.o servicio $Cx$	US\$/kg.	Determinar clientes más rentables  Aumento sostenido en rentabilidad	Año1  Año a año
	C1.2. Tasa permanencia clientes claves	$?Vtas \text{ Cliente} = \frac{Vtas_t - Vtas_{t-1}}{Vtas_{t-1}} * 100$	%	Aumento sostenido en C1.2. = 5%	Año 1 al 3
C2. Optimizar percepción de calidad y seguridad alimentaria de los productos y sustentabilidad ambiental y laboral de los procesos	C2.1. Niveles de percepción de satisfacción de clientes	$?S = \frac{\text{Ptos. asignados ítem eval.}}{\text{Ptos. disponibles ítem eval.}} * 100$	%	C2.1. = 75% C2.1. Mejora sostenida	Año 1 Año 2 en adelante
	C2.2. Tasa kilos reclamados v/s kilos producidos	$?Recl = \frac{\text{Kg. reclamos}}{\text{Kg. netos empacados}} * 100$	%	C2.2. = 0,8% C2.2. = 0,5% C2.2. = 0,1%	Año 1 Año 2 Año 3



### 5.5.3. Indicadores perspectiva Stakeholders (partes interesadas)

Objetivo	Indicador	Fórmula o medición	Unidad	Meta	Plazo
S1. Implantar filosofía empresa "Great place to work".	S1.1. Ranking empresa en "Great place to work"	Posición en ranking	N°	S1.1. = 100 S1.1. = 50	Año 2 Año 5
S2. Estructura de capital y nivel de riesgo atractivos para el negocio.	S2.1. Capacidad de endeudamiento y refinanciación	$\text{Ap} = \frac{\text{Deuda Financiera Total}}{\text{EBITDA}}$	Veces	Baja sostenida S2.1. = 4 S2.1 = 2	Año 1 al 4 Año 5 Año 8
	S2.2. Solvencia	Nivel de Patrimonio Mínimo	US\$	S2.2 = 100000000	Año 1 en adelante
	S2.3. Liquidez	$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$ (corriente)	Veces	Aumento sostenido S2.3.= 1,2	Año 1 al 3 Año 4
S3. Establecer alianzas de beneficio mutuo con proveedores, productores, centros de investigación, universidades..	S3.1. Razón Beneficio y N° de alianzas o proyectos conjuntos con partes interesadas	$\text{Bap} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{N° alianzas/proyectos}}$	US\$	Aumento sostenido	Año a año
S4. Desarrollar certificaciones reconocidas en responsabilidad social empresarial, medio ambiente, seguridad alimentaria, calidad, salud y seguridad ocupacional.	S4.1. Certificaciones logradas - mantenidas	N° de certificaciones mantenidas o logradas	N°	ISO 9000 IFS FDA HACCP ISO 14000 OHSAS 18000 GRI ISO 26000 GLOBALGAP	Mantener Mantener Mantener Mantener 2 años 2 años 2 años 4 años 3 años
S5. Cumplir totalmente la normativa y acuerdos voluntariamente suscritos.	S5.1. Incumplimientos	N° de citaciones o sanciones	N°	Ausencia	Año 1 en adelante
S6. Desarrollo armónico con la comunidad.	S6.1. Percepción desempeño sustentabilidad en encuestas a la comunidad	$? \text{Ps} = \frac{\text{Ptos. asignados ítem eval.}}{\text{Ptos. disponible ítem. eval.}} * 100$	%	Mejora sostenida	Año 1 al año 3

### 5.5.4 Indicadores perspectiva procesos internos

Objetivo	Indicador	Fórmula o medición	Unidad	Meta	Plazo
P1.Perfeccionar sistemas de evaluación del personal, incentivos y desarrollo de carrera.	P1.1 Incremento salarial y de incentivos v/s promedio evaluación desempeño.	$? I = \frac{\text{Sal.}_\text{Inc.}_t - \text{Sal.}_\text{Inc.}_{t-1}}{\text{Puntos}_\text{eval}_t - \text{Sal.}_\text{Inc.}_{t-1}}$	Pesos	Establecer base Mejora sostenida	Año 1 Año 2 en adelante
P2.Integrar empresas filiales y áreas funcionales. Estructura organizacional y de presupuestos flexible.	P2.1 Eficiencia Administración y Ventas	$\text{EAV} = \frac{\text{Gastos Adm. y Ventas}}{\text{Kilos producidos}}$	Pesos	Reducción sostenida	Año 1 en adelante
P3.Potenciar e integrar el control de gestión a nivel corporativo.	P3.1 Tasa de indicadores integrados-estratégicos disponibles con información para toda las áreas.	$? I = \frac{\text{N}^\circ \text{ ind}_\text{estratégicos dispon.}}{\text{N}^\circ \text{ indicadores totales}} * 100$	%	P3.1. = 80% P3.1. = 90% P3.1. = 100%	Año 1 Año 2 Año 3
P4.Diversificar especies y/o productos.	P4.1 Rentabilidad de productos por especie	$\text{Rp} = + \text{Ingresos Vta. producto x} \\ - \text{Costos venta producto x} \\ - \text{Costos producción producto x} \\ (\text{fijos, rendimientos, degradación, productividad RRHH})$	US\$/kg.	Determinar productos más rentables. Aumento sostenido en rentabilidad	Año1  Año a año.
P5.Desarrollar proyectos de innovación tecnológica relacionados a calidad, medio ambiente, seguridad alimentaria y bioseguridad.	P5.1. Razón Beneficio y N° de alianzas o proyectos conjuntos con partes interesadas	$\text{RBp} = \frac{\text{Beneficio Neto Proyectos}}{\text{N}^\circ \text{ proyectos}}$	US\$	Aumento sostenido	Año a año
P6.Desarrollar sistemas de gestión integrados, mejora de procesos y estandarización.	P6.1 Mejoras en procesos	N° Proyectos de mejora realizados	N°	Aumento sostenido	Año 1 al año 5
P7.Mejorar canales de distribución internos entre áreas de agua dulce, mar y planta.	P7.1 Grado cumplimiento de tareas planificadas (entregas, plan de producción) por área	$? I = \frac{\text{Tareas cumplidas y a tiempo}}{\text{Tareas totales}} * 100$	%	P7.1. = 95% P7.1. = 100%	Año 1 Año 2
P8.Realizar benchmarking y análisis de cadena de valor continuos. Establecer mejores políticas y prácticas de la industria a nivel mundial.	P8.1 Costo Actividades	Costo actividades	US\$	P8.1. Reducción sostenida P8.1 Costo no superior a 10% empresa líder en costos.	Año 1 a 4  Año 5

### 5.5.5 Indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento

Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Unidad	Meta	Plazo
A1.Gestión de talentos y formación.	A1.1 Tasa de retención de personas claves.	$Rpc = \%Pers.clave\ t - \%Pers.clave\ t-1$	%	Mantener según estándar	Plazo 6 meses
	A1.2 Efectividad de la formación	$Ef = \frac{\text{Puntos Evaluación (t2 - t1)}}{\text{HH formación (t2 - t1)}}$	Nº	Aumento sostenido	Año 1 al 3
A2.Desarrollar e integrar tecnologías y sistemas de información y control de gestión. Sistemas y canales de comunicación simples, confiables, en línea y para toda la organización..	A2.1 Tiempo consolidación información.	TI = Tiempo consolidación información de indicadores estratégicos	Horas	A2.1. = 24 horas	Año 1
	A2.2 N° visitas a sistema v/s usuarios.	$VS = \frac{\text{N° visitas}}{\text{N° usuarios}}$	Nº	A2.2 Mínimo 2 semana Mínimo 1 diario	Año 1 Año 2
A3.Cultura: Innovación y creatividad, aceptar el error. Flexibilidad. Colaboración. Enfoque sistémico y estratégico. Disciplina. Humildad, austeridad, respeto.	A3.1 % de ideas o sugerencias adoptadas para la mejora	$IM = \frac{\text{N° ideas adoptadas}}{\text{N° total ideas}} * 100$	%	Aumento sostenido	Año 1 al 4
	A3.2 Gastos por área	GA = Gastos t1 - gastos t2	US\$	Reducción según estándar	Año 2

## 5.6 INICIATIVAS Y PROYECTOS ESTRATEGICOS: RECURSOS, RESPONSABLES Y PLAZOS

### 5.6.1 Iniciativas y proyectos perspectiva financiera

Objetivo Estratégico	Iniciativa - Proyecto	Recursos	Responsables	Plazo
F1. Aumentar valor de la empresa	-Mejorar reportabilidad; creación de cubos OLAP	-Intranet, software	-Gte.Sistemas de Información, Gte.Finanzas	-6 meses
F2. Operar con costos competitivos a nivel mundial	-Revisión centros de costo -Integración del sistema financiero contable		-Gte.Finanzas	-3 meses -2 años
F3. Crecimiento orgánico sustentable	-Sistema de evaluación de sustentabilidad en línea -Benchmarking	-Personal dedicado	- Responsable asuntos corporativos -Gte.Técnico	-2 años -6 meses

### 5.6.2 Iniciativas y proyectos perspectiva clientes

Objetivo Estratégico	Iniciativa - Proyecto	Recursos	Responsables	Plazo
C1.Afianzar lazos con el cliente actual y potencial. Establecer relaciones de largo plazo. Encantarlo con los productos y servicios.	- Oficinas comerciales en destino. Direccionar esfuerzos hacia el retail más que traders. - Creación de marca propia	-Oficinas, personal, investigación. - Recursos financieros del estado y desde los mercados.	- Gte.Comercial y Gte.General	-3 años -3 años
C2.Optimizar percepción de calidad y seguridad alimentaria de los productos y sustentabilidad ambiental y laboral de los procesos	-Sistema de gestión y trazabilidad de reclamos internos y externos en línea. -Sistema de evaluación efectivo a la empresa por parte de clientes. - Aditivos nutricionales como elemento diferenciador de marca propia.	- Intranet, software  - Internet  - A partir de alianzas estratégicas	-Gte.Comercial  -Gte.Comercial  - Gte.General	-1 año  - 6 meses  - 2 años

### 5.6.3 Iniciativas y proyectos perspectiva Stakeholders (partes interesadas)

Objetivo Estratégico	Iniciativa - Proyecto	Recursos	Responsables	Plazo
S1. Implantar filosofía empresa "Great place to work".	- Implementar filosofía e ingresar a evaluaciones de "Great Place to Work"	- Personal dedicado - Intranet	- Gte. Recursos Humanos	-2 años
S2. Estructura de capital y nivel de riesgo atractivos para el negocio.	- Reestructurar y renegociar deuda a CP y LP		- Gte. Finanzas	-6 meses
S3. Establecer alianzas de beneficio mutuo con proveedores, productores, centros de investigación, universidades..	- Medidas de bioseguridad en conjunto con otros productores. - Sistema de comunicación efectiva con partes interesadas	- Personal dedicado - Intranet, internet	- Gte. Técnico - Gte. Recursos Humanos, Responsable asuntos corporativos	-Plan: 3-12 meses -1 año
S4. Desarrollar certificaciones reconocidas en responsabilidad social empresarial, medio ambiente, seguridad alimentaria, calidad, salud y seguridad ocupacional.	- Sistema Integrado de gestión de normativas y certificaciones	- Costos certificación	- Gte. Técnico	-De acuerdo a metas : 2 a 4 años todas las normas
S5. Cumplir totalmente la normativa y acuerdos voluntariamente suscritos.	- Sistema de identificación y comunicación de normativa aplicable en línea. - Auditorias internas legales. Estándar de revisión interno	- Intranet - Auditores capacitados	- Abogado - Abogado	- 1 año - 6 meses
S6. Desarrollo armónico con la comunidad.	-Acercarse a la comunidad. Oficinas de venta nacional. -Desarrollo y ejecución de encuestas de percepción de desempeño en temas de sustentabilidad.	- Red venta interna - Internet, personal dedicado	- Gerente comercial - Responsable asuntos corporativos	- 2 años - 1 año

### 5.6.4 Iniciativas y proyectos perspectiva procesos internos

Objetivo Estratégico	Iniciativa - Proyecto	Recursos	Responsables	Plazo
P1.Perfeccionar sistemas de evaluación del personal, incentivos y desarrollo de carrera.	- Sistema de evaluación y retroalimentación continuo.	- Intranet, software	- Gte. Recursos Humanos	- 1 año
P2.Integrar empresas filiales y áreas funcionales. Estructura organizacional y de presupuestos flexible.	- Revisión de estructura y organigrama corporativo: Integrar agua dulce, mar y planta (gerencia procesos), operaciones, planificación y control de gestión.	- Personal dedicado (tiempo) - Asesoría	- Gte. Recursos Humanos, - Gte. General	- 3 meses
	- Formación de comités ejecutivos.		- Gte. General	- 6 meses
	- Sistema de costeo por actividades.		- Gte. Finanzas	- 3 años
P3.Potenciar e integrar el control de gestión a nivel corporativo.	- Implementación herramienta de control de indicadores de gestión en línea (cubos)	- Intranet, software	- Gte. General	- 6 meses a 1 año
	- Creación área gestión estratégica corporativa	- Personal	- Gte. General	- 1 año
P4.Diversificar especies y/o productos.	- Analizar cultivo de nuevas especies. Desarrollo de nuevos productos.	- Personal dedicado a desarrollo y ventas	- Gte. General, Gte. Comercial	-Plan: 6 meses a 3 años
P5.Desarrollar proyectos de innovación tecnológica relacionados a calidad, medio ambiente, seguridad alimentaria y bioseguridad.	- Reproductores en tierra, smoltificación en pisciculturas.	- Pisciculturas-maquila	- Gte. Procesos, Gerente Técnico	- 1 año
	- Aditivos nutricionales.	- Investigación, desarrollo	- Gerente General	- 2 años
	- Cosecha en tierra	- Nueva infraestructura, servicios, máquinas	- Gte. Procesos, Gte.Mar, Gte.Planta	- 1 año
P6.Desarrollar sistemas de gestión integrados, mejora de procesos y estandarización.	- Revisión integral de procesos y cadena de valor.	- Intranet	- Gerente General, Gerente Procesos	- 6 meses a 1 año
	- Estandarización de procedimientos y registros		- Gerente Técnico	- 6 meses
P7.Mejorar canales de distribución internos entre áreas de agua dulce, mar y planta.	- Intranet usada efectiva y masivamente como herramienta de comunicación corporativa.	- Intranet	- Gerente General, Gerente Procesos, Asuntos corporativos.	- 1 año
P8.Realizar benchmarking y análisis de cadena de valor continuos. Establecer mejores políticas y prácticas de la industria a nivel mundial.	- Benchmarking - Evaluación de costo actividades	- Personal dedicado	- Gerente Técnico - Gte. Finanzas	- 6 meses - 2 años

### 5.6.5 Iniciativas y proyectos perspectiva aprendizaje y crecimiento

Objetivo Estratégico	Iniciativa - Proyecto	Recursos	Responsables	Plazo
A1.Gestión de talentos y formación.	-Sistema de gestión de talentos. -Sistema de evaluación y retroalimentación continuo. -Mallas de formación por cargo.	- Software, intranet	Gerente Recursos Humanos	- 1 año - 1 año  - 2 años
A2.Desarrollar e integrar tecnologías y sistemas de información y control de gestión. Sistemas y canales de comunicación simples, confiables, en línea y para toda la organización..	- Implementación herramienta de control de indicadores de gestión en línea (cubos) - Creación área gestión estratégica corporativa	- Intranet, software  - Personal	- Gte. General  - Gte. General	- 6 meses a 1 año - 1 año
A3.Cultura: Innovación y creatividad, aceptar el error. Flexibilidad. Colaboración. Enfoque sistémico y estratégico. Disciplina. Humildad, austeridad, respeto.	- Establecer procedimientos de comunicación de ideas, sugerencias y gestión del conocimiento. Intranet usada efectiva y masivamente como herramienta de comunicación corporativa de indicadores estratégicos.	- Software, intranet	Gerente Recursos Humanos	Año 1 al 4

## **5.7 IMPLEMENTACION DEL BALANCED SCORECARD**

A continuación se establece una propuesta general para la implementación del modelo en AquaChile.

La metodología debiera considerar los siguientes elementos:

### **5.7.1. Desarrollo:**

- Un responsable de la implementación que debe ser parte de la empresa. De preferencia con un cargo a nivel ejecutivo y con la suficiente autoridad para desplegar acciones a todo nivel jerárquico. (Patrocinio de la dirección y gerencia). Además debe contar con habilidades de “venta” y capacidad de estimular, entrenar y liderazgo.
- Equipo ejecutivo comprometido. Es recomendable iniciar con una capacitación intensiva en fundamentos del modelo para la dirección y/o gerencias. Esta etapa de sensibilización debe dejar clara que no se está implementando un sistema común, sino una nueva forma de administración.
- Plan de actividades para comunicar a toda la organización el modelo. Es importante en esta etapa, traducir la estrategia en términos fáciles de entender y comunicar. Comenzar por la comprensión de la visión y la estrategia y cómo cada área y persona aporta a la consecución exitosa. Luego, garantizar la comprensión de los objetivos e indicadores estratégicos, formas de medir y las iniciativas asociadas.
- Generar una estructura organizacional adecuada para el seguimiento, control y ejecución de la estrategia. Revisar necesidad de establecer estructuras matriciales o por medio de la creación de comités ejecutivos “multi-áreas”.

### **5.7.2 Operacionalización:**

- Alinear las unidades con la estrategia corporativa. Despliegue del Balanced Scorecard a nivel de áreas y operativos. Creación de mapas estratégicos por área (gerencia) con sus propios objetivos, indicadores, iniciativas y proyectos. Es importante en esta etapa alinear los recursos y los presupuestos a la planificación.
- Implementar la herramienta tecnológica que permitirá facilitar la reportabilidad de los informes de gestión y la revisión periódica del desempeño de los indicadores. La implementación del soporte intranet con el sistema de cubos OLAP (On Line Analytical Processing) es una opción de recopilar la



información de los sistemas existentes como el sistema financiero contable, de producción, recursos humanos, mantenimiento y otras bases de datos.

- Comunicar la estrategia a todo nivel, con afiches, slogans, en que se muestre los mapas y los objetivos estratégicos tanto corporativos como los correspondientes a cada área en particular. Es recomendable realizar herramientas de reforzamiento positivo como lanzamientos oficiales y establecimiento de un sistema de incentivos asociados a los objetivos estratégicos.
- Es importante priorizar iniciativas y poder desarrollar en las primeras etapas proyectos exitosos y rápidos.
- Realizar reuniones periódicas para revisar la ejecución de la estrategia, tomando medidas para modificar o mejorar lo necesario.

### 5.7.3 Institucionalización:

- Integrar el proceso de gestión estratégico y de las diferentes herramientas de gestión existentes como el sistema de producción, de calidad, financiero contable, realizando trazabilidad de la ejecución y el monitoreo de objetivos financieros y no financieros.
- Alinear las metas individuales o de cargos a la estrategia del equipo, y rediseñar la compensación basado en el logro de estas metas individuales.
- Hacer de la estrategia, la revisión de objetivos, indicadores, metas y cumplimiento de iniciativas un trabajo continuo de todos los días.

### 5.7.4 Programación de actividades de implementación:

Una programación tentativa de las actividades propuestas anteriormente, se presenta en el siguiente esquema:

Actividades:	AÑO1																												
	MES1				MES2				MES3				MES4				MES5				MES6				MES7				
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
Búsqueda v asignación de responsable del proyecto																													
Capacitación inicial dirección / gerencia																													
Comunicación inicial a la organización																													
Revisar estructura organizacional																													
Formación de comités ejecutivos																													
Creación mapas estratégicos de áreas v nivel operativo																													
Implementación herramienta tecnológica (software)																													
Creación de logos, slogan, afiches																													
Lanzamiento oficial																													
Comunicación de estrategia v mapas a la organización																													
Creación v establecimiento sistema de incentivos																													
Primeros proyectos-iniciativas																													
Primera revisión periódica de ejecución																													
Integración de sistemas de gestión																													
Metas individuales v sistema de compensación																													
Revisión continua disponible																													

## **CAPITULO 6: DISCUSION, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 DISCUSION Y ANALISIS GENERAL**

El modelo diseñado a causado interés a nivel ejecutivo dado su alto potencial de utilidad en la empresa. Desde el momento en que se comenzó con el levantamiento de información se generaron espacios de apertura.

Se presenta en la empresa, como es la tónica, que la mayoría de las personas no comprende la estrategia y que los objetivos, acciones, recursos y presupuestos no están muchas veces alineados entre las distintas áreas y hacia la consecución de una estrategia, que por lo demás como se mencionaba, no es conocida o clara.

Se aprecia una debilidad al momento de consultar sobre la visión, ya que aunque está clara en términos generales, (“ser N°1”), se debe tangibilizar mucho más a todo nivel y ser más específicos si esto será en términos de costos, calidad, percepción de clientes, niveles de venta, etc.

Una propuesta útil para esta visión es la definición de empresa de clase mundial, (“Word Class”), ya que en ella se conjugan características como capacitación, búsqueda de la mejora continua, desarrollo de ventajas competitivas, sistema de negocios integral. Para competir a nivel mundial, las compañías de manufactura ahora requieren de políticas, practicas y sistemas que eliminen el desperdicio y logren crear valor para el cliente, donde el valor es percibido por los clientes como una combinación de costo, calidad, disponibilidad del producto, servicio, confiabilidad, tiempo de entrega, entregas a tiempo, etc. Ser de clase mundial significa que la compañía puede competir con éxito y lograr utilidades en un ambiente de competencia mundial, en este momento y seguir haciéndolo en el futuro.

Se aprecian elementos importantes dentro del análisis interno y externo como son el tamaño de la empresa (activos), percepción de la empresa en los mercados, equipo de trabajo, necesidad de mejorar la comunicación interna y los procesos de coordinación y seguimiento de objetivos globales más que de cada área. Existe un tema de sustentabilidad ahora acrecentado por los problemas sanitarios y financieros que son transversales a toda la industria. Aquí es importante establecer vínculos más cercanos a los Stakeholders como proveedores, clientes, comunidad, trabajadores, organismos reguladores, instituciones financieras y los competidores.

Por otra parte, existen importantes oportunidades de crecimiento y mejoras en temas productivos y de comunicación con clientes y partes interesadas.

Dado el escenario actual, en que las empresas del rubro están focalizadas a mantener su estabilidad económica en el corto plazo, se hace más difícil establecer una estrategia a mediano y largo plazo, por el contrario, se llevan a cabo acciones y decisiones cortoplacistas e inconexas. El enfoque planteado por el Balanced Scorecard y la gestión estratégica es justamente contrario a esa forma de actuar y permite ordenar las acciones en pos de alcanzar metas programadas a corto y largo plazo, con una visión clara y con un control a todo nivel, útil para tomar buenas decisiones tanto en tiempo de calma, como en tiempo de crisis.

Por otra parte no se puede dejar de lado avanzar en implementar estructuras y herramientas tecnológicas y de gestión acorde a las tendencias mundiales, que en el caso de AquaChile es donde se encuentran sus clientes y competidores. Estas tecnologías que permitan mejorar la calidad del producto, sin descuidar el desempeño en lo laboral, responsabilidad social y ambiental, deben ser muy flexibles para afrontar los cambios, pero a la vez muy bien estructuradas y con compromiso y participación de toda la organización para cumplir con las políticas, requerimientos externos y de clientes y los objetivos tanto financieros como no financieros en la compañía.

Las empresas que se consoliden en el mercado, serán las que conjuguen factores internos y externos; mejorando debilidades, potenciando fortalezas, enfrentando las amenazas y aprovechando oportunidades. Todo lo anterior, basados en una estrategia sólida, comprendida, implantada y controlada a todo nivel. Estas empresas tendrán pilares de sustentabilidad importantes, saldrán fortalecidas en momentos de crisis y crearán ventajas competitivas de alto nivel.

## 6.2 RESULTADOS Y CONCLUSIONES

El modelo ha considerado los elementos teóricos propuestos para un sistema de gestión estratégico basado en Balanced Scorecard. La metodología utilizada ha sido adecuada para la consecución de este objetivo.

Los objetivos específicos han sido cumplidos dando origen a una revisión tanto de los elementos declarativos como analíticos internos de la organización y del entorno y sector industrial. Se ha definido una visión, y los elementos claves para su consecución, como son la estrategia, objetivos, metas y planes de acción a través de iniciativas con recursos, responsables y plazos.

Se ha establecido el modelo y herramienta de gestión estratégica que permite alinear la estrategia con indicadores de cada área. Dado el alcance del estudio, el proceso de implementación, que en el papel es donde se materializa este alineamiento, ha quedado fuera y sólo se ha propuesto un esquema metodológico para llevarlo a cabo.

El modelo se presenta como un método en donde se puede centralizar la gestión estratégica, involucrando a todas las áreas de la organización.

En el **proceso declarativo**, de acuerdo al levantamiento de elementos claves existentes, se concluye que estos elementos son adecuados para apoyar la revisión, definición e implementación de la estrategia. La misión, políticas y valores se han mantenido de acuerdo a lo existente antes del estudio.

Se definió la visión de la empresa como “liderar la producción acuícola mundial (ser N°1), abordando responsablemente los principales desafíos laborales, ambientales y sociales. Excelencia en el trabajo realizado, estableciendo un ambiente seguro, de innovación y creatividad”.

En cuanto al **Proceso analítico**, los principales factores que se identifican en el escrutinio interno y externo se resumen a continuación:

<p><b>F</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Economías de escala, nivel de activos</li> <li>- Integración vertical de la cadena de valor (incluye genética y alimento para peces)</li> <li>- Nivel profesional y tecnológico</li> <li>- Dispersión geográfica</li> <li>- Gestión comercial y de ventas</li> </ul>	<p><b>O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contactos, redes en Chile y el extranjero</li> <li>- Imagen y posicionamiento de la empresa</li> <li>- Nuevos mercados (China, India) y productos</li> <li>- Alianzas con partes interesadas</li> <li>- Nivel de relaciones con grandes clientes. Retail.</li> </ul>
<p><b>D</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación interna</li> <li>- Gestión por áreas mas que global</li> <li>- Concepto de cliente interno</li> <li>- Falta de comunicación de estrategia y objetivos estratégicos</li> <li>- Integración entre las áreas de proceso (agua dulce, agua mar y planta)</li> <li>- Control de gestión de proveedores de insumos o servicios</li> </ul>	<p><b>A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilidad a factores ambientales y fitosanitarios</li> <li>- Variaciones negativas en el tipo de cambio</li> <li>- Variaciones negativas en el consumo, ingreso de sustitutos</li> <li>- Acción de grupos ambientalistas</li> <li>- Variabilidad en precio de materias primas y productos</li> <li>- Capacidad negociación de consumidores</li> </ul>

Apoyados en el proceso declarativo y analítico, se definió la **estrategia** de “eficiencia operacional y de costos, crecimiento organizacional sustentable con innovación y creatividad”.

Esta estrategia se sustenta en dos **temas estratégicos** que son:

- Eficiencia operacional y de costos
- Crecimiento sustentable

Los **factores críticos de éxito** que se determinaron (sin orden de prioridad) son:

- Manejo de la cadena de distribución en el proceso.
- Sustentabilidad ambiental, laboral, social. Acercamiento del producto y la empresa a la comunidad. Mejora en percepción del desempeño en aspectos de sustentabilidad.
- Estandarización de procesos. Control sobre aspectos de sanidad y bioseguridad.
- Competencias y sistemas de evaluación de personal. Formación y gestión de talentos y carrera.
- Cumplimiento de normativas tanto nacionales como de los mercados.
- Estructura de costos. Integración funcional.
- Potenciar e integrar el control de gestión. Establecer herramientas de control y comunicación centralizados.
- Percepción de desempeño para productos, servicios. Además del desempeño en temas de sustentabilidad de clientes.

El **diseño** del modelo de gestión estratégico basado en Balanced Scorecard consideró 5 perspectivas, en donde se incorpora la de los Stakeholders o partes interesadas dado que es un pilar estratégico.

Los 22 objetivos estratégicos , así como sus indicadores, iniciativas y proyectos, se han determinado en función de las actividades actuales y futuras en forma realista, existiendo la posibilidad cierta de efectuar su seguimiento y eventual implementación según plazos.

Por último, el proceso de **implementación** propuesto que podría seguir al diseño, debiera tomar alrededor de 7 meses en el supuesto de seguir las actividades en los plazos establecidos. Cabe señalar, que esta implementación se refiere sólo a la etapa inicial para comenzar a trabajar con el sistema, sin embargo, es el comienzo de una dinámica de implementación continua en que no se incluyen los plazos de muchas iniciativas y proyectos inductores de cumplimiento de objetivos estratégicos que tienen un horizonte temporal más alto (3-5 años).

## **6.3 RECOMENDACIONES**

### **Estructura organizacional:**

- Integrar la gestión a todo nivel de áreas. En la actualidad las áreas tienen sus propios analistas, perdiéndose el enfoque sistémico. Una alternativa sería la creación de área de gestión estratégica como área de staff transversal a toda la organización y dependiente directamente de la gerencia general. Se puede definir, para comenzar una estructura matricial para este departamento, en que los analistas especialistas de cada área, integren también esta área de gestión estratégica.
- Integración de las áreas de producción agua dulce, agua mar y planta bajo una gerencia. Bajo esta gerencia también se debiera integrar el área operaciones y logística interna. Este modelo presenta ventajas en la cadena de distribución y sinergias de en lo relativo a costos y administración.
- Integración de las áreas de planificación de producción.
- Estudiar viabilidad de mantener un staff de desarrollo de software en el área de sistemas-informática. De acuerdo a la planificación en tecnología e informática a mediano y largo plazo, mantener especialistas en programación según requerimientos que permitan mantener la continuidad, eficacia y eficiencia de los sistemas.
- Establecer comités ejecutivos para revisar problemas, opciones de mejora y proyectos. Estos comités serían adhocráticos, estableciéndose de acuerdo a requerimientos específicos con especialistas de las distintas áreas.
- Explorar la posibilidad de trabajar en los centros de cultivo con profesionales especialistas en administración. Estos en conjunto con especialistas en acuicultura podrían establecer sinergias en utilización de recursos, administración de costos y personal, así como eficiencia en producción acuícola.

### **Implementación de sistemas de apoyo:**

- Integrar la gestión de indicadores bajo un sistema único, apoyado en la intranet existente. Una opción es continuar el desarrollo de los cubos OLAP, (pensado en principio sólo para indicadores financieros), para indicadores no financieros.
- Otra alternativa es la implementación de un SAP, que permita centralizar la gestión de datos, registros e información. Dado su alto costo en valor y tiempo de implementación, esta opción sería viable a largo plazo.

- Implementar herramientas de comunicación con partes interesadas externas. Una opción es desarrollo de herramientas en la web corporativa.

### **Temas estratégicos:**

- En el tema sustentabilidad es importante acercar las actividades y el producto a la comunidad. La creación de una oficina de ventas a nivel nacional sería un proyecto útil en esa dirección. Además es fundamental la comunicación con partes interesadas como proveedores, trabajadores y organismos reguladores, estableciendo mecanismos de retroalimentación de desempeño y/o de percepción de ese desempeño. Los sistemas de gestión integrados, son una alternativa que pueden favorecer y estandarizar el trabajo en esa línea. Otro proyecto que beneficiaría el clima y la productividad laboral, así como la imagen corporativa es implementar la filosofía “Great Place to Work”, participando del ranking nacional y mundial.
- Trabajar en el tema de identificación y seguimiento legal, de manera de dar cumplimiento a la normativa en temas de calidad, medio ambiente, laboral y sanitarios. Una alternativa es establecer prácticas de auto revisión periódica en los sitios productivos, para lo cual se debe estar permanentemente informados de eventuales modificaciones normativas y establecer chequeos estandarizados y disponibles en línea para toda la empresa.
- Para el tema costos, se recomienda revisar el sistema de costeo. Eficiencia operacional y de costos debe ir de la mano con sistemas eficientes de costeo. Dadas las actividades existentes y los cambios en los procesos que vendrán, un sistema de costeo basado en actividades se presenta como una alternativa eficaz y que va de la mano con el modelo Balanced Scorecard. Permite revisar las actividades y tareas que conforman la cadena de valor, optimizando la generación de costos y focalizándose en mejorar las actividades principales.
- Desarrollar alternativas que permitan diferenciación. Una alternativa es el desarrollo de aditivos nutricionales que sumado a la creación de una marca propia pueden crear fuertes asociaciones de imagen y calidad de los productos. En esto y dado el escenario económico, será fundamental mantener alianzas de beneficio mutuo con empresas de primer nivel, que puedan aportar en ese desarrollo.



### **Evaluación del sistema:**

- Es deseable dotar de una cierta flexibilidad al modelo como instrumento de evaluación, análisis y reflexión estratégica. Por este motivo, es importante establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria al cumplimiento de los indicadores específicos que se utilicen para la medición.
- Una alternativa es establecer procedimientos estandarizados, apoyándose en el sistema de gestión ISO existente, en donde se indique quién(es) deben revisar, cómo hacer las revisiones, qué se debe revisar y con qué periodicidad. Definir las salidas necesarias de estas revisiones e informar del desempeño a la organización.
- Se recomienda periódicamente revisar el sistema y evaluar objetivos y proyectos. Esto sobre todo ahora que se avecinan cambios en los métodos de producción y en las normativas aplicables. Anualmente se debiera efectuar un profundo análisis a los temas estratégicos y las variables del sistema.

## **BIBLIOGRAFIA**

### **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

1. Kaplan, Robert S., and Norton, David P., "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Harvard Business School Press, 1996.
2. Kaplan, Robert S., and Norton, David P., "The Strategy Focused Organization", Harvard Business School Press, 2001.
3. Kaplan Robert S., and Norton, David P., "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance", Harvard Business Review, Enero 1992.
4. Kaplan Robert S., and Norton, David P., "Putting The Balanced Scorecard To Work", Harvard Business Review, Septiembre 1993.
5. Kaplan, Robert S., and Norton, David P., "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review, Enero-Febrero 1996.
6. Kaplan, Robert S., and Norton, David P., "Having Trouble With Your Strategy? Then Map It", Harvard Business Review, Septiembre-Octubre 2000.
7. Zaviezo S., Luis.: "IN79P.02 Política de Negocios", Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, MBA Puerto Montt, Primavera 2008.
8. L'Huillier, Gastón:" IN77U.02 Control de Gestión", Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, MBA Puerto Montt, Primavera 2008

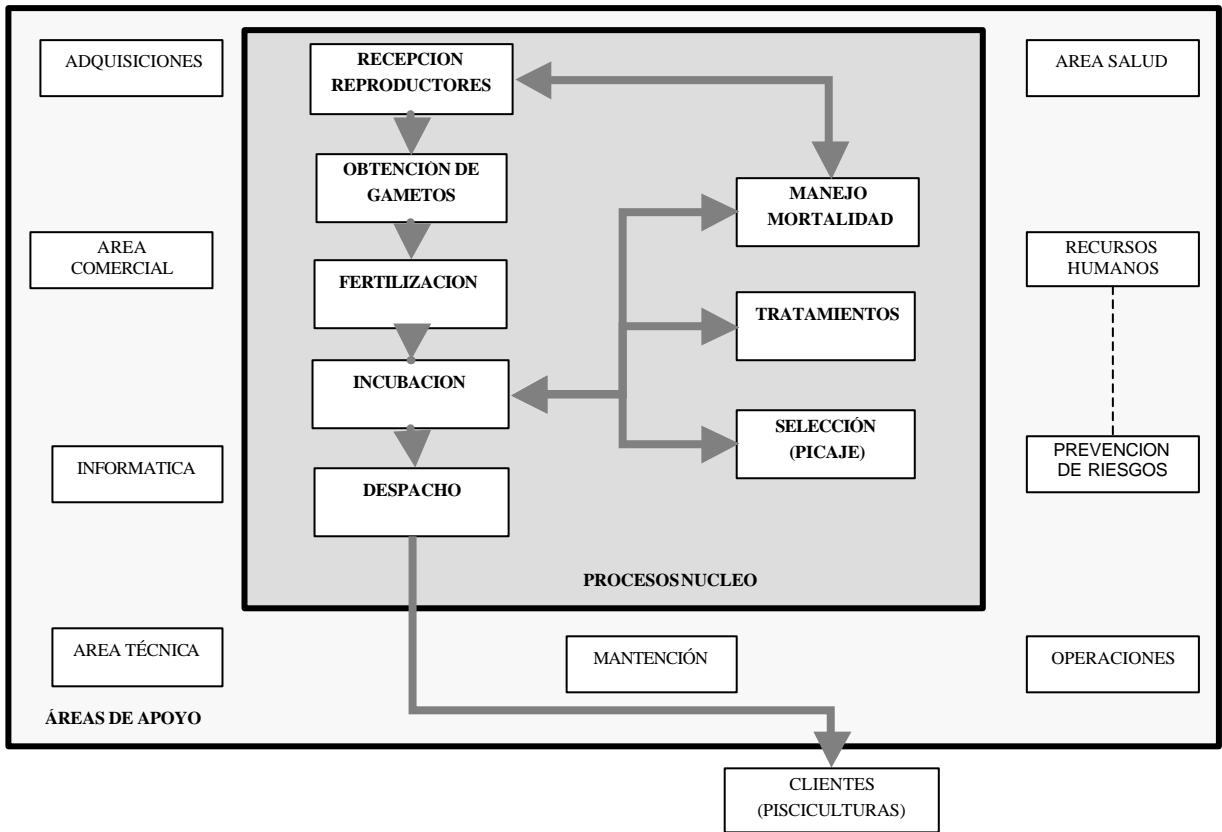
### **REFERENCIAS ELECTRONICAS**

9. <http://www.tablero-decomando.com/>
10. <http://www.thepalladiumgroup.com/>
11. <http://www.balancedscorecard.org>
12. <http://www.slideshare.net/cervino69/balanced-scorecard-planificacion-estrategica/>
13. <http://www.ciberconta.unizar.es/alf/casosbsc/inicio.html/>
14. <http://www.bscol.com>
15. <http://www.aquachile.com>
16. <http://www.salmonchile.cl>

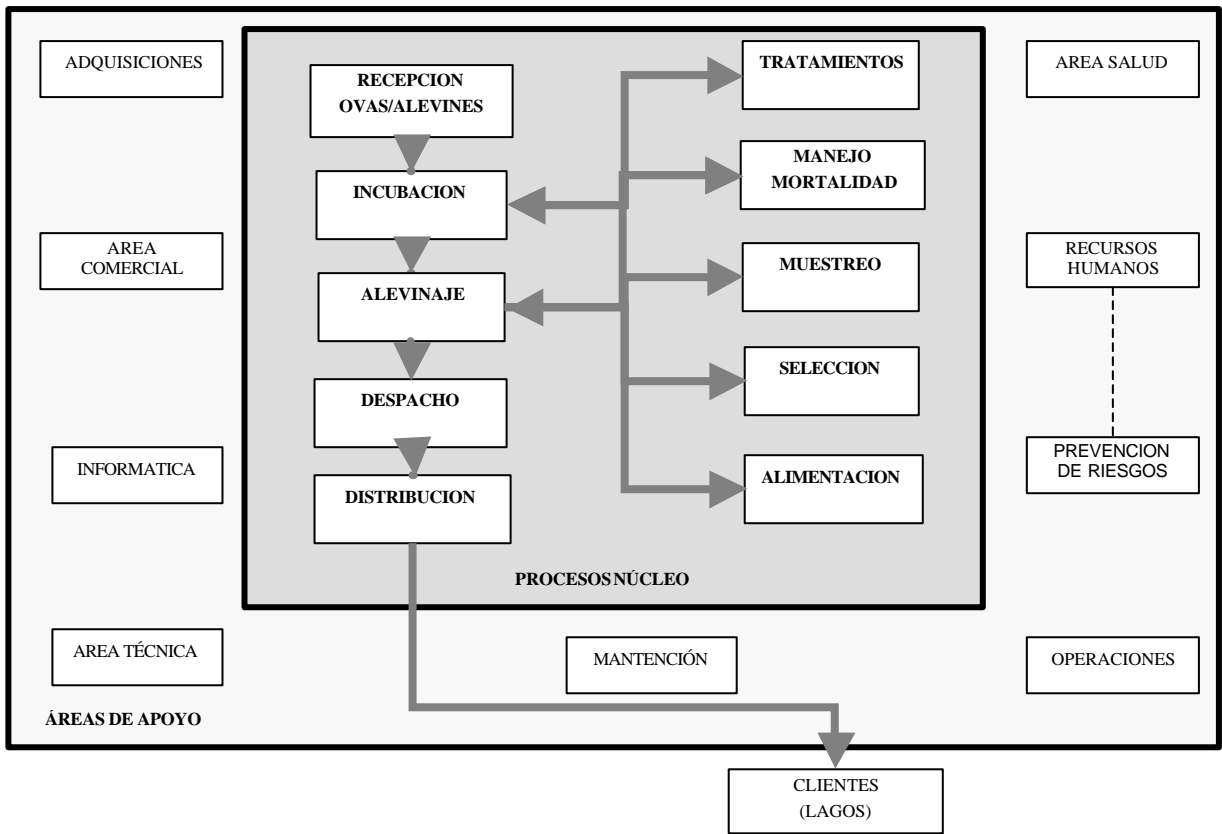
# ANEXO 1. DIAGRAMAS DE FLUJO DE PROCESOS.

Fuente: Creación propia

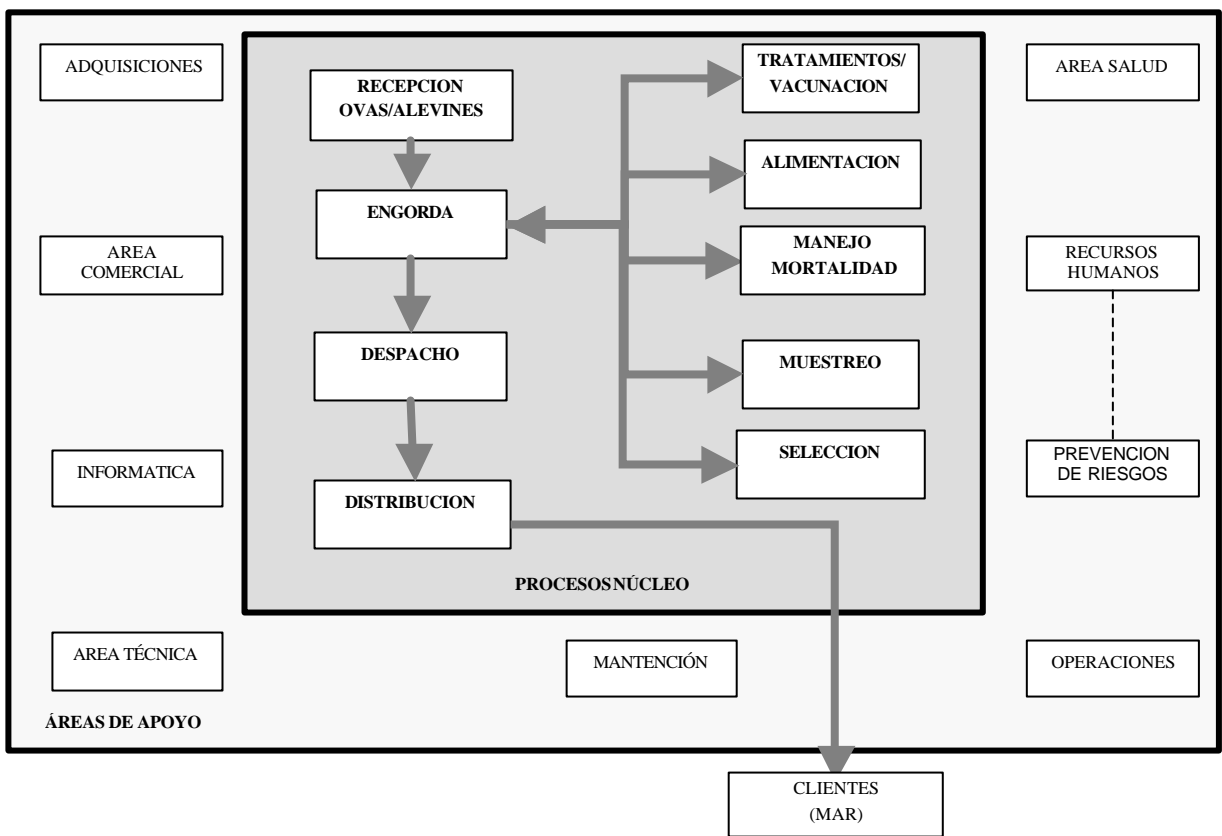
## Reproducción y Genética



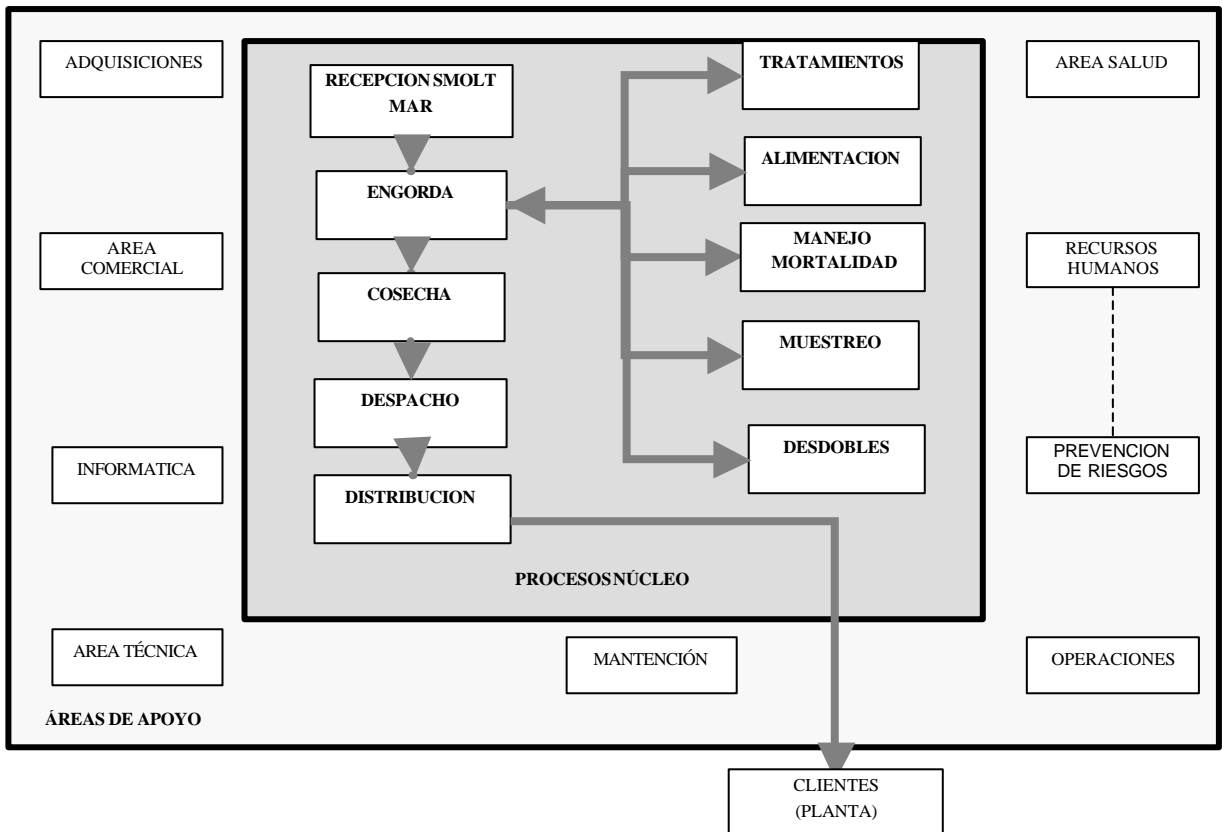
## Pisciculturas



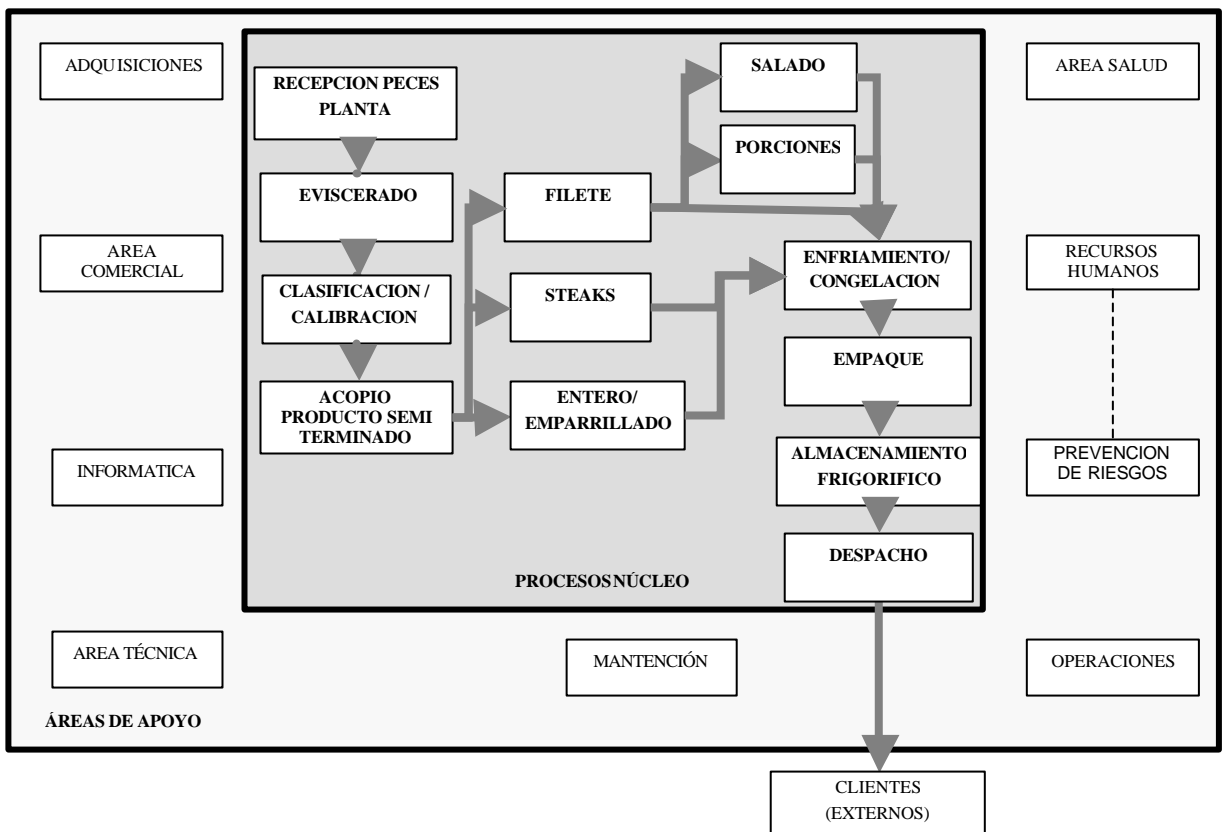
## Lagos



## Mar



### Planta de Procesos



## ANEXO 2. ETAPAS DE DESARROLLO DE SALMONIDEOS

Fuente: Sr. Rodger Miranda – Gerente Técnico AquaChile

Ova	Ova Verde	Corresponde a la ova recién extraída o fertilizada e hidratada, comenzando a producirse las divisiones celulares.
	Ova Ojo	La ova presenta una agrupación celular que corresponde a un ojo en formación. Salar: 300 – 350 UTA Coho: 300 – 330 UTA Trucha: 260 – 300 UTA
Alevín	Eclosión	El alevín eclosiona, dejando el huevo pero aún con saco vitelino y sin capacidad natatoria. Salar: 420 – 450 UTA Coho: 350 – 380 UTA Trucha: 300 – 340 UTA
	Inicio Alimentación	Una vez que el saco vitelino ha sido absorbido, el alevín comienza a tener mayor desplazamiento en el agua a la vez que comienza a alimentarse de manera autónoma- Salar: 850 - 900 UTA Coho: 800 UTA Trucha: 800 - 900 UTA
Fry	Alimentación Activa	En esta etapa el salmón ya presenta gran capacidad de natación además de no tener problemas para capturar su alimento.
	Parr	En esta etapa el pequeño salmón muestra sus características manchas laterales típicas del periodo de vida en agua dulce Salar: 1200 UTA Coho: 1100 UTA Trucha: 100 - 1100 UTA
Smolt	Smolt	En esta etapa desaparecen las manchas Parr, aparece un borde negro alrededor de las aletas, el cuerpo del pez se torna plateado y se encuentra fisiológicamente preparado para ir al mar (3200 Salar: 3200 UTA Coho: 3250 UTA Trucha: 3300 UTA
Engorda	Juvenil	Una vez que el salmón entra al mar comienza una etapa de crecimiento importante que puede tener variaciones de una especie a otra.
	Adulto	Cuando se ha logrado cierta talla el salmón se encuentra listo para comenzar su proceso de maduración o de formación de gametos, esta etapa también tiene variaciones de una especie a otra.
	Reproductor	En esta etapa el salmón comienza con el desarrollo de sus gametos (ovassemen) y se encuentra listo o en etapa de preparación para volver al agua dulce y desovar.

(\*) UTA: Unidades Térmicas Acumuladas

### **ANEXO 3. RESULTADOS ESCRUTINIO INTERNO.**

Se presentan los resultados del levantamiento de información. Se ha separado según principales resultados de cada entrevista o fuente, separándolos con líneas continuas.

#### **Principales fortalezas**

- Cantidad de concesiones (activos)
  - Dispersión geográfica
  - Management
  - Escala de activos fijos
  - Flexibilidad del proceso – (especialmente plantas de proceso)
  - Integración vertical - control
- 

- Integración
  - Estructura ordenada
  - Equipo- capital humano
  - Ambiente de respeto
  - Humildad de dueños y gerencia (apertura)
  - Reglas claras
- 

- Equipo experimentado y flexible
- 

- Know how
  - Operarios con las “pilas puestas” . También nivel intermedio
  - Gerencia: estilo de trabajo, sin intermediarios, directo
- 

- Equipo humano
  - Liderazgo y conocimiento de la industria de los dueños
  - Tamaño empresa: economía de escala, capacidad de negociación
  - Conocimiento técnico a través de la cadena de valor
-

- Volumen de producción- contratos a largo plazo
  - Diversificación de especies.
- 

- Varias plantas de procesos para ofrecer variedad de productos (capacidad de procesos)
- Capacidad de gestión de ventas
- Equipo profesional, de primera línea y con mucha experiencia
- Recursos: Humanos, materiales y financieros
- Dueños son gente que sabe mucho y esta directamente involucrado con el negocio

### **Principales debilidades**

- Comunicación interna
  - Estructura
- 

- Comunicación
  - Concepto y percepción como sistema abierto (enfoque sistémico)
  - Agua dulce, agua mar y procesos planta como gerencias separadas (quizás depender de una sola gerencia ya que se dificulta la coordinación)
- 

- Ausencia de un equipo de planificación a nivel compañía (planificación estratégica)
  - Áreas de staff - concepto de cliente interno áreas no lo tienen (encuestas - trabajo de mejora)
  - Falta de compromiso con obj. globales comunes (sólo importan los del área)
  - Gestión de compras – servicio
- 

- Convencer a cada unidad de cómo solucionar problemas.
  - Comunicación y control (más micro a nivel de unidad de cultivo).
  - Cómo mantener la percepción de buena calidad
  - Nivel intermedio poco familiarizado en cómo satisfacer objetivos (cumplir)
  - Nivel de auto exigencia.
-



- Dedicación excesiva a la problemática actual y no preocuparse de la contingencia del día a día, “chorreo” de comunicación
  - Definición más clara a todo nivel de la contingencia actual
  - Falta comunicación de los diferentes “feudos” de la organización
  - Flujo de comunicación a niveles últimos (operativos)
  - Poco conocimiento entre las diversas áreas
  - Capacitación debe mejorar en algunas áreas (ambiental)
- 

- Cumplimiento de contratos por problemas de plantas de procesos y cosechas por descoordinación
- Comunicación y transmisión o entendimiento de la estrategia
- Independencia de las áreas en actuar, que si bien se conversa, no se están escuchando o entendiendo
- Visión parcial de área más que global

### **Principales oportunidades**

- Educar y abrirse a más proveedores, aprovechar economías de escala
- 

- Responsabilidad Social Empresarial ("global compact")
  - Posición de activos
  - Prestigio de dueños y de la empresa
  - Know how de procesos e industria en Chile y el exterior
  - Contactos, redes en Chile y el extranjero
- 

- Integración geográfica y por especies
  - Integración vertical
- 

- Visión de largo plazo, forma de producir está acorde a la necesidad de los peces. No se exige sistema con un objetivo cortoplacista
- 

- Coyuntura permite que las empresas que lo hacen bien aumenten su participación de mercado en forma importante
- Consolidarse como líder en la industria. Aumentar nuestra capacidad de influir en las decisiones de la industria.

- 
- Volumen, presencia en mercados
  - Visión que hay hacia los dueños (imagen que proyectan) y contacto potencial con ellos en las ferias y mercados
  - AquaChile se caracteriza por la calidad que se reconoce en los mercados. Así como también por los cumplimientos

### **Principales amenazas**

- Enfermedades - temas sanitarios
- Alzas en precio de “commodities” (alimento) .Tipo de cambio entre mercados

- 
- Stakeholdes más exigentes: ambientalistas, comunidad. Generación laboral con mayores demandas, peligros de movilizaciones, huelgas
  - Actividad que "compite" con otras actividades productivas

- 
- Urgencia medio ambiental – sanitaria
  - ONGs
  - Reglamentación laboral - cambiante y con objetivos equívocos
  - Problemas de liquidez en mercados, “traders”

- 
- Crecimiento (nuevos actores sin experiencia)
  - Compartir sustrato con actores con necesidad de utilidades a corto plazo. Legislación, demasiado permisiva o demasiado restrictiva, no acorde con la realidad.

- 
- Grupos ambientalistas, ONG´s
  - Falta de mayor conocimiento de los clientes de cómo se hacen las cosas en la industria
  - Globalización de las economías
  - Disponibilidad de materias primas
  - Riesgo sanitario

- 
- Decisiones tardías o poco agresivas en mercados con clientes. Tardar más en reaccionar por el tamaño

- Mucha independencia de mercados distintos a USA (en que existen oficinas). La no existencia "presencial" puede provocar reacciones tardías o sobre reacciones con resultados negativos