



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

**DESARROLLO, IMPLEMENTACION Y EVALUACION DE UN
TABLERO DE CONTROL PARA SALMONOIL S.A.**

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

PATRICIO OSVALDO ROMAN SAN PEDRO

PROFESOR GUIA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN

MIEMBROS DE LA COMISION:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
EDGARDO GARCÍA BERNAL

SANTIAGO DE CHILE
Marzo 2010

RESUMEN

El objetivo de este estudio es generar un tablero de control, coherente con la estrategia y estructura de Salmonoil S.A., que provea información relevante, clara y oportuna respecto del desempeño de la compañía y sus operaciones.

En segundo lugar, se analiza la metodología de implementación más adecuada para empresas pequeñas y medianas, que simplifique el proceso y maximice sus beneficios.

El estudio comienza con una revisión de la estrategia organizacional. En el estudio del entorno se adopta el enfoque de las cinco fuerzas de Porter, mientras que en el análisis interno se recurre al modelo de capacidades y recursos. Finalmente se propone un plan estratégico, que sirve de base a la implementación del tablero de control.

Una vez definida la estrategia, se realiza una revisión de la evolución de los modelos de implementación de Balanced Scorecard, desde 1990 a la fecha, a objeto de determinar aquel que mejor se adapta a las necesidades y recursos de Salmonoil S.A.

El análisis estratégico de Salmonoil determina un plan estratégico basado en tres líneas de acción, para lograr el posicionamiento buscado.

Una vez definidas las líneas de acción se confecciona un mapa estratégico, que da cuenta de los objetivos estratégicos necesarios para materializar el plan estratégico y de sus interdependencias.

A partir de los objetivos estratégicos se desarrollan los indicadores claves (KPI's por sus siglas en inglés *Key Performance Index*), que mejor representan el grado de avance de cada uno de los objetivos.

La última etapa del diseño es la definición de las iniciativas y sus recursos asociados, de manera de alcanzar las metas propuestas para cada uno de los KPI.

Terminado el diseño, se implementó el tablero en una plataforma comercial genérica. Esta primera plataforma sirvió para levantar los requerimientos operacionales, utilizados después en la elaboración de un sistema propietario.

Como conclusión se determina que el trabajo realizado para implementar el Balanced Scorecard en una PYME, como Salmonoil, es en si mismo un aporte al desarrollo de la organización. Esto, porque provee un marco metodológico para incorporar en forma sistemática el análisis estratégico en la rutina operacional, potenciando las capacidades de adaptación de la organización.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por su paciencia y apoyo constante.

A Agustina, por iluminar mi camino.

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	2
AGRADECIMIENTOS	3
INDICE DE CONTENIDO.....	4
INDICE DE FIGURAS Y TABLAS	5
1. INTRODUCCION.....	6
2. METODOLOGÍA	7
3. RESULTADOS	13
3.1 ANÁLISIS ESTRATEGICO.....	13
<i>Misión de Salmonoil.....</i>	<i>14</i>
<i>Visión de Salmonoil.....</i>	<i>14</i>
<i>Escrutinio del Entorno.....</i>	<i>14</i>
<i>Análisis Interno.....</i>	<i>22</i>
<i>Estrategia Propuesta.....</i>	<i>23</i>
3.2 DISEÑO	24
3.3 IMPLEMENTACIÓN.....	29
3.4 EVALUACIÓN.....	30
4. DISCUSION Y CONCLUSIONES	31
5. BIBLIOGRAFIA	32
1. ANEXOS.....	33
CUESTIONARIO ACTIVIDADES	33
METAS SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN.....	34

INDICE DE FIGURAS Y TABLAS

FIGURA 1 ESQUEMA BALANCED SCORECARD.....	9
FIGURA 2 MAPA ESTRATÉGICO	10
FIGURA 3 ESQUEMA BALANCED SCORECARD.....	11
FIGURA 4 DECLARACIÓN DE DESTINO.....	11
FIGURA 5 MAPA ESTRATÉGICO	12
FIGURA 6 DIAGRAMA PROCESOS SALMONOIL.....	25
FIGURA 7 MAPA ESTRATÉGICO PROPUESTO.....	26
FIGURA 8 MAPA ESTRATÉGICO IMPLEMENTADO.....	27
TABLA 1 VARIACIÓN PRECIOS HARINA Y ACEITE PESCADO EN 4, 8 Y 12 SEMANAS.....	20
TABLA 2 KPI'S E INICIATIVAS SALMONOIL.....	28

1. INTRODUCCION

Salmonoil es una empresa que ha experimentado un fuerte crecimiento en los últimos diez años. Este crecimiento ha inducido importantes transformaciones en una PYME, tanto en infraestructura física, como humana y de gestión. Los cambios registrados en la dirección de la compañía también han provocado una evolución de la metodología de gestión hacia un esquema más participativo e integral.

Los indicadores usados actualmente son en parte financieros y en parte operacionales, sin embargo, no están integrados en una herramienta coherente de gestión. Por otra parte, la oportunidad de la información no es la más adecuada. En consecuencia, el análisis de los presentes indicadores demanda importantes esfuerzos en tiempo y recursos, lo que se traduce en una única revisión global mensual, con ocasión de las reuniones de directorio.

La situación expuesta hace deseable la revisión de los indicadores existentes y su integración en un grupo coherente, que permitan conformar un simple, claro y oportuno tablero de control.

2. METODOLOGÍA

Solo podemos mejorar aquello que podemos medir., es un conocido precepto, que al aplicarse correctamente a la gestión de empresas puede constituir una ventaja competitiva.

El principal beneficio de un tablero de control es que ayuda a alinear las operaciones con la estrategia organizacional, orientando así las acciones y decisiones de sus empleados a un único objetivo común; materializar la misión de la empresa, en forma coherente y consistente.

La determinación de la estrategia competitiva para una PYME es, sin embargo, una tarea compleja y, habitualmente, subvalorada. ¿Cómo destinar esos valiosos recursos en emitir una artificial declaración, cuando el foco permanente de atención es la continuidad operacional? En otras palabras, parece descabellado preocuparse por otear el horizonte, cuando la principal preocupación es no tropezar con los baches del camino.

La respuesta a la metáfora es evidente; para saber si estamos sorteando los baches del camino correcto. Sin embargo su adaptación al mundo de los negocios no es tan directa. En un medio altamente complejo y cambiante, no siempre es posible distinguir el mejor camino, mucho menos el destino. Esta aseveración es particularmente cierta en el caso de las PYMES, ya que estas pequeñas instituciones necesitan ser mucho más ágiles que sus competidores establecidos para adaptarse a las condiciones del entorno, para poder subsistir y crecer. La propuesta de Kaplan y Norton es que el camino correcto es aquel que se condice con la misión y la visión de la empresa, vale decir, aquellos principios y valores que la definen junto a las interpretaciones que ella misma haga de su entorno competitivo.

El desarrollo de un plan estratégico es un ejercicio que busca determinar los espacios de competencia que mejor se adaptan a las características internas de la organización. En el análisis es necesario, por tanto, determinar la dinámica de la competencia y los mercados. En esta tarea, la metodología propuesta por Michael Porter¹ ha mostrado ser una herramienta potente, en la medida que sea correctamente aplicada.

¹ Porter, 2002

La propuesta central de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado. Estos son los aspectos con los que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos, ya que rigen la competencia industrial.

Las cinco fuerzas son:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores. El ingreso de nuevos competidores conlleva una dilución de las utilidades, tanto por reducción de la participación como por aumento de la competencia.
- Rivalidad entre competidores. Mientras más agresiva sea la competencia en el mercado, menores serán los márgenes de utilidad a los que puedan optar las empresas.
- Poder de negociación de los proveedores. Mientras mayor sea el poder de los proveedores, mayor será el fenómeno de usurpación de la renta.
- Poder de negociación de los compradores. Mientras mayor sea el poder de los compradores, mayores serán sus exigencias respecto de precios, calidad y servicios, reduciendo así las utilidades de la organización.
- Amenaza de ingreso de sustitutos. En la medida que existan sustitutos cercanos, reales o potenciales, menor será el margen de explotación del mercado.

A partir del modelo de Porter es posible determinar las oportunidades y amenazas que ofrece la industria. Luego, este análisis hace posible determinar el atractivo de los posicionamientos estratégicos. Sin embargo, aún es necesario determinar la viabilidad de alcanzar dicho posicionamiento.

En este análisis resulta práctico aplicar la metodología de recursos y capacidades². Este análisis considera como recursos a todos los insumos productivos de la empresa, mientras que las capacidades son el resultado de la integración coordinada de los recursos a objeto de desarrollar una tarea. De esta forma, las fortalezas y debilidades de la organización emanan de aquellos recursos que la distinguen de su competencia y de su habilidad para integrarlos de mejor o peor manera. El método permite determinar así las competencias centrales con potencial de conferir ventajas competitivas, por una parte, y las brechas sobre las que se debe trabajar, para fortalecer la competitividad de la organización.

² Navas y Guerras, 1998

Las primeras implementaciones de Balanced Scorecard fueron desarrolladas a principios de 1990. En esa época, el método proponía incorporar en el tablero, junto con los tradicionales indicadores financieros, que dan cuenta de la efectividad de las decisiones tomadas en el pasado, a algunos indicadores operacionales, que ilustraran el potencial de desempeño futuro de la organización. En la determinación de los indicadores más apropiados para predecir el desempeño futuro, Kaplan y Norton proponen considerar tres aspectos; la percepción de los clientes, el mejoramiento de los procesos internos y el desarrollo de habilidades dentro de la organización. La intención original es, por tanto, proveer un conjunto reducido y balanceado de indicadores, que entreguen información para la gestión superior al tradicional criterio contable. En esta primera etapa se hace mención a la necesidad de incorporar la visión y la estrategia en el centro del sistema de control, pero no se entregan herramientas para lograr dicho objetivo. Al momento de la primera publicación, el sistema había sido implementado exitosamente en algo más de una docena de compañías. El concepto fundamental se resume en el siguiente diagrama, extraído de la primera publicación de Harvard Business Review, en 1992:

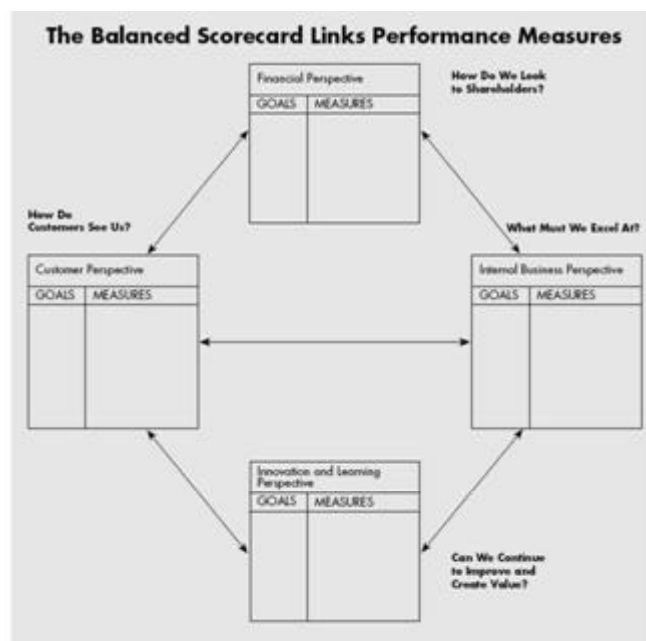


Figura 1 Esquema Balanced Scorecard³

La primera modificación relevante del método ocurrió al incorporar el concepto de “objetivos estratégicos”⁴. En esta etapa, los objetivos dejan de diseñarse como

³ Kaplan y Norton, 1992

respuesta a preguntas abiertas, del tipo “¿Cómo nos perciben los clientes?”, para sustentarse en las declaraciones estratégicas y el plan estratégico.

La segunda modificación relevante fue establecer relaciones de causa efecto entre los objetivos estratégicos de las distintas perspectivas. Se vuelve habitual, entonces, el uso de mapas estratégicos similares al de la figura;

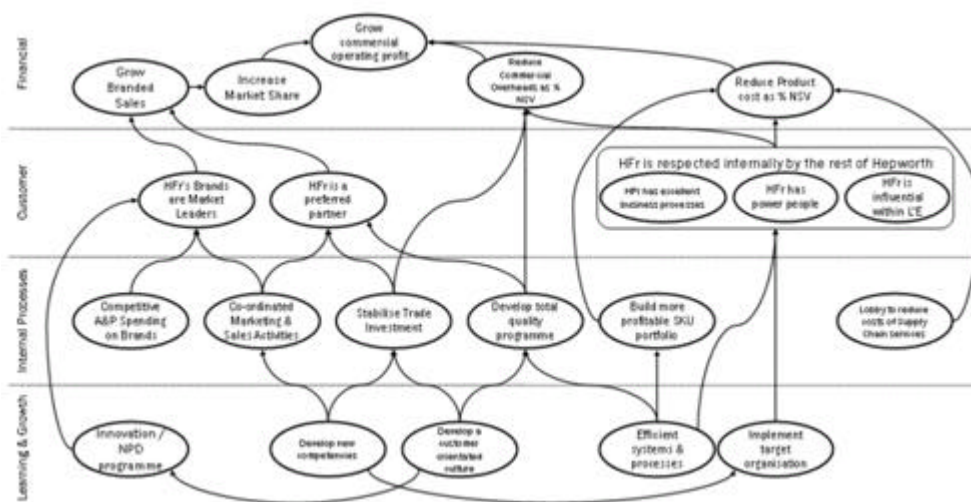


Figura 2 Mapa Estratégico⁵

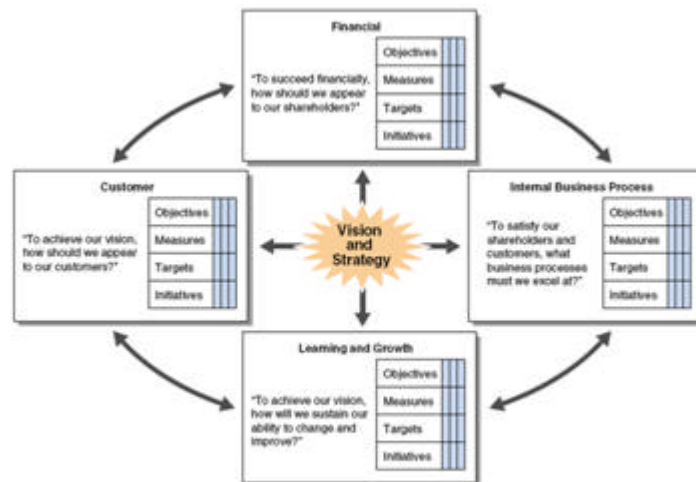
En 1996 Kaplan y Norton declaran que estas modificaciones permitieron evolucionar de un sistema de medición mejorado a un sistema de gestión integral. Aparece así el concepto de sistema de gestión estratégico.

Otra de las características de esta etapa es el desarrollo de mapas estratégicos hijos, o anidados, que dan cuenta de los objetivos estratégicos en subsistemas, como departamentos y/o estamentos.

El siguiente diagrama resume los conceptos fundamentales del Balanced Scorecard de segunda generación:

⁴ Lawrie y Cobbold, 2004

⁵ 2GC, 2008



Source: Prepared by NFI based on Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," Harvard Business Review, January and February 1996.

Figura 3 Esquema Balanced Scorecard⁶

Por último, en su tercera generación, se han incorporado nuevos elementos como las declaraciones de destino. En ellas se declaran los resultados esperados en cada una de las perspectivas tradicionales, en una fecha futura determinada, en caso de implementarse correctamente la estrategia propuesta. A continuación se presenta un ejemplo:

XYZ Co Destination Statement MAY 2013

Financial and Buyer Expectations

FBE1 - We have a turnover of £XXm from circa £XXm Consulting, circa £XXm License sales £XXm SLAM optimization

FBE2 - We have a net profit of £XXm (8%)

FBE3 - XYZ Co is owned by the founders 40%, staff 20% and external/venture capitalists 20%

FBE4 - Our sales revenue is split 70% private sector and 20% public sector

FBE5 - Our sales revenue is split 70% large 20% medium and 10% small organisations

FBE6 - We make 80% of our sales revenue in the UK, 10% in Europe and 5% in the rest of the world

FBE7 - We have successfully acquired (and possibly integrated) two consulting businesses, one of 100 or so people and one smaller specialist of 20 people and have established robust resourcing capability

FBE8 - We have established a "franchise" model for growth outside the UK

FBE9 - We have an established process for evaluation of options to expand our services outside of the home world (GIP, Petrus, Jobs2Now, etc)

Processes & Capabilities

PC1 - Our use of on-line electronic collaboration allows us to share standard templates so that our business process and support systems are repeatable and efficient

PC2 - Our best practice sales methodology comprises planning, forecasts, territories, compensation and management (lead, opportunities, Budgets, forecasts) supported by our centralised customer and prospect database

PC3 - We use clear and well understood processes with defined responsibilities for the qualification and winning of bids, the delivery of projects and post-sale customer management

PC4 - Our business is supported by an infrastructure comprising HR, training & development, finance and IT

PC5 - Our learning and sharing culture is underpinned by our Knowledge Management system

PC6 - Our commitment to people is demonstrated by our investment in People accreditation

PC7 - We have evolved a strong quality and risk management culture supported by effective and proven management processes

External Relationships

ER1 - We are the UK's leading independent consultancy providing expert advice and solutions to the Sayer community and our clients see us as their "trusted adviser" in all matters relating to Sayer - the company, their product and services, and their strategies

ER2 - Our clients benefit from our ability to understand of their business drivers and trends within their vertical industry sector

ER3 - Sayer Corporation management see XYZ Co as an enabler of growth at low cost, through innovative routes to market

ER4 - Sayer sales see XYZ Co as a trusted safe pair of hands

ER5 - XYZ Co's employees see being with the company as the best career move they ever made

ER6 - XYZ Co are consistently quoted by the UK IT press on Sayer matters

ER7 - Our suppliers see XYZ Co as one of their most valued clients

Organisation & Culture

OMC1 - We have a "can do will do" culture

OMC2 - We have strong Intellectual Property in our people, our Sayer knowledge, SLAM and our customer database

OMC3 - We have a communication programme that successfully allows our management and employees to be fully up to speed with all relevant information

OMC4 - We have established a performance management framework that enables alignment of individuals' performance to the company's business objectives

OMC5 - We have successfully recruited the right people with the right cultural fit for all job functions

OMC6 - We have maintained our strategy to outsource non-core business functions

OMC7 - Our success as a "trusted adviser" comes from our continued focus on putting our clients first

OMC8 - We celebrate our success and share and learn from our failures

OMC9 - We have, wherever possible, maintained a predominantly virtual office approach

OMC10 - We have approximately 150 full-time employees

OMC11 - We have a less than 10% attrition rate

Figura 4 Declaración de Destino⁷

El mapa estratégico se modifica, resumiendo los objetivos en solo dos perspectivas; la de las actividades y la de los resultados:

⁶ Morisawa, 2002

⁷ 2GC, 2008

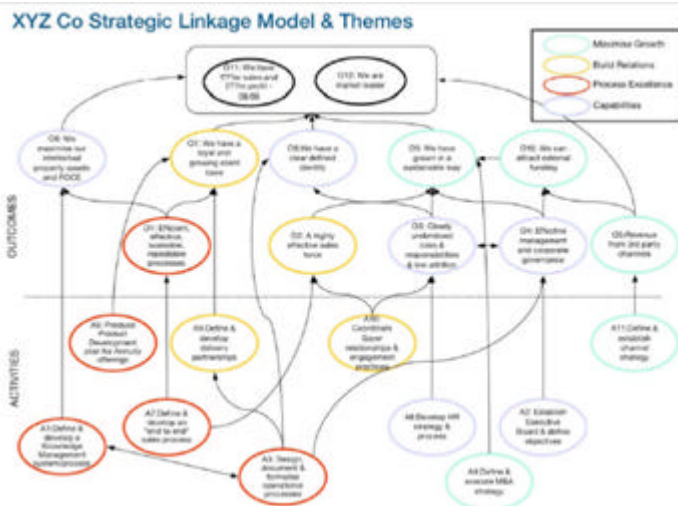


Figura 5 Mapa Estratégico⁸

Por último, a los indicadores se incorporan iniciativas, que son proyectos con un inicio y termino establecidos y que buscan concretar un objetivo.

El foco de esta tercera generación es transformar al Balanced Scorecard en una plataforma para sistematizar el cambio en la organización.

En el presente trabajo se optó por desarrollar un Balanced Scorecard de segunda generación. Se incorporó como parte integral del tablero la gestión de las iniciativas y de sus recursos vinculados, con la intención de brindar un apoyo sistemático al cumplimiento de las metas propuestas.

⁸ 2GC, 2008

3. RESULTADOS

3.1 ANÁLISIS ESTRATEGICO

La construcción de interpretaciones evolutivas es sencilla y habitualmente transparente en las microempresas. Cuando es el propio emprendedor quien dirige la compañía resulta inverosímil que la elección de una estrategia no sea coherente con el espíritu del negocio, aún en el caso de que éste no se encuentre explícitamente declarado.

En la etapa de profesionalización de las microempresas ocurre un fenómeno digno de análisis. La entrega del poder ejecutivo suele ser tan traumática, que los emprendedores dedican más tiempo en reducir la disonancia del traspaso que a transmitir eficientemente los principios y valores relevantes al estamento profesional.

Esta es la situación por la que actualmente atraviesa la empresa Salmonoil. Las declaraciones de visión y misión fueron desarrolladas para certificar los procesos de la compañía bajo la normativa ISO y no para orientar el actuar de sus empleados, por lo que resultan vagos e inaplicables.

Es en este escenario donde proliferan los indicadores operacionales, financieros, medioambientales y de seguridad laboral, engrosando los informes de directorio y sobrecargando al estamento administrativo, pero sin ser eficientes en conformar un instrumento de gestión efectivo. En palabras de Norton y Kaplan⁹, estamos frente a una desalineación de las operaciones respecto de la estrategia.

A modo de ejemplo, la declaración de visión de Salmonoil era ‘Buscar distintas forma de dar valor agregado a los pasivos ambientales de la acuicultura’. Esta declaración no sólo es poco inspiradora, si no que ignora una de las líneas de negocio más rentables para la compañía, cual es la elaboración de harina y aceite de pescado a partir de recursos pelágicos.

La construcción de nuevas declaraciones es, por tanto, una necesidad ineludible para que la empresa pueda emprender para implementación exitosa de un Balanced Scorecard.

⁹ Kaplan y Norton, 1996

Misión de Salmonoil

Crear valor, para nuestros accionistas y nuestro país, al transformar nuestros recursos marinos en los mejores alimentos, con eficiencia y creatividad.

Ser un ejemplo de compromiso, dedicación y respeto por el medio ambiente en cada uno de nuestras acciones.

Promover con orgullo el desarrollo económico de nuestras familias, al apoyar con nuestro esfuerzo el crecimiento del sector pesquero y la acuicultura nacional.

Visión de Salmonoil

Ser una fuente de alimentos para el mundo y un modelo de seriedad y compromiso para quienes trabajan con nosotros, pero por sobre todo, caracterizarnos por la eficiencia de nuestras operaciones y por la búsqueda permanente de un mejor mañana.

Escrutinio del Entorno

Análisis de los Competidores Potenciales

Es posible agrupar los competidores de Salmonoil en dos categorías:

- Competidores lejanos son todos los productores de harina de pescado, a nivel global, pues comparten los mismos mercados.
- Competidores cercanos, son aquellos que, junto con los mercados de destino, compiten con Salmonoil por los recursos a partir de los cuales se elaboran la harina y aceite de pescado

La situación de los competidores lejanos es relativamente estable. Por una parte, la sobreexplotación de algunas especies ha llevado a la reducción de su biomasa, como es el caso de Perú, el principal productor mundial. Sin embargo, motivado por el aumento de precios, se han desarrollado nuevas tecnologías que permiten el aprovechamiento de recursos como el krill y el zooplancton. Se espera, por tanto, estabilidad en la oferta y competencia.

La competencia cercana es un aspecto relevante en el análisis de sustentabilidad del negocio. Hasta hace algunos meses, sólo existían dos empresas en el mercado, por lo que la competencia tenía lugar solo al momento de negociar los contratos de abastecimiento de materia prima. Sin embargo, la aparición de un tercer agente, con amplia experiencia en la industria y sustanciales recursos financieros, en busca de un

espacio dentro del nicho, constituye una amenaza importante a la participación de mercado de Salmonoil.

El comportamiento mostrado por el nuevo agente, hace pensar que su interés se centra en asegurar una participación de los volúmenes futuros de pesca, más que de los presentes. Esa estrategia es la que permite explicar su baja tasa de participación en la actual cuota de captura. Es cierto que las políticas de fidelización ensayadas por Salmonoil y Pacific Star han permitido retener a los proveedores de materia prima, a pesar de los precios superiores ofrecidos por Alimar, sin embargo, si esta empresa hubiese insistido en esa estrategia, posiblemente habría obtenido un resultado favorable. Además, las características de sus instalaciones se adaptan mejor a un gran volumen de materia prima de una misma especie que al tipo de materia prima observado actualmente en la región.

Pacific Star, por su parte, ha optado por trabajar en forma conjunta con Salmonoil en la ampliación de la base de proveedores, concentrando sus esfuerzos en la eficiencia operacional y en fortalecer sus lazos con los demás agentes de la industria.

Barreras de Entrada

Economías de Escala: La elaboración de harina y aceite de pescado demanda el empleo de equipos de proceso de alto costo. La labilidad de la materia prima, por su parte, impone una presión permanente a la capacidad instalada, toda vez que el acopio prolongado de la materia prima afecta negativamente la calidad de los productos finales. Esa es la principal razón por la que las plantas pesqueras son de gran tamaño. En la región ocurre un fenómeno particular, el abastecimiento de materia prima se realiza en camiones, naves menores y embarcaciones pesqueras artesanales. El tamaño de los lotes procesados es mucho menor que las plantas tradicionales, que se abastecen a través de grandes buques de pesca industrial. Ello permite que, con algunas excepciones, las plantas pesqueras de la región del Bio Bio no sean aptas para procesar la materia prima de esta zona, simplemente porque las partidas de materia prima disponibles no son del tamaño necesario para rentabilizar la puesta en marcha de sus grandes instalaciones.

Diferenciación por Producto: Los productos comercializados tradicionalmente por Salmonoil son reconocidos por los mercados de destino como commodities. Se trata, por tanto, de productos en etapa de declinación que carecen de gran poder de

diferenciación. En el nicho de los alimentos para salmones existe una pequeña ventaja, principalmente logística, que fue potenciada con la implementación de tecnología LT, al favorecer las propiedades nutricionales y operacionales del producto.

En el caso de los productos elaborados a partir de subproductos de la industria del salmón, la diferenciación es habitualmente negativa, ya que la materia prima empleada es considerada por los clientes como de inferior calidad a la pesca pelágica tradicional.

El servicio de retiro de los desechos orgánicos de la industria salmonera, por otra parte, permite el desarrollo de servicios a la medida, que satisfacen las necesidades logísticas y sanitarias del cliente, garantizando el suministro constante de materia prima, una de las claves del negocio. En este ámbito, por tanto, es posible lograr algún grado de diferenciación.

Requerimiento de Capital: Las empresas pesqueras se caracterizan por su elevada demanda de capital. No solo las instalaciones industriales y las flotas pesqueras son onerosas. Los elevados costos operacionales y los largos ciclos financieros también demandan importantes provisiones de capital de trabajo.

En la región, las flotas pesqueras no son necesarias, sin embargo es costumbre otorgar créditos blandos a los proveedores de materia prima, como incentivo para formalizar contratos de abastecimiento de largo plazo.

Por otra parte, el crecimiento de la industria salmonera impone una necesidad permanente de ampliar la capacidad de proceso. Sin embargo, por la etapa del ciclo de vida del producto, los márgenes unitarios son estrechos, lo que se traduce en largos periodos de recuperación de la inversión.

En resumen, los requerimientos de capital son cuantiosos y presentan una moderada tasa de retorno, lo que desincentiva el ingreso de nuevos competidores.

Costos de Cambio: La reconversión de una empresa pesquera es una tarea difícil. Ya se ha presentado que las inversiones en activos fijos son cuantiosas, con extensos periodos de amortización. Por otra parte, las líneas de proceso están diseñadas para grandes volúmenes y operación continua. Lo anterior redundará en que el cambio de giro de las empresas pesqueras sea una alternativa poco viable.

Históricamente el resultado del agotamiento de los recursos pesqueros en una zona geográfica es el abandono de las instalaciones y embarcaciones o su traslado a otra zona con recursos menos explotados.

Algunas empresas han explorado la transformación de sus instalaciones para elaboración de alimentos alternativos, sin embargo, estos esfuerzos han demandado importantes inversiones adicionales y sus resultados no han sido exitosos.

Acceso a los Canales de Distribución: Los canales de distribución en este caso no son complejos de alcanzar. Existe un número limitado de traders internacionales con vasta experiencia y prestigio, a los que se suman esporádicamente nuevos aspirantes de menor tamaño.

La colocación directa también es una alternativa, especialmente en mercados locales.

Políticas Gubernamentales: En Chile, los recursos marinos son propiedad del Estado. Esto aplica tanto a las especies hidrobiológicas silvestres como a los cursos y cauces de aguas propicios para el desarrollo de la acuicultura. En ambos casos, la principal preocupación del Gobierno es velar por la explotación sustentable de los recursos. Es así como en el caso de los recursos pesqueros se establecen anualmente cuotas de captura y periodos de veda. Las cuotas de captura se subdividen, a su vez en cuotas para pesca industrial y cuotas de pesca artesanal. La principal diferencia entre ambas es que las primeras son entregadas a las empresas procesadoras del pescado, mientras la segunda es entregada a los propios pescadores. En la X región, sólo se concede cuota artesanal.

Poder de Negociación de los Proveedores

El negocio de Salmonoil se ha centrado, principalmente, en captar un gran volumen de materia prima. Al comercializar un commodity y tener una participación minoritaria en el mercado, los precios son fijados en forma exógena, por lo que sólo cabe adoptar una estrategia de costos, vale decir, explotar al máximo las economías de escala, mantener los costos de producción en un nivel mínimo y compensar con volúmenes los menores márgenes de contribución. Históricamente, Salmonoil ha competido ofreciendo cada vez mejores precios a sus proveedores para mantener su suministro a través del tiempo, a costo de sufrir usurpación de renta por parte de los proveedores. El fenómeno de usurpación de renta se ha agudizado por el aumento de poder negociador de los proveedores generado por su creciente integración horizontal. Actualmente seis grandes compañías salmoneeras concentran el 80% del volumen productivo, y de subproductos, de la industria. La crisis sanitaria de la industria del salmón, sin

embargo, ha afectado sustancialmente el poder de negociación del sector, así como la viabilidad en el tiempo de esta línea de acción.

La pesca pelágica, por su parte, presenta un equilibrio inestable. En la región se lleva a cabo desde hace algunos años un estudio para caracterizar una nueva especie, propia de las aguas interiores, denominada “Sardina Austral”. El número de pescadores artesanales participantes en el estudio está limitado a aquellos que históricamente han explotado el recurso. Junto a contratos de mediano a largo plazo, se han establecido importantes líneas de crédito a los armadores, que han permitido ampliar y mejorar las flotas pesqueras.

El equilibrio existente puede alterarse rápidamente al terminar el estudio hidrobiológico de la “Sardina Austral”. En este escenario la autoridad abrirá las inscripciones a todos los pescadores que deseen participar. El número de participantes estará determinado por la biomasa total estimada, por lo que es difícil de determinar ex ante. Ante este escenario, es posible que la participación del mercado de la materia prima se vea alterada. El crecimiento sostenido de la cuota de captura de investigación en los últimos cinco años, sin embargo, da cuenta de la mayor parte de la biomasa de la sardina *spratus*, por lo que es poco probable que el aumento de cuota sea cuantioso.

El desarrollo de la flota pesquera de la región ha permitido no solo aumentar el volumen de captura de las naves, si no que también mejorar sus estándares de seguridad. Lo anterior ha permitido que algunas de ellas sean aptas para la pesca en aguas exteriores. Esta constituye una zona de pesca poco explotada a la fecha, al igual que los recursos de la XI región.

Por último, en respuesta al ingreso del nuevo competidor en la zona, proveniente de la octava región, Salmonoil ha incursionado en el abastecimiento de recursos pelágicos desde otras zonas de captura como son Valdivia y Talcahuano.

La estrategia de ampliar el número de proveedores, abarcando nuevas zonas de captura, no solo sirve para asegurar el suministro de materia prima suficiente que rentabiliza la operación de la fábrica, si no que también permite acotar el poder de negociación de los proveedores.

Poder de Negociación de los Compradores

Los compradores de harina y aceite de pescado son principalmente grandes traders de categoría mundial, con décadas de experiencia en el comercio de este commodity.

Sobre el 90% de la harina de salmón elaborada por Salmonoil es adquirida por estas empresas.

El principal destino de la harina de pescado, a nivel mundial, es China, que concentra sobre el 60% del mercado mundial. El principal destino de este producto son los cultivos acuícolas de este país, como la anguila, el camarón y principalmente la carpa.

De esta forma, el ciclo económico de la harina de pescado es regido por dos grandes astros, China en el rol de principal comprador y Perú en el rol de principal productor, con más del 60% del mercado mundial. A modo de ejemplo, semanas antes de que Perú levante su veda, los precios de la harina y aceite de pescado escalan rápidamente en precio, por la escasez. Por otra parte, algunos meses después, cuando los embarques han atiborrado los puertos chinos con harina y aceite, los precios caen rápidamente al punto de deprimir el mercado en forma casi absoluta.

La concentración de mercado es tan importante, que a pesar de que Salmonoil tiene casi un centenar de clientes, el 44% del aceite y el 35% de la harina son comercializados a los dos principales compradores.

Por el contrario, el volumen de harina y aceite de pescado aportado por Salmonoil representa sólo una fracción menor del volumen transado por estos traders. En líneas generales, la producción agregada de Salmonoil representa apenas el 1% del mercado mundial de estos productos.

Finalmente, un último factor que explica el fuerte poder de mercado de los compradores es la vasta experiencia que poseen en el comercio de este commodity. No son pocos los casos en que la degustación de algunos gramos de harina resulta más significativa para el comprador que los análisis de laboratorio.

En resumen, por todo lo expuesto, el único blindaje que ha logrado establecer Salmonoil, para mejorar su poder de negociación es la construcción o arriendo de grandes bodegas, capaces de almacenar la producción de varios meses. De esta manera, cuando los compradores hacen ofertas poco atractivas, es posible declinar en espera de mejores condiciones, en la medida que los costos financieros, la perecibilidad de los productos y las expectativas del mercado lo permitan.

En este sentido cabe mencionar que un breve análisis de los precios históricos de los productos, en los últimos 8 años, arrojan los siguientes resultados

	Variación Precios 4 Semanas	Variación Precios 8 Semanas	Variación Precios 12 Semanas
Promedio Aceite	1,2%	2,8%	4,7%
Desviación Estándar Aceite	8,5%	14,5%	20,3%
Promedio Harina	0,7%	1,2%	1,0%
Desviación Estándar Harina	4,8%	8,3%	11,1%

Tabla 1 Variación Precios Harina y Aceite Pescado en 4, 8 y 12 semanas

Finalmente, el principal destino de la harina y el aceite elaborado a partir de las capturas de sardina y anchoveta, es la industria elaboradora de alimento para salmones, en la región.

En este caso, el número de actores es aún más reducido, por lo que su poder de negociación es mayor. La opción adoptada por Salmonoil para competir en este mercado es desarrollar un producto de calidad superior y ofrecer una logística de entrega atractiva.

Amenaza Productos Sustitutos

Los principales sustitutos a las proteínas y grasas de Salmonoil, son aquellas de origen vegetal. La soya, en todos sus formatos es un referente permanente para la valorización de la harina de pescado. Aún cuando su contenido proteico es de apenas 43%, en comparación con el 68% de la harina de pescado, su precio de comercialización es mucho menor. La razón de precios oscila normalmente entre 2,5 y 4, en respuesta a fluctuaciones estacionales y especulación.

Los aceites vegetales compiten directamente con el de pescado en el mercado de nutrición animal. Si bien el aceite de salmón es reconocido por los altos contenidos de ácidos grasos omega 3, la actual tendencia a utilizar aceites vegetales en la alimentación de los peces ha provocado una reducción importante del contenido de este compuesto.

Sin embargo, en el último año, los altos precios alcanzados por los combustibles fósiles determinaron un importante incentivo para la utilización de vastas extensiones de cultivos en la producción de biocombustibles. La consecuencia fue una oferta

restringida de aceites vegetales, que forzó una escalada vertiginosa del precio del aceite de pescado. Además del fenómeno descrito hay una componente de especulación en la escalada de precios del aceite durante el año 2008, que escapa al alcance de esta investigación.

En definitiva, las proteínas vegetales son una alternativa marcadamente más económica que la harina de pescado, sin embargo, en todos los nichos en que se requieren altos niveles de proteína de calidad y disponibilidad superior, se privilegiará a la harina de pescado por sobre a otras alternativas, particularmente por el alto contenido de aminoácidos esenciales, que de otra forma se volverían limitantes para el desarrollo animal.

En el caso de los aceites, el desarrollo de un mercado alternativo para los aceites vegetales mucho más atractivo que el de la nutrición animal, permite alejar de manera importante el fantasma de la sustitución.

Conclusión Análisis Externo

La industria pesquera se sustenta en el abastecimiento de materia prima de óptima calidad. Es por ello que la disponibilidad de recursos marinos ha sido el principal motor para su desarrollo. En la medida que exista una oferta de recursos, existe espacio para la llegada de nuevos competidores. Es por ello que las empresas desarrollan grandes inversiones, de moderada rentabilidad, para poder aumentar su participación de mercado y sus utilidades. Con demasiada frecuencia esta estrategia lleva a la sobreexplotación de los recursos, lo que obliga a las empresas pesqueras a la búsqueda de nuevos emplazamientos o al abandono. En la región, los volúmenes disponibles fueron poco atractivos para las grandes pesqueras nacionales, lo que permitió el desarrollo de dos empresas locales, Pacific Star y Salmonoil.

El desarrollo de la acuicultura regional y la evolución de la pesca artesanal brindaron los incentivos para el arribo de un nuevo participante. Esta situación, unida a la contracción de la industria del salmón provoca un exceso de demanda que inhibe la llegada de nuevos participantes, al menos mientras se mantengan limitados los permisos de pesca pelágica. En caso de abrirse los registros es muy posible que nuevos participantes se interesen en trasladar sus operaciones a esta zona.

En virtud de lo expuesto es posible identificar tres caminos con potencial de desarrollo:

1. ampliar el abanico de proveedores de materia prima

2. maximizar el retorno de sus actuales operaciones
3. desarrollar nuevos mercados de nichos con rentabilidades superiores.

Análisis Interno

La primera etapa del análisis se orienta a identificar los recursos y capacidades de Salmonoil con potencial de constituirse en ventajas competitivas sostenibles, así como sus debilidades y brechas.

La característica más destacada de Salmonoil se relaciona con su infraestructura operacional. En un único centro de operaciones se concentran tres líneas independientes de proceso, de pequeño y mediano tamaño, las que sumadas emulan a una línea de gran tamaño. Esta peculiar configuración le brinda versatilidad a las instalaciones, permitiendo su rápida adaptación ante fluctuaciones en volumen y composición de la materia prima. Este es un recurso costoso de imitar para los competidores cercanos y que brinda una ventaja valiosa a Salmonoil.

Otro recurso diferenciador es la cultura organizacional de Salmonoil. Por tratarse de una empresa pequeña posee un grupo humano heterogéneo, acostumbrado a enfrentar los desafíos con un enfoque multidisciplinario. El balance de creatividad, experiencia y soporte técnico que permite esta metodología de trabajo, constituye un recurso no sustituible.

Finalmente, no es posible obviar el largo historial de emprendimientos realizados por la compañía, muchos de los cuales no han tenido los resultados propuestos. Sin embargo, todos han aportado al desarrollo del espíritu innovador de la organización, mejorando sus habilidades de adaptación al entorno.

La capacidad innovadora, es por tanto, una de las ventajas competitivas insustituibles de la organización, ya que no se basa en talentos individuales, si no en su cultura organizacional.

Otra capacidad diferenciadora es la excelencia operacional de la compañía. Por una parte, la concentración de su infraestructura en una única planta ha motivado un complejo desarrollo de la logística de abastecimiento y despacho. Por otra parte, la necesidad de mantener la operación al límite de la infraestructura física, ha inducido un esmero particular por el control de las operaciones de transformación, que determina una habilidad difícil de imitar.

Finalmente, el prestigio de seriedad adquirido entre los proveedores de materia prima es un recurso valioso en una industria que fundamenta su éxito en el abastecimiento de recursos pesqueros.

Respecto de los recursos que constituyen debilidades para la organización, es posible identificar la falta de rigurosidad operacional, la excesiva jerarquización del proceso de toma de decisiones y la motivación por carencia. Las debilidades descritas se expresan dentro de la organización en baja habilidad resolutoria y baja autonomía de los empleados. En cargos ejecutivos provoca un desperdicio de tiempo y esfuerzo, que termina por coartar el desarrollo de nuevas iniciativas, mientras que en las bases de la organización, induce falta de compromiso.

Por último, la organización evidencia problemas en adaptar su infraestructura física y humana a las nuevas condiciones del entorno.

Estrategia Propuesta

La industria pesquera tradicional, al comercializar un producto en etapa madura del ciclo de vida, acostumbra a adoptar una estrategia de costos. La integración vertical para asegurar el abastecimiento de materia prima y las grandes instalaciones que favorecen la calidad de los productos finales son los pilares de su sustentabilidad. Por último, las estructuras de gestión suelen ser altamente jerárquicas, con fuertes y claras definiciones de cargo, que favorecen la eficiencia operacional.

El desarrollo en la región, fue algo distinto, porque creció al amparo de la industria del salmón. Lo anterior, sumado a la ausencia de cuotas de captura industriales, impidió la integración vertical. El fenómeno de usurpación de renta por parte de los proveedores fue, entonces el motor principal de la eficiencia operacional y de la búsqueda de nuevos nichos de mercado o servicios relacionados.

Actualmente, al coincidir el ingreso de un nuevo participante a la industria con la reducción de biomasa de salmón provocada por la crisis sanitaria del sector, los participantes enfrentan una marcada disminución de volúmenes de materia prima disponible. Ante este escenario se abren dos caminos alternativos; iniciar una batalla por los recursos remanentes o ampliar la base de participación. La primera opción sólo puede favorecer a los proveedores, por lo que Salmonoil ha decidido ampliar su ámbito de acción, instalando centros de descarga de recursos pelágicos en Talcahuano y Valdivia. Además se trabaja para ampliar las zonas de captura hacia las aguas

interiores de la XI región y las aguas exteriores de la X región, al oeste de la isla de Chiloé. Esta política de expansión territorial se ha visto favorecida por el prestigio de Salmonoil entre los pescadores artesanales y sus políticas de apoyo al desarrollo pesquero. Por último, se trabaja en incorporar nuevos recursos marinos al pool de materias primas utilizadas.

Maximizar el retorno de las operaciones ha sido una preocupación permanente de la compañía, ya que mantener una estructura liviana y ágil ha sido una de sus ventajas comparativas. Sin embargo, en el actual escenario, la situación se vuelve aún más compleja, ya que las restricciones de materia prima activan universos de solución que antes eran impensados, como son la maquila externa o el cruce de líneas de proceso. Se debe implementar, por tanto, una matriz más compleja de análisis y monitoreo de rentabilidad que incorpore estas alternativas. Además, se establece como pilar fundamental la innovación operacional, vale decir, la mejora continua de los procesos a bajo nivel, para desplazar la frontera de lo posible a mayor velocidad.

El desarrollo de nuevos nichos obedece a la necesidad de explorar las potencialidades de nuestros recursos en mercados tradicionalmente desatendidos, con menor elasticidad al precio. En este sentido se incorporan tanto la adaptación de nuestros productos tradicionales, cuales son harina y aceite de pescado, en mercados de nicho, como el desarrollo de nuevos productos a partir de la materia prima disponible en la actualidad o el futuro.

3.2 DISEÑO

Los eventos descritos hacen necesario considerar la etapa de crecimiento de la compañía virtualmente terminada y enfocar los esfuerzos a la etapa de mantención. Es en sentido que el principal criterio financiero por el que debe velarse es el de retorno sobre la inversión, al menos en el giro principal del negocio, cual es el pesquero. Posiblemente el desarrollo de nuevos productos de nicho deba controlarse como un negocio en etapa de crecimiento, velando por mantener un crecimiento sostenido en las ventas del área.

La primera etapa del diseño contempla la evaluación de las actuales operaciones, para identificar los puntos críticos de la organización a la luz de la nueva estrategia.

reduce el su atractivo. Una posible excepción es el departamento de producción, para el cual se contempla implementar un tablero adicional en la próxima revisión, vale decir, en diciembre de 2009.

En el actual mapa estratégico se definen tres líneas de acción, coincidentes con el análisis estratégico previo. Luego se analizan los objetivos estratégicos propuestos, abarcando en cascada las perspectivas financiera, de clientes, procesos internos y de aprendizaje y desarrollo.

La meta fue encontrar los objetivos con mayor potencial para orientar el actuar de la compañía hacia el posicionamiento buscado de largo plazo. La estructura reducida de una PYME hace difícil derivar muchos recursos a estas tareas, por lo que la metodología utilizada considero el desarrollo de un mapa inicial, sobre el que se efectuaron los cambios y mejoras concensuadas. En forma paralela, la plana gerencial trabajó en el desarrollo de iniciativas individuales de mejora. El análisis previo de las iniciativas favoreció el examen previo de las actividades y de las oportunidades de desarrollo interno de la compañía, ampliando el universo de las soluciones factibles.

A continuación se presentan ambas versiones del mapa estratégico:

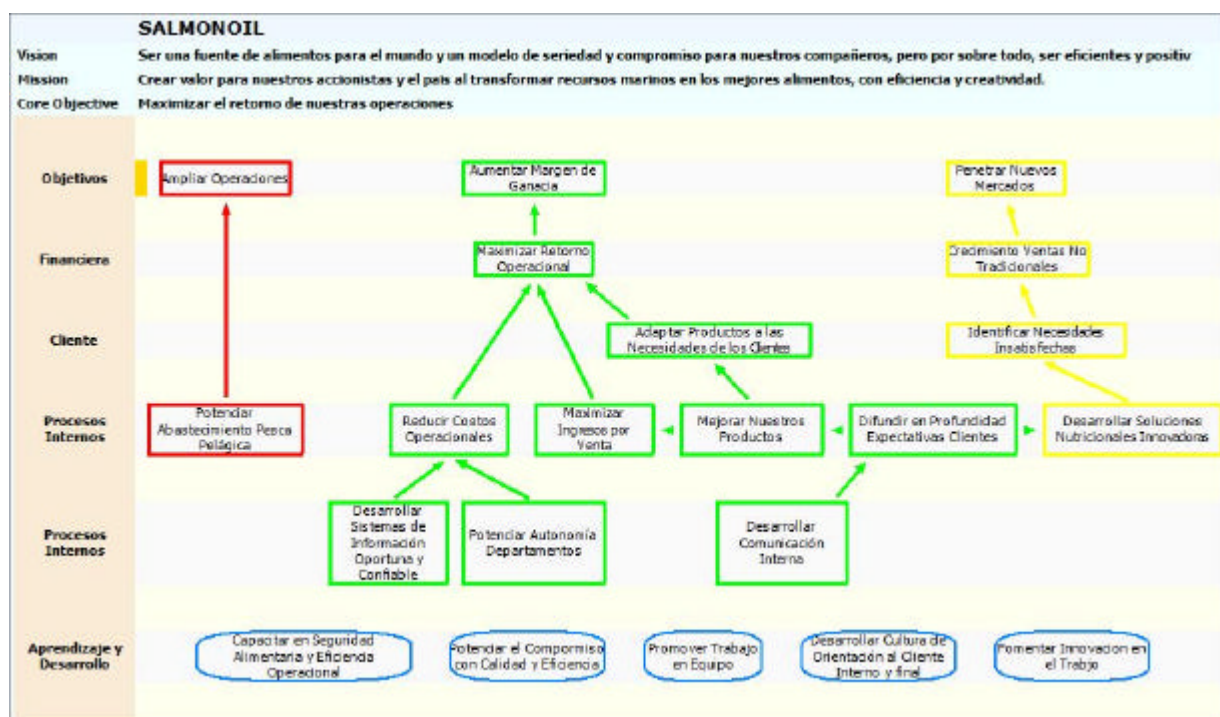


Figura 7 Mapa Estratégico Propuesto

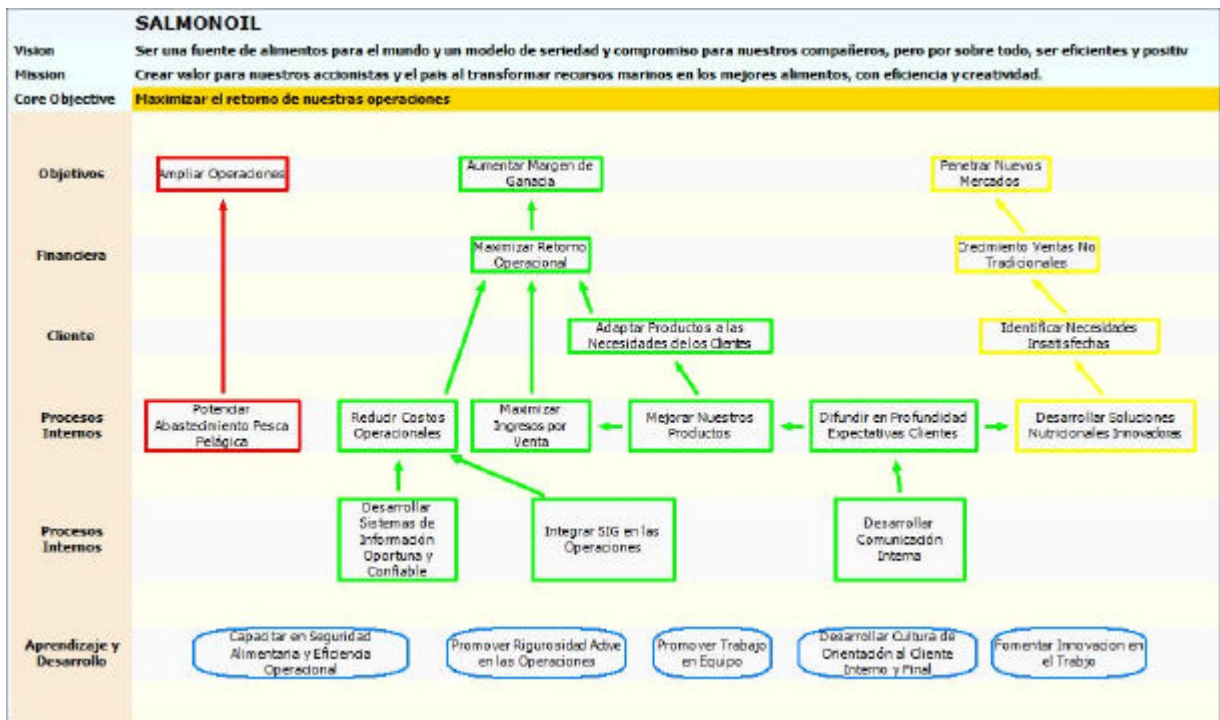


Figura 8 Mapa Estratégico Implementado

Una vez definidos los objetivos estratégicos, se desarrollaron los indicadores y la metodología para evaluar su grado de cumplimiento.

Al igual que en la etapa anterior, se trabajó en forma conjunta sobre la base de una lista de indicadores propuestos, los que fueron complementados y ajustados por la plana gerencial. La idea era que los indicadores propuestos sirvieran de guía y modelo para el desarrollo de los definitivos, reduciendo así el costo del diseño.

Una vez definidos los indicadores, se determinaron las responsabilidades de los departamentos respecto de los mismos. En la mayoría de los casos esta tarea fue en extremo sencilla, sin embargo en los que se vinculan con las actividades excluidas inicialmente del diagrama de procesos fue necesario dedicar más atención.

Finalmente se discutió con los responsables de cada objetivo, las metas cuantitativas y los periodos de implementación, junto a las iniciativas y los recursos requeridos para su materialización.

Por último, se realizó una revisión conjunta del tablero para ajustar las metas y los plazos, incorporando los criterios de interacción entre los distintos objetivos estratégicos.

El tablero de control fue presentado en reunión de directorio de la compañía para su evaluación y aprobación, previo a su implementación.

Organization	Department	Perspective	Objective	KPI	Measure	Score	Next Review	Initiatives	Period	Budget 1	
SALMONOIL	Comercial	Cliente	Adaptar Productos a las Necesidades de los Clientes	Calidad de los productos percibida	Evaluación de los clientes respecto de la calidad de los productos comprados	crecimiento 20% respecto periodo anterior	Dic 2009	Encuesta Calidad Clientes	01-06-09	\$ 100,00	
	10% superior					Reducir FFA harina		01-06-09 01-08-09	\$ 2.500,00		
	RRHH	Aprendizaje y Desarrollo	Capacitar en Seguridad Alimentaria y Eficiencia Operacional	Capacitaciones Efectivas	Fracción evaluaciones finales de curso iguales o superiores 90%	> 85%	Dic 2009	Monitoreo evaluacion capacitaciones	01-06-09 01-12-09	\$ 0,00	
	Cobertura Capacitación					Fracción personal operaciones capacitación aprobada		Levantamiento personal a capacitar	01-06-09 01-07-09	\$ 0,00	
	Comercial	Financiera	Crecimiento Ventas No Tradicionales	Volumen ventas no tradicionales	Ingreso por ventas de productos distintos de harina y aceite de pescado	crecimiento 20% respecto periodo anterior	Dic 2009	Potenciar Scrape	01-06-09 01-12-09	\$ 20.000,00	
	Gerencia General							Procesos Internos	Desarrollar Comunicación Interna	Calidad Comunicación Interna	Percepcion comunicación interna y sentido pertenencia empleados
	Finanzas	Aprendizaje y Desarrollo	Desarrollar Cultura de Orientación al Cliente Interno y Final	Cultura orientacion al cliente interno	Evaluación interna empleados	Sistema información contable para la gestión	Dic 2010	Capacitación Orientacion al Cliente	01-06-09 01-09-09	\$ 1.000,00	
	Ingeniería							RRHH	Desarrollar Sistemas de Información Oportuna y Confiable	Sistema de información comercial	Sistema Implementado
	Comercial	Procesos Internos	Desarrollar Sistemas de Información Oportuna y Confiable	Sistema de información comercial	Sistema Implementado	Información en línea, sin errores	Dic 2010	Desarrollo Piloto	01-06-09 01-09-09	\$ 500,00	
	Producción							Desarrollo Pesquero	Desarrollo Piloto	01-06-09 01-09-09	\$ 500,00
	Abastecimiento	Procesos Internos	Desarrollar Sistemas de Información Oportuna y Confiable	Sistema de información comercial	Sistema Implementado	Información en línea, sin errores	Dic 2010	Desarrollo Piloto	01-06-09 01-09-09	\$ 500,00	
	Comercial							Desarrollar Soluciones Nutricionales Innovadoras	Nuevos Productos	Numero de nuevos productos con perfil de prefactibilidad tecnico-económica	> 3 semestrales
	Gerencia General	Aprendizaje y Desarrollo	Fomentar Innovacion en el Trabajo	Indice mejora continua	Numero de nuevas propuestas presentadas en el periodo	> 3 semestrales	Dic 2009	Encuesta Calidad Clientes	01-06-09 01-07-09	\$ 500,00	
	Comercial							Cliente	Identificar Necesidades Insatisfechas	Propuestas nuevos productos o mercados Resolución de No Conformidades	Tiempo medio de resolución de no conformidades
	Gerencia General	Procesos Internos	Integrar SIG en las Operaciones	Revisión de Procedimientos	Tiempo medio transcurrido entre revisiones de procedimientos	reducir 5% respecto año anterior	Dic 2009	Sensibilización SIG	01-06-09 01-07-09	\$ 0,00	
	Comercial							Maximizar Ingresos por Venta	Precio Comercialización	Precio efectivo productos respecto competencia mismo periodo	10% superior
	Finanzas	Financiera	Maximizar Retorno Operacional	Rotación Activo	Evolución Rotacion Activo Total Neto	crecimiento 3% anual	Dic 2009	Cero Descuento Calidad	01-06-09 01-12-09	\$ 0,00	
	Ingeniería							Velocidad Lineas de Proceso	Aumentar velocidad de líneas de proceso	reducir 50% año anterior	Reducir activo - circulante
	Comercial	Procesos Internos	Mejorar Nuestros Productos	Indice calidad producto terminado	Ingreso promedio por punto de proteína y grasa producido, corregido por TVN materia prima y origen	Crecimiento 10% anual	Dic 2009	Levantamiento cuellos de botella	01-06-09 01-09-09	\$ 2.000,00	
	Producción							Desarrollo Pesquero	Calidad Materia Prima	TNV promedio materia prima	90% bajo 40 mg N / 100 g
	Abastecimiento	Procesos Internos	Potenciar Abastecimiento Pesca Pelágica	Nuevas zonas de captura	Toneladas materia prima traídas desde otras comunas	crecimiento 20% respecto periodo anterior	Dic 2009	Control acopio en patio descarga	01-06-09 01-12-09	\$ 1.000,00	
	Ingeniería							Desarrollo Pesquero	Fracción Agua Acompañante	< 10% agua libre	Drenaje Tolvas
	Desarrollo Pesquero	Aprendizaje y Desarrollo	Promover Rigurosidad Activa en las Operaciones	Rigurosidad Activa en las Operaciones	Recurrencia de la falta de compromiso como causa en la investigación de incidentes o no conformidades	reducir 10% respecto de evento anterior	Dic 2009	Flota modular	01-03-10	\$ 2.500,00	
	RRHH							Promover Trabajo en Equipo	Habilidad trabajo en equipo	Fracción de nuevas iniciativas propuestas por más de 3 empleados	> 40%
	Ingeniería	Procesos Internos	Reducir Costos Operacionales	Costo Unitario Producción	Costo promedio transformación por tonelada de producto terminado	reducir 50% año anterior	Dic 2009	Plan Valdivia	10-10-10	\$ 10.000,00	
	Producción							Desarrollo Pesquero	Costo Materia Prima	USD / Ton promedio, incluyendo descarga y control biosanitario	reducir 5% respecto año anterior
	Abastecimiento	Procesos Internos	Reducir Costos Operacionales	Costo Logística Materia Prima	USD / ton promedio, incluida descarga y control biosanitario	reducir 50% año anterior	Dic 2009	Capacitación Pinpon	01-06-09 01-07-09	\$ 500,00	
	Desarrollo Pesquero							Abastecimiento	Detenciones no programadas	Reducir toneladas producto retrasado, por detención no programada línea proceso	coaching trabajo en equipo
	TOTAL S										\$ 213.550,00

Tabla 2 KPI's e Iniciativas Salmonoil

Al comparar los indicadores seleccionados con las metas establecidas en el Sistema Integrado de Gestión (SIG)¹⁰ de Salmonoil fue posible determinar importantes

¹⁰ Anexo 2

diferencias en el foco de ambas. Las metas antiguas se orientan a lograr mejoras puntuales en aspectos considerados relevantes para la operación de la compañía, sin embargo, son objetivos aislados carentes de sinergia. En el Balanced Scorecard, los objetivos son algo más difusos, pero la sinergia y el trabajo conjunto por materializar la estrategia son evidentes.

3.3. IMPLEMENTACIÓN

La implementación del Balanced Scorecard no se limita sólo al establecimiento de los indicadores y las iniciativas, si no que fundamenta su efectividad en el cercano monitoreo de la evolución de los indicadores y el profundo análisis de sus desviaciones. A tal objeto es vital que la información esté fácil y ampliamente disponible. Por otra parte, resultaría un sinsentido que la carga administrativa asociada a la mantención del tablero excediera sus beneficios. Es por ello que se propone una solución simple y amigable para implementar el sistema, pero sustentada en información frecuentemente actualizada.

En una primera etapa se consideró la implementación de algún paquete de software comercial para implementar el tablero de control, sin embargo, las experiencias de implementación de software dedicado en la empresa no han sido exitosas. Con demasiada frecuencia las estructuras de datos son demasiado complejas o simplemente crípticas para quienes deben mantener los sistemas. La costumbre, por tanto, es mantener la información en sistemas propietarios o en planillas Excel. La ventaja del primero es que puede hacerse a medida, resultando más amigable al uso. El segundo, por su parte, es más fácil de modificar en estructura.

La alternativa elegida fue implementar inicialmente el sistema en planillas Excel, para levantar los requerimientos reales de los usuarios, tanto en el ingreso de registros, como en la generación de informes. En una segunda etapa se contempla implementar un sistema propietario desarrollado a la medida, que se adapte y responda a las necesidades de los usuarios.

Un aspecto no considerado originalmente fue la implementación de un sistema de costeo en línea, que permita monitorear la evolución de los costos operacionales. Este elemento es clave para lograr excelencia operacional. El actual sistema contable sólo permite generar los informes de gestión con 45 días de retraso, lo que anula toda

posibilidad de reaccionar oportunamente a las desviaciones. La implementación de sistemas de información para la gestión es, por tanto, uno de los objetivos estratégicos planteados por la compañía.

Para asegurar la alta disponibilidad del sistema, este se le ha alojado en un servidor interno, el cual se encuentra provisto de cortafuegos físicos, sistemas de respaldo de energía y discos raid 5 para proteger la información.

3.4. EVALUACIÓN

A la fecha, no ha sido posible determinar el efecto de largo plazo del Balanced Scorecard, porque sigue en la etapa de implementación.

Sistematizar el análisis estratégico e incorporarlo en las operaciones de la compañía es un desafío muy interesante, pero no exento de dificultades. Algunos de los objetivos estratégicos planteados, tienen asociados importantes cambios en la cultura organizacional. Lo anterior permite prever un fenómeno de aversión al cambio que debe ser manejado con cautela.

Sin embargo, hasta el momento los cuestionamientos planteados y el trabajo realizado para el diseño del sistema han sido, por si solos, un aporte a la compañía.

4. DISCUSION Y CONCLUSIONES

La implementación de un tablero de control es una tarea delicada y que demanda importantes recursos, especialmente en empresas pequeñas o medianas.

Los beneficios que puede brindar a la organización la implementación de esta herramienta son directamente proporcionales al grado de compromiso y dedicación invertidos en su desarrollo, especialmente por parte de la plana gerencial.

El principal beneficio, sin embargo, de la implementación del tablero de control es el incorporar el análisis estratégico en forma sistemática a las operaciones. Sin esta herramienta, adaptarse a los cambios del medio implica un estrés en la organización, porque supone cambios bruscos e inesperados de sus operaciones. A través del Balanced Scorecard la adaptación se realiza en forma metódica y regular. Es por así como se potencia capacidad de adaptación de la empresa, desde sus competencias centrales, favoreciendo el crecimiento de la organización y de sus empleados.

Modelos tentativos para los mapas estratégicos, indicadores y metas sirvieron como facilitadores de la etapa de diseño del tablero. Debe cuidarse, sin embargo, de no intervenir en exceso el establecimiento de los objetivos de la organización.

El ejercicio de diseñar el tablero de control es en sí mismo un valioso aporte a la organización, ya que impone la necesidad de revisar en forma global su estrategia, sus operaciones y sus debilidades. En el caso de Salmonoil, fue posible detectar actividades clave, como por ejemplo la mantención de las instalaciones, mal implementadas.

5. BIBLIOGRAFIA

KAPLAN, Robert S., and NORTON, David P. The balanced scorecard: translating strategy into action. 1st ed. Boston: Harvard Business School Press, 1996. ISBN 0-87584-651-3.

NAVAS, José E., y GUERRAS, Luis A. La dirección estratégica de la empresa. 2^a ed. Madrid: CIVITAS Ediciones, 1999. ISBN 9788447011209

PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva – Edición Revisada. 1^a ed. México: CECSA, 2002. ISBN 9789702402039

Federal Information Processing Standard. Integration definition for function modeling (IDEF0). Federal Information Processing Standards Publications (FIPS PUBS), 1993.

KAPLAN, Robert S., and NORTON, David P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, February 1992, vol. 70, no. 1, p. 71-79.

LAWRIE, Garvin J., and COBBOLD Ian. Third-generation Balanced Scorecard: evolution of an effective strategic control tool. International Journal of Productivity and Performance Management, 2004, vol. 53, no. 7, pp. 611-623.

MORISAWA, T., Building Performance Measurement Systems with the Balanced Scorecard Approach. [en línea] Nomura Research Institute, Paper No. 45 April 1, 2002. <http://www.nri.co.jp/english/opinion/papers/2002/pdf/np200245.pdf> [consulta 8 enero 2009]

2GC – *Balanced Scorecard and Performance Management Frequently Asked Questions* [en línea]. Maldenhead, UK, 2GC Limited, 2008. <http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-FAQ1b.pdf> [consulta 2 junio 2009]

1. ANEXOS

CUESTIONARIO ACTIVIDADES

Proyecto Balanced Scorecard



Estimado Gerente,

A objeto de iniciar el diseño del nuevo tablero de control de Salmonoil S.A., me permito solicitar su colaboración en la elaboración de un mapa de procesos de la compañía. A tal efecto, ruego a Ud. responder las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las 3 actividades (que ud o su área realiza) que mejor definen su función en la empresa?

-
-
-

¿Cuál es la actividad que mayor valor aporta a los dueños?

-

¿Cuál es la actividad que mayor valor aporta a los clientes?

-

¿Cuál es la actividad que mayor valor aporta a la organización?

-

¿Cuál es la actividad que mayor valor aporta a los empleados?

-

¿Cuál es la actividad que mayor valor aporta a la sustentabilidad del negocio? ¿Cómo?

-

¿Cuál es la actividad que más disfruta realizar?

-

Agradeciendo su colaboración, les saluda,

Patricio Román

METAS SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN



OBJETIVOS 2007 DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION DE CALIDAD, MEDIO AMBIENTE Y SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL SALMONOIL S.A.

1.- Alcanzar un volumen anual de 45% de producción de harinas Prime, medidos en Planta Blending.

Harina	Proteína Min.	Grasa Max.	TVN Max.
Super Prime	68%	10%	120
Prime A.	67%	10%	120
Prime B.	65-66%	10%	120

2.- Mejorar la calidad de la Materia Prima recibida en Planta, reduciendo la cantidad de agua acompañante, que favorece su deterioro y representa pérdidas económicas.

Límite máximo agua en materia prima desechos salmón :

Ciclo 1:	Ene, Feb, Mar, Oct., Nov, Dic	Meta Ciclo 1: 14,0% Agua acompañante desechos salmón
Ciclo 2:	Abr, May, Jun, Jul, Ago, Sept.	Meta Ciclo 2: 9,0% Agua acompañante desechos salmón

3.- Reducción generación residuos por ton de materia prima:

- Relación Agua Yoma por ton Sardina en el 2007: 8% de agua.
- Conversión de lodo fresco a lodo prensado : 90%

4.- En el periodo 2007, incrementar las velocidades de la planta 1 a 18,0 ton/hora promedio y planta 2 a 12,0 ton/hora promedio.

5.- En el año 2007, reducir la Tasa de Siniestralidad Laboral Anual para alcanzar un valor inferior a 100 y un número inferior a 90 días perdidos para Salmonoil S.A., Comercial Huelmo Ltda. y Contratista Mariano Essedin.

6.- En el año 2007, reducir la Tasa de Siniestralidad Laboral Anual para alcanzar un valor inferior a 250 y un número inferior a 165 días perdidos para Contratista Marcos Arraigada.


EDGARDO GARCIA BERNAL
DIRECTOR INDUSTRIAL