



**APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTION
PARA MALTERÍAS UNIDAS, EN SU DIVISIÓN DE
EXTRACTO DE MALTA (DEM)**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTION**

Alumno: Arturo Azócar Reyes

Profesor Guía: Christian Cancino

Santiago, Mayo 2015

RESUMEN

La aplicación de un sistema de control de gestión, es fundamental para poder medir, controlar y gestionar los procesos dentro de una empresa, para la realización del proyecto de grado sea elegido como unidad estratégica de negocios la división de extracto de malta de Malterías Unidas, esta se dedica a la producción y comercialización de dicho producto.

Los clientes principalmente son grandes empresas de alimentos que utilizan el extracto para sus procesos productivos como galletas, modificadores de leche y cereales los principales clientes se encuentran en la costa pacifico de Latinoamérica son Nestlé, Global, Carozzi y Alicorp, la competencia es a nivel mundial principalmente por parte de Nestlé Singapur.

En este trabajo se aborda las declaraciones estratégicas actuales para analizar en forma críticas y proponer una nueva misión, visión y valores. Posteriormente se presenta el análisis en el ámbito interno y externo del ambiente en cual se desenvuelve la DEM, se desarrollan las principales fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de las conclusiones obtenidas del FODA se sustentara la formulación estratégicas de la cual realizamos la propuesta de valor con los atributos diferenciadores, se presenta la relación entre la propuesta de valor con el FODA.

También se desarrolla el modelo de negocio (Canvas), para identificar los elementos que generan valor a la unidad estratégica, una vez concluido se presenta el mapa estratégico que nos permite graficar una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia, estas relaciones nos dan cuenta de los procesos críticos de la propuesta de valor, para alinear a los miembros de la unidad para alcanzar los objetivos estratégicos se desarrolla el cuadro de mando integral para identificar los responsables, estableciendo indicadores y metas.

Posteriormente se desarrollan los ejes estratégicos, el tablero de gestión y de control identificando a los responsables, los indicadores, metas y bonos por cumplimiento, se desarrolla una propuesta de incentivos para la DEM.

Contenido

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Breve reseña de la organización	1
1.2	Justificación del proyecto de grado a realizar.	2
1.3	Objetivo General.....	2
1.4	Metodología.....	3
1.5	Limitaciones	3
1.6	Alcances	3
2.	DECLARACIONES ESTRATÉGICAS	4
2.1	Breve reseña de la UEN	4
2.1.1	Extracto de malta	5
2.2	Misión	6
2.2.1	Misión definida por la empresa	6
2.2.2	Análisis crítico a la Misión definida por la empresa.....	6
2.2.3	Misión propuesta.....	7
2.2.4	Justificación de la Misión propuesta	7
2.3	Visión.....	7
2.3.1	Visión definida por la empresa	7
2.3.2	Análisis crítico a la Visión definida por la empresa	8
2.3.3	Visión propuesta.....	8
2.3.4	Justificación de la Visión propuesta.....	8
2.4	Definición de Valores y Creencias.....	9
3.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	10
3.1	Análisis de Oportunidades y Amenazas.....	10
3.1.1	Oportunidades.....	11
3.1.2	Amenazas.....	12
3.2	Análisis de Fortalezas y Debilidades.	13
3.2.1	Fortalezas	13
3.3	Debilidades	14
3.5	Análisis FODA.....	16
3.5.1	Análisis para cada cuadrante de la tabla FODA.....	17
3.5.2	Principales objetivos que se desprenden del análisis FODA.....	17
4.	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	19
4.1	Declaración de la Propuesta de Valor.....	19
4.2	Relación Atributos Propuesta de Valor y Creencias	20
4.3	Relación atributos propuesta de valor y análisis FODA	20

5.	Modelo de negocio	25
5.2	Lienzo del Modelo de Negocio (Canvas)	26
5.3	Descripción y Análisis de cada elemento del modelo de Negocio	27
5.3	Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor.	32
5.5	Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio	32
6.	MAPA ESTRATÉGICO.	34
6.1	Importancia del Mapa Estratégico como herramienta de planificación y control de gestión	34
6.3.	Explicación del Mapa Estratégico a partir de la descripción de los ejes estratégicos desarrollados.	36
6.3.1	Ingredientes Naturales	37
6.3.2	Trazabilidad	39
6.4	Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico	42
7.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	46
7.1	Importancia del Mapa Estratégico como herramienta de planificación y control gestión	46
7.2	Presentación del CMI	47
7.3	Breve descripción de las principales iniciativas estratégicas incorporadas en el CMI. La explicación debe dejar claro como la iniciativa en cuestión aporta al logro de los objetivos de la organización.	48
8.	TABLEROS DE CONTROL	49
8.1	Importancia del Desdoblamiento Estratégico	49
8.3	Tableros de Control y Gestión	50
8.3.1	Tablero de Gestión.	51
8.3.2	Tableros de control (Para el proceso)	52
8.3.3	Tableros de control (Para el recurso)	53
8.3.4	Tablero de control (indicadores para el proceso)	54
8.3.5	Tablero de control (indicadores para el recurso)	54
8.3	Breve descripción de las principales iniciativas incorporadas en los tableros de gestión. La aplicación debe dejar claro como la iniciativa en cuestión aporta al logro de los objetivos de la unidad.	55
9.	ESQUEMA DE INCENTIVOS	57
9.1	Importancia de la motivación como predictor del comportamiento de los individuos	57
9.2	Importancia del esquema de incentivos para alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la propuesta de valor	57
9.3	Descripción y análisis crítico de la situación actual en la UEN respecto de los esquemas de incentivos para los directivos de las distintas unidades	59

9.4 Propuesta de esquemas de incentivos asociados a los tableros de control previamente diseñados para las unidades correspondientes.	59
BIBLIOGRAFIA	64

INDICE DE TABLAS

TABLA.....	Páginas
Tabla I: de la Unidad Estratégica de Negocio. Fuente: Elaboración propia.	4
Tabla II: Listado de Oportunidades y Amenazas, representan los resultados de un análisis externo. Fuente: Elaboración propia.	10
Tabla III: Listado de Fortalezas y Debilidades, representan los resultados de un análisis interno. Fuente: Elaboración propia.	13
Tabla IV: FODA, Cuantitativo. Fuente: Elaboración propia.....	16
Tabla V: Relaciona los atributos con las creencias de la UEN. Fuente: Elaboración propia.	20
Tabla VI: Propuesta de valor VS FODA. Fuente: Elaboración propia.....	21
Tabla VII: Lienzo definido para la UEN. Fuente: Elaboración propia.....	26
Tabla VIII: señala la relaciones que existen entre el modelo de negocio con la propuesta de valor. Fuente: Elaboración propia.....	32
Tabla IX: Relación entre el atributo, la causa, efecto y la explicación del eje estratégico. Fuente: Elaboración propia.....	38
Tabla X: Relación entre el atributo, la causa, efecto y la explicación del eje estratégico. Fuente: Elaboración propia.	40
Tabla XI: Relación entre el atributo, la causa, efecto y la explicación del eje estratégico. Fuente: Elaboración propia.....	42
Tabla XII: Perspectiva aprendizaje y crecimiento. Fuente: Elaboración propia.....	43
Tabla XIII: Perspectiva de los procesos internos. Fuente: Elaboración propia.	44
Tabla XIV: Perspectiva de clientes. Fuente: Elaboración propia.	45
Tabla XV: Perspectiva financiera. Fuente: Elaboración propia.....	45
Tabla XVI: Cuadro de mando integral de la DEM. Fuente: Elaboración propia.	47
Tabla XVII: Tablero de control para el proceso. Fuente: Elaboración propia.....	54
Tabla XVIII: Tablero de control para el recurso. Fuente: Elaboración propia.....	54
Tabla XIX: Esquema de incentivo del tablero de control para el proceso. Fuente: Elaboración propia.....	59
Tabla XX: Esquema de incentivo del tablero de control para el recurso. Fuente: Elaboración propia.....	60

LISTA DE FIGURAS

FIGURAS	PÁGINAS
Ilustración 1: Mapa estratégico propuesto para la unidad estratégica de negocios. Fuente: Elaboración propia.	35
Ilustración 2: Eje estratégico para ingredientes naturales. Fuente: Elaboración propia.	37
Ilustración 3: Eje estratégico para trazabilidad. Fuente: Elaboración propia.	39
Ilustración 4: Eje estratégico para la rapidez en la respuesta. Fuente: Elaboración propia.	41
Ilustración 5: Organigrama de la UEN. Fuente: Elaboración propia.	50
Ilustración 6: Tablero de gestión para rapidez en la respuesta. Fuente: Elaboración propia.	51
Ilustración 7: Tablero de control para el proceso. Fuente: Elaboración propia.	52
Ilustración 8: Tabla de control para el recurso. Fuente: Elaboración propia.	53

1. INTRODUCCIÓN

En este primer apartado deseamos presentar la organización bajo estudio, los objetivos generales y específicos del proyecto, así como las limitaciones y alcances del trabajo.

1.1 Breve reseña de la organización

Malterías Unidas fue fundada en el año 1896 por los hermanos alemanes Llorens. Inicialmente dedicada a producir malta para la industria cervecera con una capacidad de procesamiento de 2 mil ton/año. En el año 1916 fue adquirida por Alfonso Chadwick, actualmente perteneciente al Holding de dicha familia. Lo que llevó a dar un importante salto, pasando a producir 18 mil toneladas año. Hasta 1975 la empresa solo se dedicaba a producir malta (cebada malteada), y es ahí cuando agrega a su oferta la harina de malta.

Malterías Unidas es el principal productor y proveedor de cebada malteada (malta) y productos derivados de la cebada para el mercado local. Durante la década de los ochenta adquiere una nueva planta en la Ciudad de Temuco “Maltería Aconcagua”, elevando así su producción total de malta a 50 mil ton/año. También se empezó con una nueva línea de negocios, esta consistía en mejoradores para panificación sobre la base de harina de malta. En el año 2006 Malterías Unidas adquiere e implementa el negocio del extracto de malta. La planta de extracción es instalada en la ciudad de Temuco, a un costado de la Maltería y tiene una capacidad de 3 mil ton/año. De esta manera comienza a diversificar su oferta de productos. En el año 2011 se adquiere la compañía Agro Inversiones S.A., la misma consta de dos plantas, la de malteo ubicada en la ciudad de Coronel y la de acopio en el sector de Cajón, perteneciente a la ciudad de Temuco. Con dicha compra se pasa a tener una capacidad de malteo por sobre las 100 mil ton/año entre las tres plantas.

La estructura de la empresa cuenta con cinco gerencias: general, operaciones, comercial, administración y finanzas, y recursos humanos.

Malterías Unidas es una empresa que tiene más de 100 años en el mercado chileno produciendo ingredientes derivados de la cebada. Cuenta con tres plantas productivas anteriormente mencionadas y un centro de acopio. Por lo anterior señalado es posible inferir que somos una empresa de elaboración de productos derivados de la

cebada, y que a través de los años hemos pasado de sector agrícola, a tener procesos más complejos y estar considerada como una empresa agroindustrial.

En resumen se puede describir la industria en la cual se encuentra posicionada la empresa, y específicamente la unidad estratégica de negocio de extracto de malta, siendo este la materia prima para la industria de alimentos. La demanda de este producto, y en este segmento, es global, con competencia en el rubro de tal relevancia como Nestlé Singapur, siendo el mayor productor a nivel mundial de extracto.

1.2 Justificación del proyecto de grado a realizar.

La aplicación de un sistema de control de gestión para la unidad estratégica de negocio (UEN), que es la división de extracto de malta, unidad que genera los ingresos financieros más importantes para la compañía porque se produce un producto con mayor valor agregado, cuenta con importantes clientes en la costa pacifico de Latinoamérica. La producción se realiza en dos procesos extracto líquido y polvo, los cuales tienen diferentes clientes y aplicaciones, esta división es relevante con respecto a los indicadores de la empresa, por lo cual es necesario alinear los recursos para obtener un control de la gestión que se está llevando acabo, ese va a ser el aporte a la organización, por este motivo se justifica dicho trabajo.

1.3 Objetivo General.

El objetivo general de este trabajo de tesis, es el diseño de un sistema de control de gestión enfocado en la división de extracto de malta en la empresa Malterías Unidas.

Objetivos Específicos.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Formular una estrategia para la división de extracto, evaluando la actual misión y visión que tiene definida la empresa, y entregando una propuesta de mejora.
- Desarrollar un plan, proponiendo el mapa estratégico, los ejes y el cuadro de mando integral para la UEN.
- Proponer un análisis para la UEN, utilizando el modelo Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2004).

- Desarrollar una propuesta de esquema de incentivos para la UEN, que permita su alineamiento con el plan estratégico presentado.

1.4 Metodología

Este trabajo se desarrolla sobre la base de la recopilación, selección y análisis de información obtenida de fuentes primarias y secundarias, públicas y privadas, entrevista a ejecutivos de la unidad estratégica de negocio, bibliografía nacional y extranjera. Fue la revisión de parte de los tópicos analizados en control de gestión.

En el caso del marco conceptual se utilizaron diferentes fuentes bibliográficas libros y medios electrónicos.

1.5 Limitaciones

Es un trabajo de seis meses, en el cual no se estudia toda la organización, tampoco las variables y herramientas posibles de control de gestión, no se incluye toda la bibliografía relacionada.

1.6 Alcances

Este trabajo se refiere a explicar el diseño de un sistema particular de control de gestión, en el cual no vamos a entrar a definir los recursos de la empresa, y no será implementado.

2. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS

Una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñado para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva, una empresa cuando tiene éxito en formular e implementar una estrategia crea valor (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008).

2.1 Breve reseña de la UEN

Para realizar el proyecto de grado se ha elegido como unidad estratégica de negocios la División de Extracto de Malta (DEM). Para dicha unidad se aplicara el sistema de control de gestión, esta se dedica a la producción, envasado y comercialización de dicho producto en dos formatos, líquidos y en polvo. El segmento de clientes en el cual se posiciona el extracto de malta, es todo aquel que demanda dicho producto para sus procesos productivos en la industria de alimentos, tal como cereales para el desayuno, barras de cereal, galletería, panificación, modificadores lácteos. Esta se comercializa principalmente en la costa pacifico de Latinoamérica en todas sus presentaciones. Los principales clientes son Nestlé (Chile, Colombia y Venezuela), Carozzi, Global Alimentos, Alicorp (Perú), Los productores de extractos, son Malt Products (USA), United Canadian Malt (Canadá), Liotécnica (Brasil), Nestlé Singapur, Bamait India.¹

Tabla I: De la unidad estratégica de negocio. Fuente: Elaboración propia.

Requisitos UEN	Cumplimiento Unidad Propuesta
Poseer un único grupo de clientes	Los clientes son todas aquellas empresas que demandan Extracto de Malta para su procesos productivos
Atender un Mercado Externo	Vendemos a empresas nacionales e internacionales
Competidores	Empresas que producen extracto de malta en el mundo
Autonomía en las tomas de decisiones	La gerencia de operaciones, es la responsable de producir y tomar las decisiones con respecto a la planta

¹ Mercado del extracto de malta; <http://www.mercosuronline.com>

2.1.1 Extracto de malta

El extracto de malta es una solución basada en agua, altamente viscosa y rica en azúcares, que es utilizado como saborizante y colorante natural usada en forma generalizada en el mundo entero en la industria confitera, panadera, en salsa y cereales de desayuno.

El proceso de generación de extractos involucra una serie de moliendas de la cebada malteada con agregados de cebada cruda en condiciones húmedas, para luego macerar y filtrar el grano de malta. Este producto luego es hervido y concentrado en hornos de secado.

La principal reacción química que ocurre el proceso de hervido, y que además provee al extracto de su coloración y sabor típico, es la reacción de Maillard, también llamada de oscurecimiento no enzimático. Esta reacción involucra por un lado aminoácidos, péptidos y proteínas y por los otros azúcares reductores, los cuales catalizados por la temperatura generan moléculas responsables de sabores y olores agradables llamadas melanoidinas. El grupo carbonilo del azúcar reacciona con el grupo amino nucleofílico del aminoácido, formando compuestos intermediarios como el 5 – hidroximetil furfural y moléculas de bajo peso molecular que son responsables de estas características organolépticas.

La DEM elabora extracto de malta en base a cebada, malta con un 13% de humedad y adjuntos como la agregación de maltosa para generar características sensoriales únicas. Los extractos de malta pueden presentarse en dos formatos, líquidos o polvo y a su vez se pueden clasificar por el tipo de secado que se aplique. El extracto de malta puede ser secado en pulverizador spray que da un polvo más fino, o bien en estanque de secado banda que genera un aglomerado más robusto y con más textura.

El proceso de obtención del extracto de malta consiste primero en la molienda, posteriormente la maceración, filtración, hervido y decantado, evaporación y secado.

2.2 Misión

La declaración de misión es un texto breve (generalmente de una o dos oraciones) que define la razón de ser de la compañía. La misión debería describir el propósito fundamental de la entidad y en especial, lo que brinda a los clientes (o en el caso del sector público y las organizaciones sin fines de lucro, a los ciudadanos y beneficiarios). La declaración de misión debería informar a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos (Kaplan y Norton, 2008).

2.2.1 Misión definida por la empresa

“Somos una empresa dedica a producir y proveer productos alimentarios sanos y nutritivos, derivados de la cebada, con los más altos estándares de calidad y servicios”.

2.2.2 Análisis crítico a la Misión definida por la empresa

La misión no señala los productos que produce la empresa, tampoco indica el lugar geográfico de distribución, y hace referencia a los estándares de calidad, concepto ambiguo si no se define bajo que norma internacional se trabaja, no se responden las siguientes preguntas.

1. ¿Qué hacemos?

Está claro, definen que su quehacer está orientado a elaborar productos derivados de la cebada, la unidad estratégica de negocios es la división de extracto de malta.

2. ¿Cuáles son nuestros productos?

La respuesta a esta pregunta no está en la misión definida por la empresa, que producimos extractos de malta debería estar inmerso en la misión.

3. ¿Quiénes son nuestros clientes?

De la misión antes descrita no se puede desprender a quienes están orientados nuestros productos, se debería agregar que todos aquellos que demandan extracto de malta para sus procesos productivos, principalmente la industria de alimentos, son nuestros clientes.

4. ¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?

La cobertura no se menciona, esta debería considerar en los mercados en que se encuentran nuestros productos, Chile y la costa pacifico de Latinoamérica.

Integrando lo anterior es posible redefinir la misión:

2.2.3 Misión propuesta

“Somos una empresa que produce extractos de malta para la industria de alimentos, producto derivado de la cebada, con los más altos estándares de calidad y servicio. Satisfacemos las necesidades de nuestros clientes con cobertura en todo Chile y la costa pacifico de Latinoamérica”.

2.2.4 Justificación de la Misión propuesta

Indica el propósito principal de la DEM, que es elaborar productos derivados de la cebada, tal como el extracto de malta que ofrecemos a nuestros clientes, y la cobertura que tiene la empresa en el mercado local e internacional.

2.3 Visión

La declaración de la visión define los objetivos de mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización. Debería estar orientada al mercado y expresar – con frecuencia en términos visionarios – cómo quiere la empresa que el mundo la perciba (Kaplan y Norton, 2008).

2.3.1 Visión definida por la empresa

“Ser líderes de la costa pacífico de América Latina y contar con un alto reconocimiento mundial en la producción y comercialización de derivados de la cebada para ser utilizados como ingredientes y/o productos terminados en las industrias de alimentos, cervezas y bebidas, contando con los más altos estándares productivos de la región, calidad de nivel mundial y un profundo conocimiento de los mercados y clientes”.

2.3.2 Análisis crítico a la Visión definida por la empresa

La visión de la empresa no define un horizonte en el cual planea convertirse en líder en producción de ingredientes naturales, también la palabra líder no señala la posición con respecto a donde quiere estar la empresa dentro de la industria, no responde a la siguientes preguntas.

1) ¿Es gráfica?

No, ya que no indica el tiempo en el cual quiere ser líder en la costa pacifico de Latinoamérica, debería señalar el plazo ejemplo al terminar la década.

2) ¿Se direcciona al futuro?

Si, al indicar que quiere ser líder en la producción y comercialización de derivados de la cebada, pero no señala la posición en la cual pretende encontrarse en la industria, ejemplo estar entre las tres primeras.

3) ¿Es viable?

Si, la visión propuesta hace mención al objetivo de ser líderes en la producción de extracto en la costa pacifico de Latinoamérica, esto es viable se puede medir a través de las ventas y la participación de mercado en la industria.

4) ¿Es fácil de recordar?

No, es muy extensa lo que no permite que sea fácil de recordar.

Integrando lo anterior es posible redefinir la visión:

2.3.3 Visión propuesta

“Al terminar esta década, estaremos dentro de las tres primeras empresas en el mercado Latinoamericano de producción de extracto de malta”.

2.3.4 Justificación de la Visión propuesta

La visión propuesta define un horizonte y la posición en la cual pretende ubicarse la empresa dentro de la industria de alimentos que utilizan extracto de malta, en el mercado Latinoamericano.

2.4 Definición de Valores y Creencias.

Los valores de una compañía puntualizan su actitud, comportamiento y carácter, especifican la forma en que la empresa realiza sus actividades, estos valores además deben estar definidos, de manera que para toda la empresa quede claro la forma de actuar y los valores a los que se compromete (Kaplan y Norton, 2008).

Actualmente la empresa no cuenta con la definición explícita de los valores para la organización por lo cual se proponen los siguientes:

Responsabilidad:

Es la disposición a responder siempre de manera eficaz, cuidando como propios los activos de la empresa, velando por su correcto funcionamiento y máxima disponibilidad de información para nuestros clientes internos y externos.

Flexibilidad:

Somos una organización que se adecua a los cambios y a las nuevas exigencias requerida por nuestros clientes, para satisfacer sus necesidades.

Ayuda mutua (Trabajo en Equipo):

Se privilegia la comunicación entre los departamentos de la empresa, se promueve la participación para ofrecer mejoras en nuestros procesos y en el servicio a nuestros clientes.

Se han elegidos estas tres creencias por los siguientes motivos, la responsabilidad es un valor que debe tener incorporado cada trabajador de la DEM con respecto a los recursos que son entregado por la empresa, y velar por su correcta utilización. La flexibilidad es un valor que la DEM demuestra constantemente al adecuarse a los cambios en la programación, entendiéndose que es para satisfacer la demanda de nuestros clientes y que cada oportunidad de negocios es beneficiosa para la UEN y sus trabajadores. La ayuda mutua es el valor que debemos potenciar dentro de DEM, que se promueva la comunicación dentro de la división para optimizar nuestros procesos, hacerlos más fluidos, como consecuencia vamos a ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes.

3. ANALISIS ESTRATÉGICO

La estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades a partir de un arsenal integrado de opciones. La formulación de la estrategia representa el conjunto particular de acciones entre las diversas formas de conducirnos y competir de que disponemos, nos inclinamos por esta combinación particular de planteamientos para llevar a la empresa en la dirección deseada, fortalecer su posición en el mercado, su competitividad, y mejorar su desempeño (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

Luego de desarrollar un análisis interno y externo, en las siguientes secciones 3.1 y 3.2 se presentan los principales resultados encontrados.

Las conclusiones del análisis estratégico desarrollado, tanto análisis interno como externo, pueden observarse en los cuadros 2 y 3 respectivamente.

3.1 Análisis de Oportunidades y Amenazas.

En este capítulo se describen los principales factores externos de la DEM que fueron encontrados en el análisis interno.

Listado de oportunidades y amenazas, representan los resultados de un análisis externo.

Tabla II: Listado de oportunidades y amenazas, representan los resultados de un análisis externo. Fuente: Elaboración propia.

Oportunidades	Amenazas
O1.- Incorporación del extracto de malta en nuevos productos de alimentos	A1.- Competencia a nivel mundial
O2.- Demanda por nuevos formatos de envasado	A2.- Poder de negociación de los proveedores de materia prima
O3.- La creciente demanda por productos saludables	A3.- Productos sustitutos
O4.- Quiebres de los clientes (falta extracto)	A4.- Poder de negociación de los compradores

3.1.1 Oportunidades.

Las oportunidades son situaciones externas al sector, pueden ser factores del entorno general. Estos se encuentran también presentes en el entorno competitivo entre empresas que compiten por los mismos clientes (Hax y Majluf, 1996).

Las principales oportunidades detectadas en el análisis externo son las siguientes.

F1 - Incorporación del extracto de malta en nuevos productos de alimentos

Dentro del segmento de los alimentos, el extracto de malta es un producto que puede seguir creciendo en la industria de galletas, se podría aumentar en la fórmula de elaboración. Donde no se aplica aún el extracto es en la industria de los helados, las pruebas realizadas en laboratorio han entregado resultados óptimos, pero no se han realizado a nivel industrial. También puede ser incorporado en el sector farmacéutico como recubrimiento de las pastillas para que sean más fáciles de digerir, por el dulzor mejora el sabor de los medicamentos. Actualmente la industria lo utiliza en laxantes para niños y jarabes para la tos.

F2 - Demanda por nuevos formatos de envasado

Actualmente los formatos de extracto líquido que comercializa la compañía están orientados para las grandes empresas de alimentos, siendo estos tambores de 300 kg y tote de 1.400 kg. Para la industria microcervecera el formato es de 25 kg. No abarcamos a las empresas que no cuentan con los equipos necesarios para manipular dichos formatos, una oportunidad sería contar con otro tamaño de envase que se acomode a las pymes de alimentos.

F3 - La creciente demanda por productos saludables

La creciente demanda por productos saludable ha cambiado la orientación de las empresas de alimentos, estas se preocupan de los ingredientes que van a utilizar en la elaboración del producto final, por este motivo, el extracto de malta tiene una oportunidad de posicionarse en dicho mercado, por contener azúcares complejos, con altos aportes nutricionales, siendo este un producto natural, ya que en ningún momento del proceso se adicionan químicos.

F4 - Quiebres de los clientes (falta de extracto)

En Chile no hay otra empresa que se dedique a la elaboración de extracto de malta, por ejemplo, nuestro principal cliente en el mercado local es Nestlé, quien además

importa la mayor cantidad de extracto que consume desde una de sus plantas en Singapur. Cuando Nestlé presenta una baja de stock en extracto de malta, y no cuenta con las cantidades necesarias para cubrir las líneas de producción, se presenta la posibilidad de venderles localmente, teniendo una rápida respuesta a su solicitud. De esta forma vamos posicionándonos como socios estratégicos de nuestros clientes.

3.1.2 Amenazas

Son situaciones externas al sector, pueden ser factores del entorno general, estas se encuentran también presentes en el entorno competitivo entre empresas que compiten por los mismos clientes (Hax y Majluf, 1996).

Las principales amenazas detectadas en el análisis externo son las siguientes.

A1 - Competencia a nivel mundial

La industria del extracto de malta presenta muchos competidores a nivel mundial por el mercado en que cual se utiliza dicho producto. La competencia tiene gran capacidad productiva, y se encuentra estratégicamente ubicada en sectores con alta demanda, con fácil abastecimiento de materia prima, generando un producto más económico.

A2 - Poder de negociación de los proveedores de materia prima

La materia prima para la producción del extracto de malta es la cebada, esta es sembrada en Chile desde la VIII hasta la X región. La calidad y el rendimiento de esta dependen directamente de factores climáticos. El precio internacional de la cebada puede afectar de manera positiva o negativa la contratación de predios para la siembra. Si los precios son muy bajos los agricultores van a preferir otros cultivos, disminuyendo la cantidad a recepcionar por parte de la empresa. La importación de cebada tiene altos costos logísticos.

A3 - Productos sustitutos

La industria de alimentos en el mundo, es dinámica y se encuentra en constante investigación de productos que puedan disminuir los costos de producción, y que sean más saludables, dado que hay una demanda creciente por dichos alimentos. Actualmente en Inglaterra producen el extracto de trigo, de avena y en EE.UU. el de maíz. Por las cualidades nutricionales que tiene el extracto de malta, este no ha podido ser reemplazado por estos otros extractos.

A4 - Poder de negociación de los compradores

En la costa pacífico de Latinoamérica las industrias del sector alimenticio que utilizan extracto de malta se encuentran concentradas en unas pocas, son multinacionales que están presente en todos los países, poseen un elevado poder negociador por las cantidades que compran, precios, forma de pagos y tiempos de entrega. El mercado es directamente proporcional con el crecimiento de nuestros clientes, si estos aumentan su demanda por extracto, se incrementa la producción para satisfacer sus necesidades.

3.2 Análisis de Fortalezas y Debilidades.

En este capítulo se analizan los principales factores internos de la DEM, cuales son las fortalezas y debilidades que nos enfrentamos.

Tabla III: Listado de fortalezas y debilidades, representan los resultados de un análisis interno. Fuente: Elaboración propia.

Fortalezas	Debilidades
F1.- Adecuada planificación logística	D1.- Falta de inversión en TI
F2.- Constante innovación	D2.- Infraestructura limitada para responder a la demanda
F3.- Ubicación geográfica	D3.- Falta de personal capacitado en los mandos medios
F4.- Completa trazabilidad del proceso	D4.- Débil comunicación entre las áreas

3.2.1 Fortalezas

Las fortalezas se refieren a las situaciones internas de un sector, el cual se encuentra en posición superior a sus competidores directos y las capacidades de la industria, da igual si son únicas o importantes, pueden no ser capaces de conseguir una ventaja competitiva en un mercado (Hax y Majluf, 1996).

Las principales fortalezas detectadas en el análisis interno son las siguientes.

F1 - Adecuada planificación logística

La empresa puede satisfacer la demanda por extracto de malta en menos de 24 horas dada su ubicación geográfica. Ante incrementos de la producción de nuestros

clientes, se coordina la planificación logística para evitar una detención de las líneas productivas. Nuestra competencia proviene principalmente desde Singapur, Alemania y Estados Unidos, por las distancias, es más difícil obtener una rápida respuesta de abastecimiento, así como también hay un mayor tiempo de tránsito.

F2 - Constante innovación

Estamos en constante comunicación con las áreas de desarrollo de nuestros clientes, y así poder atender sus requerimientos, modificaciones de los productos que se encuentran utilizando, o buscando nuevas aplicaciones que les permitan hacer un alimento más saludable, sin cambiar el perfil del producto. La DEM tiene flexibilidad con respecto a los requerimientos de nuestros clientes.

F3 - Ubicación geográfica

Al contar con la planta en la novena región, nos permite optimizar los costos logísticos por el transporte de la cebada desde el campo al centro de acopio. La zona agrícola donde se siembra la cebada en Chile es desde la octava a la décima región, al contar con los puertos cercanos, como el de San Vicente y Coronel, se disminuyen los costos logísticos de traslado del producto final, tanto en camiones como contenedores, también nos permite obtener espacio en los barcos más rápidamente, y entregar precios (FOB) más conveniente para nuestros clientes.

F4 – Completa trazabilidad del proceso

Este es una fortaleza importante, de acuerdo con el segmento en el cual compete la DEM, que es la de ingredientes para la industria de alimentos. Los clientes valorizan el poder contar con la información de todo el proceso productivo de sus proveedores, a través de certificados de calidad donde se informa la microbiología y el origen de las materias primas con las cuales se produjo el extracto de malta. Es por este motivo que el contar con bases de datos de cada etapa del proceso es valorado por nuestros clientes, ellos nos exigen esta trazabilidad a la hora de despachar, este es un requerimiento de la industria pero la DEM, entrega la información desde las semillas que utiliza el agricultor y no todas las empresas que participan en este nicho de mercado pueden entregar dicha información.

3.3 Debilidades

Las debilidades se refieren a las situaciones de un sector en el cual se encuentra en posición inferior con respecto a sus competidores directos (Hax y Majluf, 1996).

Las principales debilidades detectadas en el análisis externo son las siguientes.

D1. Falta de inversión en TI

Actualmente no contamos con un software el cual contenga información confiable y en línea, de la producción de extracto de malta, donde podamos extraer por turno la producción de cada producto, los factores, la energía utilizada, los insumos, los costos, etc. El rendimiento de la planta se condiciona a cálculos manuales de los supervisores, los cuales presentan desviaciones o errores con respecto a la información entregada, se deben realizar constantes correcciones y no es una información con la cual se pueda tomar decisiones. Esto tiene repercusión directa con los informes y el costo de los productos. Por el valor que tiene para la empresa la UEN del extracto deberíamos contar con un ERP, que nos entregue una información amigable, y así tener todas las variables que pueden influenciar sobre la toma de decisiones estratégicas.

D2 - Infraestructura limitada para responder a la demanda

Tenemos una infraestructura limitada, la planta que recepciona los residuos industriales. Esta se encuentra dentro de la planta industrial, su función es recibir las aguas de los procesos de la malta, en estos momentos se encuentra sobrepasada con respecto a sus capacidades. Al momento de montarla, no estaba considerada usarla también para la planta de extracto. Por el proceso que implica la producción de extracto, este aporta aguas con azúcares en alta concentración, y la autoridad sanitaria exige como máximo un caudal de concentración bioquímica de oxígeno (DBO) de 300, y tenemos en promedio 2.500 (DBO).

D3 - Falta de personal capacitado en los mandos medios

No disponemos del personal idóneo para retroalimentar los sistemas de información de la compañía, son constantes los errores y omisiones de datos, esto es un problema que ha provocado tomar decisiones equivocadas con respecto a la operación y a la gestión. Al no contar con información fidedigna, perdemos competitividad, y nuestros niveles de cumplimiento frente a los clientes se ve perjudicado. Los puntos críticos más preocupante es la información que se ingresa en los laboratorios de análisis con respecto a la microbiología, esta área es la que necesita personal más capacitado respecto a las exigencias del producto.

D4 - Débil comunicación entre las áreas

La interacción entre los departamentos no es fluida como se espera para una organización, que pretende ser líder en la industria alimenticia. Esto ha provocado

pérdida de confianza entre el área de venta, recursos financieros y gestión. Cada departamento funciona independiente con respecto a los otros, no tenemos un lineamiento como compañía que indique la pauta que vamos a seguir de nuestros procesos, y que toda la organización se encuentre comunicada de lo que está sucediendo dentro de la empresa.

3.5 Análisis FODA

Las empresas no tienen control directo sobre los elementos y los segmentos del entorno general, por lo tanto, su éxito dependerá de que recaben la información que necesitan para comprender cada uno de los segmentos y sus implicaciones, lo cual les servirá para seleccionar e implementar las estrategias adecuadas (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008).

Tabla IV: FODA, Cuantitativo. Fuente: Elaboración propia.

		Oportunidades				Amenazas				PROMEDIO	
		Incorporación del extracto de malta en nuevos productos de alimentos	Demanda por nuevos formatos de envasado	La creciente demanda por productos saludables	Urgencia de los clientes	Competencia a nivel mundial	Poder de negociación de los proveedores de materia prima	Productos sustitutos	Poder de Negociación de los Compradores		
		O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4		
Fortalezas						Promedio					
Adecuada Planificación Logística	F1	5	4	5	7	5,25	6	4	3	3	4
Constante innovación	F2	6	6	6	3	5,25	6	4	6	6	5,5
Ubicación geográfica	F3	4	4	4	6	4,5	6	5	4	5	5
Trazabilidad confiable	F4	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3,5
Promedio		5	4,75	5	5,25		5,5	4,25	4	4,25	
Debilidades											
Falta de inversión en TI	D1	4	2	2	4	3	6	3	3	2	3,5
Infraestructura limitada para responder a la demanda	D2	3	5	4	4	4	5	3	5	4	4,25
Falta de Personal Capacitado en los mandos medios	D3	2	2	2	5	2,75	4	2	4	2	3
Débil comunicación entre las áreas	D4	4	5	3	6	4,5	5	3	3	2	3,25
Promedio		3,25	3,5	2,75	4,75		5	2,75	3,75	2,5	

3.5.1 Análisis para cada cuadrante de la tabla FODA

En el primer cuadrante, **Fortaleza v/s Oportunidades** de la matriz FODA cuantitativa, es posible observar que la constante innovación es un elemento clave para la generación de nuevos productos, nos permite alcanzar las oportunidades para la generación de nuevos negocios para la DEM.

La oportunidad más factible de desarrollar que nos entrega la matriz, es la incorporación del extracto de malta en nuevos productos de alimentos, es la que nos permite tener fortalezas para poder afrontar la oportunidad que nos presenta el mercado en la industria de los alimentos.

Con respecto al segundo cuadrante, **Debilidades v/s Oportunidades**, la débil comunicación entre las áreas no permite tomar ventajas con respecto a las oportunidades que ofrece el mercado, por el contrario, esta puede activar las debilidades que presenta la DEM, tal como se muestra en la matriz cuantitativa.

El tercer cuadrante, **Debilidades v/s Amenazas**, la infraestructura limitada para responder a la demanda es un factor relevante al momento de poder lograr competir a nivel mundial, no permite a la DEM responder ante un incremento explosivo de la demanda, y puede implicar que se activen las amenazas.

En el cuarto cuadrante, **Fortaleza v/s Amenazas**, al igual que en el cuadrante anterior, la fortaleza que nos permite enfrentar las amenazas del ambiente externo es la constante innovación, esta está más preparada para afrontar la competencia a nivel mundial y a las demás amenazas que se encuentran en el mercado. Esto se puede apreciar de la matriz FODA.

3.5.2 Principales objetivos que se desprenden del análisis FODA.

Al realizar el análisis de la matriz, es posible concluir que para el logro de la visión propuesta (al terminar la década, estaremos dentro de las tres principales empresas en la costa de Latinoamérica en la producción de extracto), nos debemos enfocar en las siguientes oportunidades.

Del análisis se desprende que debemos potenciar la incorporación del extracto de malta en nuevos productos de alimentos, como el mercado de las galletas, de crecimiento explosivo en los últimos años. También en la industria farmacéutica, esto nos va permitir incrementar nuestra participación en el mercado, y aumentar las ventas de extracto de malta.

También otra oportunidad, en la cual nos debemos enfocar es en la creciente demanda por productos saludables, actualmente las grandes empresas de alimentos en el mundo se encuentran enfocando sus esfuerzos por incrementar su participación en dicho nicho de mercado, creando nuevos productos, sobre la base que el extracto de malta es un producto que no tiene químicos y/o aditivos durante su elaboración, es una oportunidad para que incorporen nuestros productos dentro de sus recetas de elaboración.

Con respecto a las debilidades en las cuales debemos enfocarnos, la principal es la débil comunicación entre las áreas, esta no nos permite tomar ventajas en el mercado, perdemos competitividad, y no se aprovechan las oportunidades. Debemos trabajar sobre esta debilidad para que en el mediano plazo, derive en una fortaleza. No es posible que cada unidad que compone la DEM sea independiente una de otra, debemos potenciar la sinergia.

También nos debemos enfocar en la infraestructura limitada para responder a la demanda, si tenemos un requerimiento no pronosticado por parte de nuestros clientes, actualmente no podemos responder en los tiempos exigidos por estos, nuestra planta que procesa los residuos fue construida para una capacidad inferior de lo que producimos en la actualidad, debemos invertir en la ampliación para el procesamiento de residuos, de esta forma no perder competitividad en el mercado e incrementar los ingresos de la DEM.

4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Representa el compromiso de la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones. La formulación de la estrategia representa el compromiso de la administración de emprender un conjunto particular de acciones. Al elegir una estrategia, la administración expresa en realidad lo siguiente, “entre las diversas formas de conducirnos y competir de que disponíamos, nos inclinamos por esta combinación particular de planteamientos para llevar a la empresa en la dirección deseada, fortalecer su posición en el mercado y su competitividad, y mejorar su desempeño” (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

4.1 Declaración de la Propuesta de Valor

La propuesta de valor de la DEM puede definirse de la siguiente manera:

“Ofrecemos a nuestros clientes ingredientes naturales, con una completa trazabilidad del proceso productivo, y nuestra ubicación geográfica permite ofrecer rapidez en la respuesta a nuestros clientes”.

De la propuesta anterior destacan los siguientes atributos:

Ingredientes naturales, el extracto es un producto 100% natural, dado que su proceso es en base a agua y temperatura, sin adición de ningún otro producto (químicos o aditivos). El extracto puede reemplazar parcialmente el azúcar y otros ingredientes que están cuestionados a nivel mundial, tal como es el caso del colorante caramelo. El segmento al cual a punta a posicionarse es el que demanda productos naturales y saludables.

Trazabilidad, la empresa ofrece a los clientes información de cada etapa del proceso de producción del extracto de malta, esto es valorado por las industrias de alimentos, las cuales están interesadas en conocer la composición de los ingredientes utilizados en sus productos, principalmente en aquellos alimentos destinados al segmento infantil, dado que se rigen por la legislación europea de los alimentos, y esta es muy estricta respecto al tema. Por este motivo las empresas dan énfasis en estar usando ingredientes naturales para la elaboración de sus alimentos.

Rapidez en la respuesta, nuestra planta productiva funciona 24 horas al día, los 365 días, lo que nos permite contar con stock permanente. Además las infraestructuras de nuestras bodegas, especialmente equipadas para mantener el producto bajo las

condiciones necesarias, hacen que sea posible tener extracto constantemente. Lo anterior mencionado marca la diferencia respecto a nuestros competidores, ya que podemos despachar un pedido en un plazo de 24 horas. Esto sin mencionar que las distancias, y los trámites para ingresar extracto desde otros país no es sencillo, mejorando aún más nuestros tiempos de respuesta frente a proveedores externos.

4.2 Relación Atributos Propuesta de Valor y Creencias

A continuación se explicará cómo se relacionan los atributos de la propuesta de valor con las creencias, y cómo interactúan.

Tabla V: Relaciona los atributos con las creencias de la UEN. Fuente: Elaboración propia.

Atributos	Creencias
Ingredientes Naturales	Flexibilidad: Somos una organización que se adecua a los cambios y a las nuevas exigencias requeridas por nuestros clientes, para satisfacer sus necesidades
Trazabilidad	Ayuda Mutua - Trabajo en Equipo: Se privilegia la comunicación entre los departamentos de la empresa, se promueve la participación para ofrecer mejoras a nuestros clientes
Rapidez en la Respuesta	Responsabilidad: Es la disposición a responder siempre de manera eficaz, cuidando como propios los activos de la empresa velando por su correcto funcionamiento y disponibilidad de información para nuestros clientes internos y externos
	Ayuda Mutua - Trabajo en Equipo: Se privilegia la comunicación entre los departamentos de la empresa, se promueve la participación para ofrecer mejoras a nuestros clientes

4.3 Relación atributos propuesta de valor y análisis FODA

El cuadro N° VI, relaciona la propuesta de valor con el análisis interno y externo de la empresa, y como se pueden potenciar las oportunidades y fortalezas con respecto a la propuesta de valor, y los puntos que debemos tener en consideración con respecto a las amenazas del mercado, y las debilidades que tiene la empresa que han sido identificadas anteriormente.

Tabla VI: Propuesta de valor VS FODA. Fuente: Elaboración propia.

	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
Ingredientes Naturales	O1.- Incorporación del extracto de malta en nuevos productos de alimentos	A3.- Productos sustitutos	F2.- Constante Innovación	D2.- Infraestructura limitada para responder a la demanda
	O2.- Demanda por nuevos formato de envasado	A2.- Poder de negociación de los proveedores de materia prima		
Trazabilidad	O3.- La creciente demanda por productos saludables		F3.- Ubicación geográfica	D3.- Falta de personal capacitado en los mandos medios
			F4.- Completa trazabilidad del proceso	
Rapidez en la respuesta	O4.- Quiebres de los clientes (falta de extracto)	A4.- Poder de negociación de los compradores	F1.- Adecuada planificación logística	D4.- Débil comunicación entre las áreas
		A1.- Competencia a nivel mundial		D1.- Falta de inversión en TI

Relación ingredientes naturales con oportunidades, es una oportunidad la incorporación por parte de nuestros clientes en nuevos productos. En las grandes chocolaterías europeas, se ocupa el extracto de malta para mejorar el sabor y la textura del producto final. Además de tener un etiquetado más limpio, dado que se bajan los niveles de azúcares y otros aditivos que contienen las barras de chocolate. En Chile aún no se ocupa, dado el alto costo del extracto, y la gran permisibilidad de la legislación en cuanto a los ingredientes.

Relación ingredientes naturales con oportunidades, es una oportunidad al contar con nuevos formatos de envasado que sean manipulables por el personal. Con esto pueden ahorrar los costos en energía (gas) al utilizar maquinaria (Grúa horquilla). También disminuyen el riesgo de accidentes por la manipulación de los envases. Las empresas más pequeñas de los segmentos, ocupan dosis bajas de extracto en sus recetas, y necesitan envases más chicos, de lo contrario, una vez abierto el extracto se forman microorganismos y se pierde. En el caso del extracto en polvo, al ser un producto muy higroscópico, y tener contacto con el aire, se vuelve sólido, y no se puede ocupar nuevamente.

Relación ingredientes naturales con amenazas, son una amenaza los productos sustitutos. Entre ellos se deben considerar como la principal amenaza el azúcar, si bien nutricionalmente no es comparable, cumple varias funciones similares al extracto, la principal, aporta dulzor. En el mercado hoy han aparecido varios productos colorantes y saborizantes, que en cierta medida, y en algunas aplicaciones también podrían reemplazar al extracto de malta, pero siempre perdiendo las cualidades nutricionales que este entrega.

Relación ingredientes naturales con amenazas, es una amenaza el poder de negociación de los proveedores de materia prima (cebada). Si el precio aumenta, los costos de producción se incrementarán, y esto va a significar que perdemos competitividad en el mercado. Este punto está directamente relacionado con el anterior, ya que si sube el precio, el cliente podría reemplazar nuestro extracto, por azúcar y otros aditivos.

Relación ingredientes naturales con fortalezas, es una fortaleza la constante innovación de la empresa, al trabajar en conjunto con nuestros principales clientes para incorporar nuevas aplicaciones o desarrollo de nuevos productos

Relación ingredientes naturales con debilidades, la capacidad limitada para responder a la demanda inesperada. Es una debilidad la capacidad productiva de la planta de extracto a la hora que algún cliente tenga un pedido inesperado, y que sea una gran cantidad de extracto. Esta debilidad se produce por el alto contenido de azúcar de la cebada, la cual como mencionamos anteriormente, los residuos líquidos no pueden ser enviados a la planta procesadora de residuos, convirtiendo la infraestructura de desechos en una debilidad.

Relación trazabilidad con oportunidades, es una oportunidad la creciente demanda por productos saludables, nuestros clientes demandan productos naturales, que no haya sido añadidos compuestos químicos durante el proceso de producción, es un segmento que se encuentra creciendo en la industria de alimentos.

Relación trazabilidad con fortalezas, es una fortaleza la ubicación geográfica de la planta la cual se encuentra en plena zona de cultivo de cebada, esto permite disminuir los costos logísticos en la recepción de materia prima. Por otra parte, la cercanía a puerto, hace que los costos de traslado para despacho disminuyan. Lo más importante, es que al estar en una zona totalmente agrícola, la facilidad y disponibilidad de camiones para despacho de productos es mucho mayor.

Relación trazabilidad con fortalezas, es una fortaleza contar con una trazabilidad confiable con respecto a toda la cadena productiva. Esta va desde que se entrega la semilla al agricultor, hasta el producto final. Los controles que se realizan en la línea de producción por parte de calidad son minuciosos, toman muestras del producto en cada etapa, y se analiza la microbiología de cada muestra. Estos análisis son exigidos por nuestros clientes, dado que una medición fuera de parámetros puede causar desviaciones en sus procesos, y en el producto final.

Relación trazabilidad con debilidades, es una debilidad la falta de personal capacitado en los mandos medios, como así mismo encontrar quien pueda capacitarlos, dado que es un producto muy específico. A raíz de esto tenemos eventos en los cuales perdemos información de los procesos, se presentan errores con respecto a la operación en la producción, principalmente producto de esta debilidad la DEM pierde competitividad.

Relación rapidez en la respuesta con oportunidades, es una oportunidad la urgencia de nuestros clientes por extracto de malta. Debido a que la planta trabaja día y noche, siempre hay disponibilidad de producto. Además somos el único proveedor local, por lo tanto, y ante una contingencia o pedido urgente, somos los únicos productores de extracto capaces de responder rápidamente, de forma eficaz y efectiva.

Relación rapidez en la respuesta con amenazas, es una amenaza el poder de negociación de los compradores al estar concentradas en unas pocas empresas de alimentos que compran grandes volúmenes, nos condicionan las fechas de entrega a cantidades elevadas que no podemos cumplir y en algunos casos por la cercanía a sus plantas, utilizan nuestras bodegas para almacenar el producto que nos compran.

Relación rapidez en la respuesta con amenazas, es una amenaza la competencia a nivel mundial. Debido a la ubicación de nuestros competidores, el mercado nuestro solo se acota a la costa pacífico de América Latina. Esto dado que los tiempos de entrega, los costos de flete, y la materia prima son significativamente más bajos en Europa y EE.UU, por lo que pueden llegar a mercados de gran consumo, como Suiza, Alemania y Sudáfrica, con precios muy bajos.

Relación rapidez en la respuesta con fortalezas, es una fortaleza la adecuada planificación logística de la empresa, la que en menos de 24 horas, si el producto se encuentra en bodega, puede responder a los requerimientos en el mercado nacional y en menos de 5 días a los clientes extranjeros, tal como Perú, Colombia y el resto de

países. Hemos sido reconocidos por nuestros clientes gracias al cumplimiento en las fechas que ellos solicitan.

Relación rapidez en la respuesta con debilidades, es una debilidad la poca comunicación entre las áreas, si estas no se encuentran alineadas, si el departamento comercial no traspasa a tiempo la información con respecto a los requerimientos tanto al área de comercio exterior, operaciones y calidad, puede suceder que no podamos responder en los tiempos requeridos. Lo anterior debido a que toda importación requiere de gran cantidad de documentación. Algunos clientes exigen contenedores especiales, y si la comunicación no llega a tiempo, es posible que el equipo de comercio exterior no se consiga lo necesario. En operaciones y calidad afecta de la misma manera, si no hay información oportuna, no se puede programar las cargas como corresponde, afectando drásticamente la velocidad de respuesta.

Relación rapidez en la respuesta con debilidades, es una debilidad la falta de inversión en Tecnología e Informática. La empresa no cuenta con ERP que entregue información confiable y en línea, con respecto al estado en que se encuentran los productos que están elaborando, y a los inventarios. Cuando los clientes consultan por fechas de despacho, debemos entregar la información días después para evitar errores, se hace manualmente para poder comunicar de manera apropiada y sin desviaciones, aunque igualmente se comenten errores menores en algunas ocasiones.

5. Modelo de negocio

Nos permite fácilmente describir y gestionar modelos de negocio con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas. Sin este idioma compartido, resulta difícil cuestionarse de forma sistemática las percepciones personales de un modelo de negocio, y por lo tanto, tener éxito a la hora de innovar. Creemos que la mejor manera de describir el modelo de negocio, es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa (Osterwalder y Pigneur, 2004).

5.1 Importancia del modelo de negocio dentro de la planificación estratégica.

Planificación de la estrategia, en esta etapa los directivos planifican la estrategia desarrollando objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos que guían la acción y la asignación de recursos (Kaplan y Norton, 2008).

La importancia del modelo de negocio, para la unidad estratégica de la división de extracto de malta, es la que nos permite definir de qué manera la organización va crear y capturar valor.

El modelo de negocio es la lógica que sigue la empresa para conseguir ingresos, y en el cual se sustenta la unidad estratégica. La propuesta de valor definida son los ingredientes naturales, trazabilidad, y rapidez en la respuesta. Canvas separa el modelo en nueve módulos que cubren las cuatro áreas principales de negocio. Segmentos de mercados es el módulo donde se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige la empresa. Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocios para quienes creamos valor. La propuesta de valor nos permite definir qué calidad de servicio entregamos a nuestros clientes, que necesidades de los clientes satisfacemos, definir los canales por los cuales vamos a comunicar en los diferentes segmentos de mercados para llegar a ellos. Proporcionarles una propuesta de valor, distribución y venta, significa que se establezca una comunicación clara y directa con los clientes. El modelo nos permite conocer que canales prefieren nuestros mercados,

cómo se conjugan nuestros canales, cuales son más rentables, la relación con clientes que establece una empresa con determinados mercados, la importancia del modelo dentro de la planificación estratégica, y definir objetivos para obtener las fuentes de ingresos.

5.2 Lienzo del Modelo de Negocio (Canvas)

A continuación se presenta el Lienzo diseñado en base al modelo de Canvas

Tabla VII: Lienzo definido para la UEN. Fuente: Elaboración propia.

Asociaciones Clave	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmentos de Mercado
Contrato de abastecimiento con Nestlé Colombia	Abastecimiento Producción Ventas Logística	Ingredientes Naturales Trazabilidad	Contratos a largo plazo Flexibilidad en Producción Desarrollo de nuevos productos	Industria de alimentos
Contrato de abastecimiento con Nestlé Chile	Recursos Clave Materia prima Maquinaria R.R.H.H.	Rapidez en la respuesta	Canales Atención personalizada Atención telefónica E-Mail Ferias de alimentos	
Estructura de Costos			Fuentes de Ingreso	
Costos Variables; Materia prima, energía eléctrica, vapor, envases y mantención de maquinaria Costos Fijos; remuneraciones, patentes municipales, seguridad, seguros, insumos de laboratorio y mantención de edificios			Venta de extracto representan por línea de los ingresos Líquido 75% y en polvo 25%	

5.3 Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio

A continuación se van a describir los elementos claves que tienen relación con el modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur del año 2004.

1. **Segmentos de clientes**, los clientes son el centro de cualquier negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes rentables.
2. **Propuesta de valor**, la propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decida por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente.
3. **Canales**, los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes.
4. **Relaciones con los clientes**, las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o usando las distintas tecnologías disponibles.
5. **Fuentes de ingresos**, si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias.
6. **Recursos claves**, todos los modelos de negocio requieren recursos claves que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos.
7. **Actividades claves**, todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que deben emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave.
8. **Asociaciones clave**, las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio.
9. **Estructura de costos**, en este módulo se describen los principales costos en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado.

A continuación se describe el análisis de cada elemento del modelo de Negocio para la DEM, sobre la base del modelo Canvas.

Asociaciones Claves: Contrato de abastecimiento con Nestlé. La UEN participa en las licitaciones para abastecer los requerimientos de extracto de malta de

las empresas que pertenecen a la industria de alimentos, sustentamos nuestra propuesta de valor para los clientes sobre la base de que producimos un producto natural, en el cual no participa ningún componente químico en la elaboración, y nos permite participar en el segmento creciente de alimentos saludables.

Actividades Claves:

1.- Abastecimiento: el único ingrediente que utiliza la DEM es la cebada. Sin dicha materia prima no podríamos producir el extracto para nuestros clientes. Este es el punto crítico más relevante debido a que no existe un sustituto de la cebada, y las condiciones climáticas pueden implicar un déficit con respecto a las cantidades necesarias. La calidad de esta también es un factor importante para lograr extraer los azúcares necesario al hacer el extracto. El abastecimiento de la cebada es muy relevante y para poder satisfacer la demanda, este puede ser de agricultores locales, o mediante importaciones, depende de las condiciones de mercado, y de la oferta.

2.- Producción: la DEM es responsable de elaborar el extracto de malta que vendemos a nuestros clientes. La eficiente administración y la adecuada utilización de los recursos nos va permitir disminuir los costos de fabricación, esto va tener implicancia sobre nuestros procesos, y vamos a poder ofertar precios más competitivos a nuestros clientes, así como incrementar la participación en la industria, y la demanda extracto de malta.

3.- Ventas: el área encargada de vender los productos que produce la DEM, es la gerencia comercial. Ellos son los responsables de mantener una comunicación fluida y clara con nuestros clientes, buscar nuevos mercados para el extracto, transmitir a la DEM los requerimientos o mejoras solicitadas por los clientes para ambas líneas de extracto (líquido y polvo).

4.- Logística: trabaja directamente con la DEM. Es el área responsable de despachar a los clientes el extracto de malta, en todos los formatos, realizando los despachos en camiones para mercado nacional. Para los mercados internaciones se coordina la carga de contenedores en planta, el traslado de los mismo desde la planta a puerto, y se hacen los arreglos para el espacio en barco. También se realizan despachos aéreos, estos son menores, pero igual de complejos.

Recursos Claves:

1.- Materia prima: la cebada es el principal insumo de la DEM. Poder contar con la trazabilidad completa del proceso, desde la semilla hasta el producto final, es vital para nuestros clientes. En cada certificado de calidad exigido por ellos, se muestra que en la materia prima, no hay trazas de productos químicos (fungicidas y/o herbicidas), así como también, bajo las regulaciones y certificaciones de SAG, se muestra que la cebada ocupada en la producción de extracto no es GMO (Genéricamente Modificada)

2.- Maquinaria: la DEM cuenta con equipos sofisticados para la producción. Las líneas se dividen en dos, para líquido y polvo, las cuales tienen diferentes formas de envasar el producto final. Esta maquinaria es de última tecnología, y tiene un elevado precio, por lo cual es una barrera natural para la incorporación de nuevos competidores a nivel nacional, tanto en la industria, como en la producción de extracto.

3.- Recursos humanos: la DEM cuenta con más de 50 trabajadores considerando las gerencias, operadores de producción, de calidad y personal de administrativo. El personal de producción es capacitado durante casi dos meses antes de comenzar a operar los equipos sin supervisión directa. El perfil de los trabajadores de la DEM son personas que llevan varios años en la empresa, al ser una operación compleja, los trabajadores de esta división tienen que ser personas con un nivel de capacitación más alto para enfrentar las exigencias de la operación.

Relación con los clientes:

1.- Contratos a largo plazo: la DEM participa en propuesta de abastecimientos anuales para proveer los requerimientos de las empresas que demandan extracto de malta para sus productos. Uno de los contratos principales es Nestlé Colombia, quienes utilizan nuestro producto para la producción de Milo. En estos contratos se fijan las cantidades que requieren, el precio, y los despachos mensuales, aunque estos varían según las necesidades de sus fábricas.

2.- Desarrollo de nuevos productos: la DEM se encuentra en constante relación con los clientes, esta se establece en primera instancia a través del área comercial, quienes informan al departamento desarrollo los requerimientos de los clientes. Luego se contacta el equipo de desarrollo con su contraparte del cliente, y de esta manera se logra saber, en términos técnicos, que necesita crear o modificar el cliente. Este método de constante innovación, y de ajustarnos a las necesidades de los clientes ha permitido incrementar las ventas.

3.- Desarrollo: esta área es la encargada de crear nuevos productos, además de buscar nuevas aplicaciones de los existentes de la DEM.

4.- Flexibilidad en producción: es una creencia que tiene la empresa. La flexibilidad se adecua a los cambios, nos adaptamos a las necesidades, lo cual nos permite poder responder a la demanda no estimada, si es necesario se modifica la programación semanal. Los clientes valoran mucho nuestra flexibilidad productiva.

5.- Políticas crediticias: tenemos políticas de financiamiento para nuestros principales clientes, pagando a 60 y/o 90 días. Cada factura que se emite a los clientes de extracto, son de altos montos, y sin una política crediticia definida, es probable que emigren a otros productos o proveedores. La DEM tiene las espaldas financieras para poder cubrir los compromisos con nuestros proveedores, sin afectar el status financiero de la compañía.

Canales:

1.- Atención personalizada: La DEM cuenta con vendedores. La función de la fuerza de ventas es visitar a los clientes para conocer sus necesidades, fidelizarlos, levantar consultas y requerimientos, así como también para agilizar y tomar pedidos.

2.- Atención telefónica: Es el segundo canal más utilizado en la DEM. Se usa principalmente para realizar seguimiento de los pedidos, servicio de post venta, informar los stocks disponibles, y también para entregar información importante.

3.- E-Mail: Es el principal canal de comunicación de la DEM. Nos permite mantener una estrecha relación comercial e intercambio de información con todos nuestros clientes. Por correo electrónico llegan las órdenes de compra, las sugerencias, las solicitudes especiales, entre otras cosas, y se envían los certificados de microbiología, información de nuevos productos, facturas, y toda la información relevante para el cliente. Esta es una forma rápida para responder ante cualquier duda o solicitud, quedando siempre copia como respaldo de lo acordado.

4.- Ferias de alimentos: Estas nos permiten mostrar los productos de DEM aplicados, y tal como se venden. Es una excelente instancia para que ellos puedan degustar los productos con la inclusión de extracto, ver y aprender más sobre los diferentes usos del producto. En esta instancia se aprovecha a interactuar con nuestros clientes, generando una relación más estrecha, y presentando nuevas aplicaciones para ellos. También se visualizan potenciales clientes, los cuales presentan sus necesidades,

y ven en el extracto una excelente alternativa de mejora para sus productos. Para nosotros es un buen lugar para ver nuevos desarrollos que podríamos hacer.

Segmentos de Mercado:

Industria de alimentos, es el segmento en el cual se encuentra posicionada la DEM. Producimos ingredientes que son parte esencial de la receta de nuestros clientes, principalmente pertenecen a la industria de alimentos (cereales para el desayuno, galletas, etc.).

Estructura de Costos:

1.- Costos variables: De la DEM utiliza parte importante de su presupuesto anual en la materia prima, energía eléctrica, carbón (se utiliza para las calderas), envases y mantención de maquinaria.

2.- Costos fijos: De la DEM los principales costos fijos que se presentan son los sueldos, patentes municipales, seguridad, seguros, insumos de oficina y laboratorios, además limpieza y mantención de edificios.

Fuentes de Ingreso:

Venta de extracto. La comercialización de los productos es la principal fuente de ingreso de la DEM. El extracto se comercializa de dos formas, líquido, que representa el 75% de los ingresos, y polvo, siendo el 25%. En extracto líquido podemos encontrar 5 tipos de productos, la diferencia entre uno y otro es el color, el porcentaje de azúcar, y la viscosidad, estos cinco se envasan en tres formatos (1.400, 300 y 25 kg). El extracto polvo se divide en cuatro productos distintos, dos formatos de envasado (20 y 25 kg). La distribución de ambos se realiza de diferentes maneras, hay clientes que retiran directamente desde bodega, se despacha al mercado local mediante camiones, y en contenedores para los clientes internacionales.

5.3 Relación elementos modelo de negocio y atributos propuesta de valor.

A continuación se muestra la relación entre elementos del modelo y los atributos de la propuesta de valor.

Tabla VIII: señala la relaciones que existen entre el modelo de negocio con la propuesta de valor. Fuente: Elaboración propia.

	Ingredientes naturales	Trazabilidad	Rapidez en la respuesta
Asociaciones Clave	Contrato de abastecimiento		
Actividades Claves	Producción; Ventas	Abastecimiento	Logística
Relación con Clientes	Desarrollo de nuevos productos	Contratos a largo plazo	Políticas crediticias; Flexibilidad en producción
Segmentos de Mercado	Industria de alimentos		
Recursos Clave	Maquinaria	Materia prima	Recursos humanos
Canales	Feria de alimentos	E-Mail	Atención telefónica y personalizada
Estructura de Costos	Costos variables	Costos fijos	Costos variables
Fuentes de Ingreso	Venta de extracto	Venta de extracto	Venta de extracto

5.5 Análisis rentabilidad o captura de valor del modelo de negocio

Con respecto a nuestra propuesta de valor ingredientes naturales, trazabilidad y rapidez en la respuesta, estas nos van a permitir capturar la rentabilidad del modelo de negocio, el extracto es un producto 100% natural, dado que su proceso es en base a agua y temperatura, sin adición de ningún otro producto (químicos o aditivos). El segmento al cual a punta a posicionarse es el que demanda productos naturales y saludables. El desarrollo de nuevos productos no va permitir capturar nuevos negocios,

Los canales por los cuales comunica la empresa con los diferentes segmentos de mercado, nos permite ofrecer a nuestros clientes información con respecto a la trazabilidad de todo el proceso, dar a conocer los productos y sus diferentes aplicaciones. A la hora de comercializar la propuesta de valor, es esencial acertar con la combinación exacta de canales para aproximarse a los clientes del modo adecuado. La empresa utiliza canales propios, esto nos reporta márgenes de beneficios mayores. La relación con los clientes es personalizada y está fundamentada en la fidelización, de esta forma la empresa incrementa la rentabilidad, nos especializamos en el desarrollo de nuevos productos para ellos. El tipo de relación que exige el modelo de negocio repercute en gran medida a la experiencia de la empresa, por este motivo podemos relacionarnos en cada segmento de mercado en que participamos con el extracto de malta líquido y en polvo. Gracias a esto hemos establecido una relación estrecha con nuestros clientes.

Los recursos claves con los que cuenta la empresa son la investigación, desarrollo de productos, materia prima, producción de ingredientes naturales para la industria de alimentos, trazabilidad de todo el proceso productivo información valorada por la industria de alimentos, rapidez en la respuesta antes los quiebres de stock de nuestros clientes, respuestas en forma oportuna, y contamos con un stock de seguridad.

6. MAPA ESTRATÉGICO.

El mapa estratégico proporciona una arquitectura para integrar las estrategias y operaciones de las diversas unidades dispersas en toda la organización. Un mapa estratégico, organizado según varias líneas estratégicas paralelas, permite a las empresas gestionar simultáneamente procesos de creación de valor a corto, mediano y largo plazo. Al construir un mapa estratégico basado en un grupo de líneas estratégicas, los ejecutivos pueden planificar y gestionar por separado cada uno de los elementos clave de la estrategia y, aun así, lograr que funcione de manera coherente (Kaplan y Norton, 2008).

6.1 Importancia del mapa estratégico como herramienta de planificación y control de gestión

La importancia del mapa estratégico nos permite graficar una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia. Estas relaciones nos dan cuenta de los procesos críticos de la propuesta de valor que contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas. La financiera describe los resultados que se espera obtener al desarrollar la estrategia, aumentar los ingresos. La perspectiva del cliente, valoración de objetivos que muestran los resultados que se espera obtener aumentando la retención de clientes, incrementar la satisfacción del cliente, ampliar la rentabilidad. La perspectiva interna incluye aquellos pocos procesos que se cree serán de gran relevancia en el logro de la estrategia, el aprendizaje y crecimiento, los objetivos de esta perspectiva declaran que activos son necesarios para sustentar los procesos que crean valor.

6.2 Dibujo del mapa estratégico propuesto

A continuación se presenta el mapa estratégico propuesto para la unidad estratégica de negocios

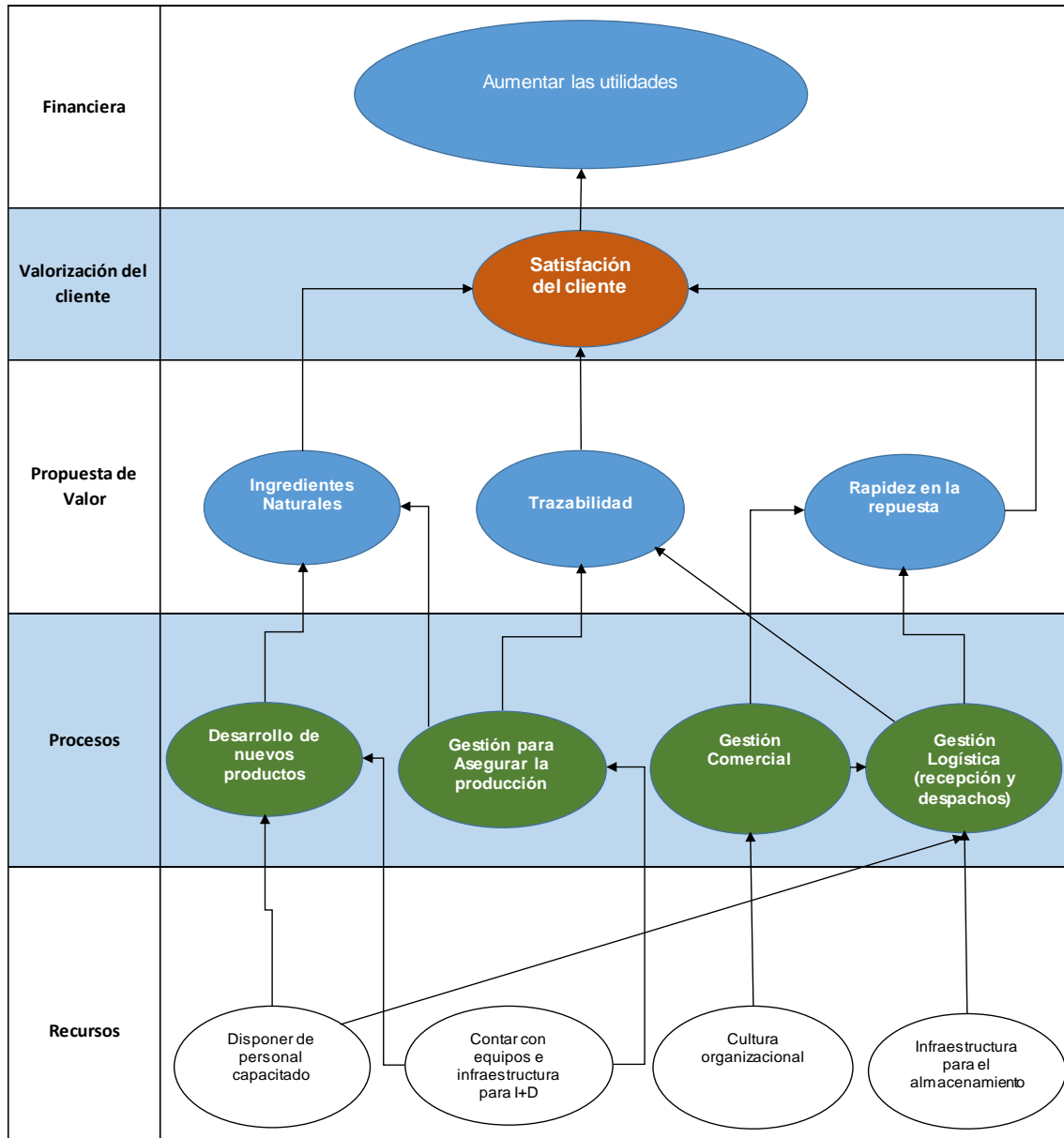


Ilustración 1: Mapa estratégico propuesto para la unidad estratégica de negocios.

Fuente: Elaboración propia.

En la elaboración del mapa estratégico, la perspectiva financiera corresponde a “aumentar las utilidades”, esta nos muestra que se condiciona con la misión, dando así un énfasis a su razón de ser, que busca posicionarse en Chile y en Latinoamérica, en la venta de extracto de malta, dentro de los principales actores.

La perspectiva del cliente, identificamos que por medio de los “ingredientes naturales”, la “trazabilidad” y la “rapidez en la respuesta”, esto nos permite posicionar la propuesta de valor.

Con respecto a la perspectiva del proceso interno, se determina en cuales operaciones debe ser excelente, y en cuales mejorar o adaptar a las circunstancias cambiantes en la que se desenvuelve la DEM. Se identificaron el “Desarrollo de nuevos productos”, la “Gestión para asegurar la producción”, la “Gestión comercial” y “Gestión logística (recepción y despacho), todas relacionadas con la propuesta de valor.

Los recursos claves de que dispone la DEM para asegurar los procesos son, “Disponer de personal capacitado”, “Contar con equipos e infraestructura para I+D”, “Cultura organizacional”, “Infraestructura para el almacenamiento”, que permitirán cumplir con la propuesta de valor y por ende con la misión.

6.3. Explicación del mapa estratégico a partir de la descripción de los ejes estratégicos desarrollados.

A continuación se presenta en los puntos 6.3.1, 6.3.2 y 6.3.3 los ejes estratégicos del mapa estratégico.

6.3.1 Ingredientes naturales

A continuación se presenta el eje estratégico propuesto para la unidad estratégica de negocios.

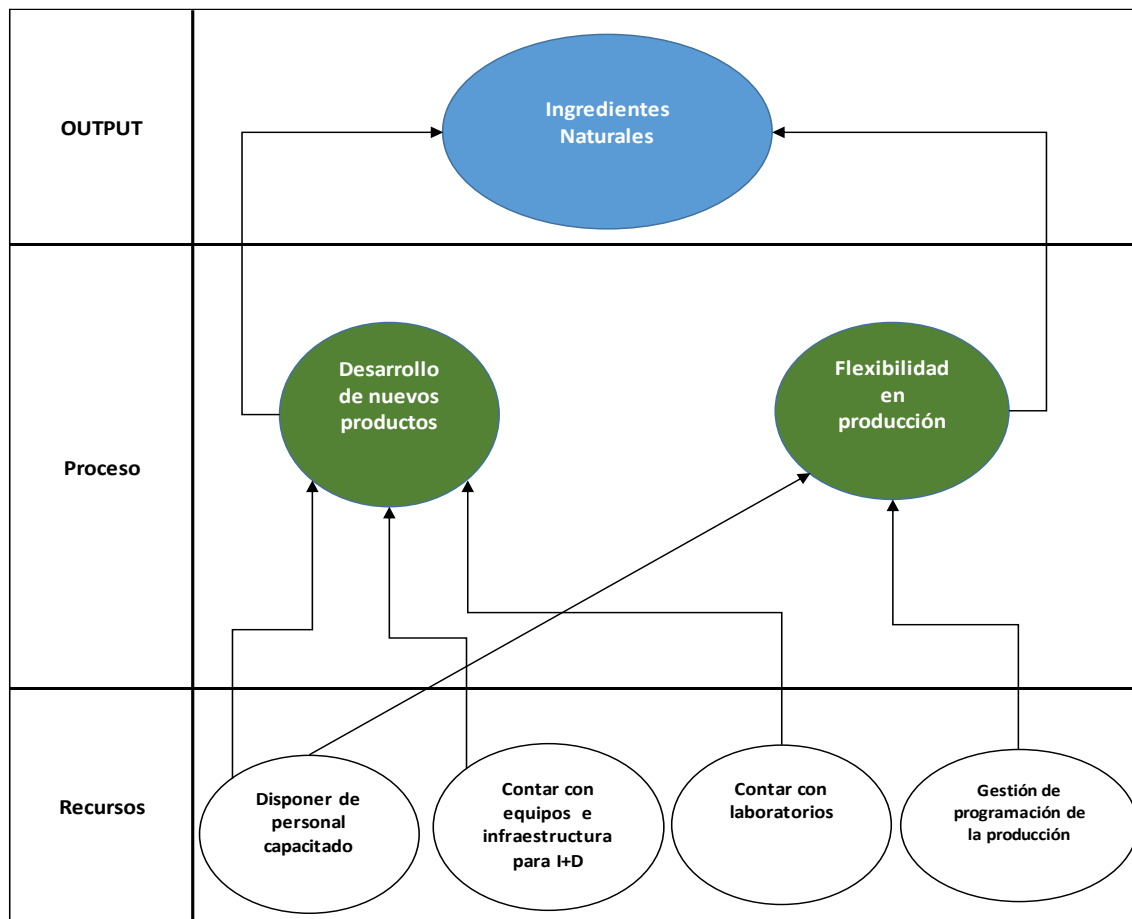


Ilustración 2: Eje estratégico para ingredientes naturales. Fuente: Elaboración propia.

El eje estratégico para ingredientes naturales, que es la salida, está directamente relacionados con los procesos de “Desarrollo de nuevos productos”, “Flexibilidad en producción”, los recursos claves para asegurar dichos procesos son “Disponer de personal capacitado”, “Contar con equipos e infraestructura para I+D”, “contar con laboratorios”, “Gestión de programación de la producción”.

A continuación se presenta la relación entre el atributo (ingredientes naturales), la causa, efecto y la explicación del eje estratégico.

Tabla IX: Relación entre el atributo, la causa, efecto y la explicación del eje estratégico. Fuente: Elaboración propia.

Atributo	Causa	Efecto	Explicación
Ingredientes Naturales	Disponer de personal capacitado	Desarrollo de nuevos productos	Disponer de personal capacitado en el área de desarrollo, profesionales formado en el campo de la ingeniería con experiencia en la innovación e investigación de nuevos productos que sean capaces de llevar acabo nuevos proyectos de I+D
Ingredientes Naturales	Disponer de personal capacitado	Flexibilidad en producción	Disponer de personal capacitado, nos va permitir poder realizar cambio en la línea de producción, sin que se presenten desordenes que pueden provocar contaminación cruzada
Ingredientes Naturales	Contar con equipos e infraestructura para I+D	Desarrollo de nuevos productos	Al contar con equipos e infraestructura adecuada para I+D, es posible la elaboración de nuevos productos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y generar nuevos negocios
Ingredientes Naturales	Contar con laboratorios	Desarrollo de nuevos productos	Disponemos de laboratorios, pero en los cuales hay que invertir para renovar los equipos, instrumentos de última generación que permitan desarrollar nuevos productos
Ingredientes Naturales	Gestión de programación de la producción	Flexibilidad en producción	Disponemos de una coordinada programación de producción, esto nos permite tener flexibilidad en la elaboración de extracto y sus líneas

6.3.2 Trazabilidad

A continuación se presenta el eje estratégico propuesto para la unidad estratégica de negocios.

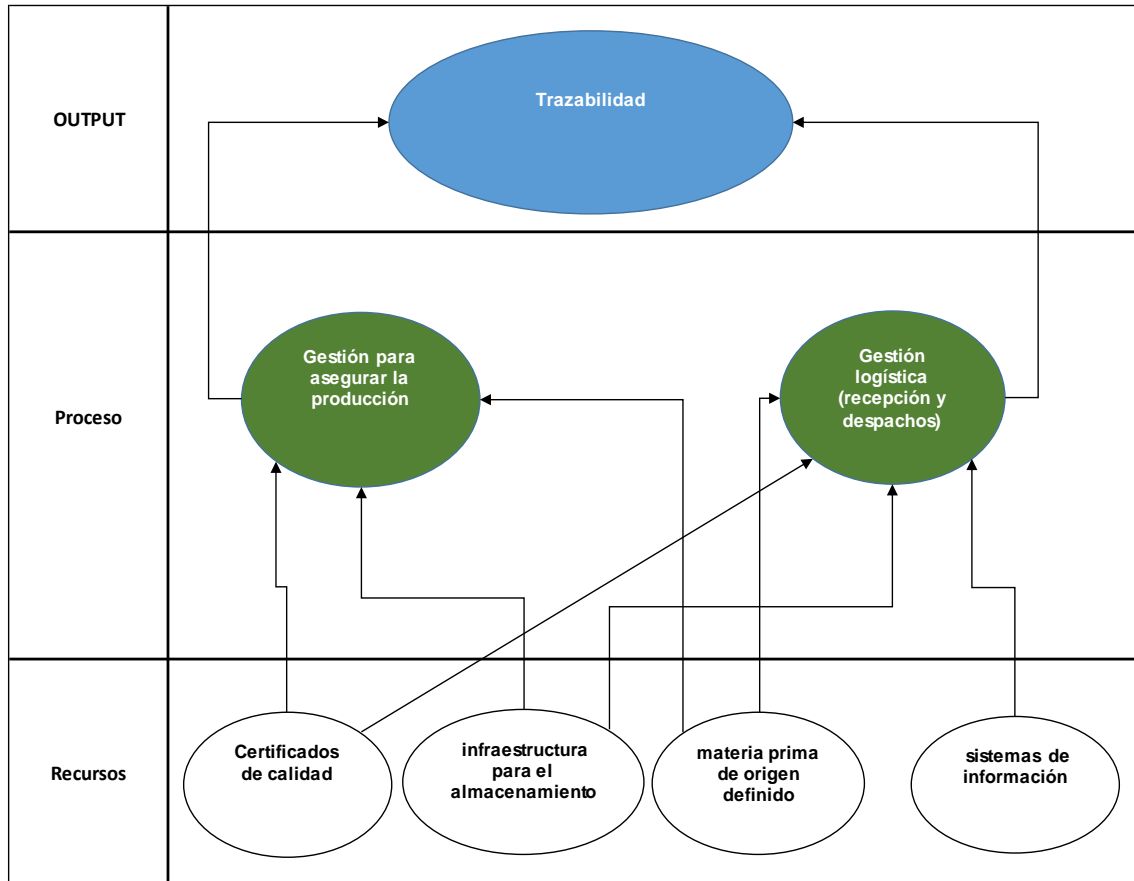


Ilustración 3: Eje estratégico para trazabilidad. Fuente: Elaboración propia.

El eje estratégico para trazabilidad, que es la salida está directamente relacionado con los procesos de “Gestión para asegurar la producción”, “Gestión logística (recepción y despachos)”, los recursos claves para asegurar dichos procesos son “Certificados de calidad”, “Infraestructura para el almacenamiento”, “Materia prima de origen definido”, “Sistemas de información”.

A continuación se presenta la relación entre el atributo (trazabilidad), la causa, efecto y la explicación del eje estratégico.

Tabla X: Relación entre el atributo, la causa, efecto y la explicación del eje estratégico.

Fuente: Elaboración propia.

Atributo	Causa	Efecto	Explicación
Trazabilidad	Certificados de calidad	Gestión logística (recepción y despachos)	Disponemos de certificados de calidad con respecto a la microbiología del productos, que son enviados a nuestros clientes junto con las guías de despacho
Trazabilidad	Certificados de calidad	Gestión para asegurar la producción	Disponemos de certificados de calidad, con respecto a la microbiología podemos informar a nuestros clientes la calidad del producto en cada etapa del proceso
Trazabilidad	Infraestructura para el almacenamiento	Gestión para asegurar la producción	Disponemos de silos, donde se acopia la cebada que se utiliza como materia prima para la producción de extracto de malta, tenemos identificadas las variedades y toda la información de la recepción
Trazabilidad	Infraestructura para el almacenamiento	Gestión logística (recepción y despachos)	Contamos con bodegas para el almacenaje de los productos terminados, estos se encuentra ordenados en función del FIFO, lo cual nos permite entregar a nuestros clientes información respecto a los productos que tenemos en stock
Trazabilidad	Materia prima de origen definido	Gestión para asegurar la producción	Disponemos de materia prima de origen definido, recurso que nos permite realizar la trazabilidad del proceso productivo en todas las etapas del proceso desde que se entrega la semilla de cebada, hasta que se entrega el producto terminado
Trazabilidad	Materia prima de origen definido	Gestión logística (recepción y despachos)	La recepción de cebada nos permite segregar la cebada según su calidad en silos diferentes, este es un proceso relevante para poder tener la trazabilidad de la producción de extracto
Trazabilidad	Sistemas de información	Gestión logística (recepción y despachos)	Disponemos de sistemas de información que nos permite tener bases de datos con respecto a la producción, información que es utilizada posteriormente en el proceso de despachos

6.3.3 Rapidez en la respuesta

A continuación se presenta el eje estratégico propuesto para la unidad estratégica de negocios.

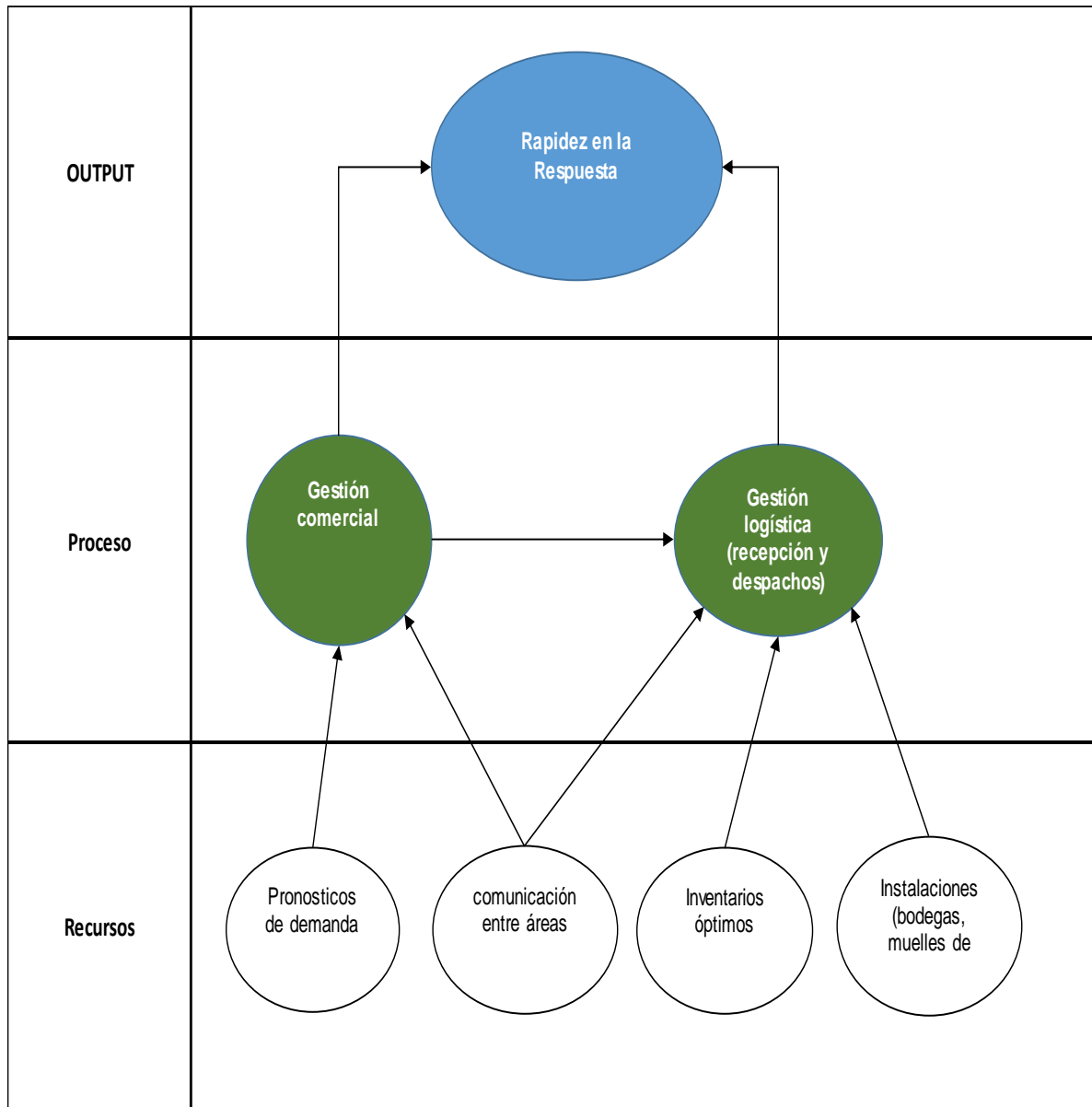


Ilustración 4: Eje estratégico para la rapidez en la respuesta. Fuente: Elaboración propia.

El eje estratégico para la “Rapidez en la repuesta”, que es la salida, está directamente relacionado con los procesos de “Gestión comercial”, “Gestión logística (recepción y despachos)”, los recursos claves para asegurar dichos procesos son “Pronósticos de demanda”, “Comunicación entre áreas”, “Inventarios óptimos”, “Instalaciones (Bodegas, muelles de carga)”.

A continuación se presenta la relación entre el atributo (rapidez en la respuesta), la causa, efecto y la explicación del eje estratégico.

Tabla XI: Relación entre el atributo, la causa, efecto y la explicación del eje estratégico. Fuente: Elaboración propia.

Atributo	Causa	Efecto	Explicación
Rapidez en la respuesta	Pronósticos de demanda	Gestión comercial	El poder disponer de pronósticos de demanda, nos va permitir realizar una programación de producción más real, utilizando este recurso podemos responder en menor tiempo a nuestros clientes
Rapidez en la respuesta	Comunicación entre áreas	Gestión comercial	La comunicación entre área, es relevante para generar interacción entre los departamentos que componen la DEM, se debe generar la sinergia necesaria para que todos se enfoquen en los mismos objetivos
Rapidez en la respuesta	Comunicación entre áreas	Gestión logística (recepción y despachos)	Disponer de una fluida comunicación entre áreas, nos va permitir entregar los pedidos en los tiempos requeridos por nuestros clientes, cuando no hay comunicación las notas de venta son entregadas a destiempo esto puede afectar nuestra competitividad
Rapidez en la respuesta	Inventarios óptimos	Gestión logística (recepción y despachos)	El disponer de inventarios óptimos, nos va permitir despachar en los tiempos requeridos por los clientes y responder de la forma más rápida antes sus pedidos, debemos mantener un stock de seguridad
Rapidez en la respuesta	Instalaciones (bodegas, muelles de carga)	Gestión logística (recepción y despachos)	El disponer de instalaciones (bodegas, muelles de carga), va ser más fluido el proceso logístico de despacho de productos para nuestros clientes y se van optimizar los tiempos

6.4 Diccionario de objetivos del mapa estratégico

A continuación se presenta el diccionario de objetivos del mapa estratégico sobre la base de las cuatro perspectivas.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento, identifica los puestos de trabajo (capital humano), los sistemas (capital de la información) y el clima (capital organizativo) que sustentan a los procesos que crean valor (Kaplan y Norton, 2008).

Tabla XII: Perspectiva aprendizaje y crecimiento. Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva	Causa	Efecto	Descripción
Perspectiva aprendizaje y crecimiento	Disponer de personal capacitado	Desarrollo de nuevos productos	Disponer de personal capacitado, nos permite desarrollar nuevos productos y con esto incrementar la oferta a nuestros clientes
	Disponer de personal capacitado	Gestión logística (recepción y despachos)	Disponer de personal capacitado, nos va permitir disminuir los errores con respecto a los despachos y a la recepción de los insumos, debemos lograr que la información sea confiable
	Contar con equipos e infraestructura para I+D	Desarrollo de nuevos productos	Al contar con equipos e infraestructura adecuada para I+D, hará posible desarrollar nuevos productos para satisfacer las necesidades de los clientes y generar nuevos negocios
	Contar con equipos e infraestructura para I+D	Gestión para asegurar la producción	Disponer de equipos e infraestructura para I+D, nos va permitir disponer de las herramientas para poder asegurar la producción y realizar las pruebas en las líneas, sin ver afectado nuestros requerimientos
	Cultura organizacional	Gestión comercial	Potencial una cultura organizacional, en que todas las áreas interactúen es relevante para poder generar la sinergia necesaria para que todos se enfoquen en el mismo objetivo satisfacer la demanda de nuestros clientes
	Infraestructura para el almacenamiento	Gestión logística (recepción y despachos)	Contamos con bodegas para el almacenaje de los productos terminados, estos se encuentra ordenados en función del FIFO, lo cual nos permite entregar a nuestros clientes información respecto a los productos que tenemos en stock

Perspectiva de los procesos internos, identifica los pocos procesos de negocios críticos que soportarían los objetivos financieros y del cliente. Las organizaciones llevan a cabo cientos de procesos, desde pagar los salarios y publicar los estados financieros trimestrales, hasta mantener los equipos, las instalaciones, e inventar productos nuevos (Kaplan y Norton, 2008).

Tabla XIII: Perspectiva de los procesos internos. Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva	Causa	Efecto	Descripción
Procesos interno	Desarrollo de nuevos productos	Ingredientes naturales	A través del desarrollo de nuevos productos, podemos incrementar la oferta de productos y obtener participación en el creciente mercado que demanda productos saludables
	Gestión para asegurar la producción	Ingredientes naturales	La gestión para asegurar la producción, nos permite informar a nuestros clientes con respecto al proceso de producción y certificar que producimos ingredientes naturales para sus procesos productivos
	Gestión para asegurar producción	Trazabilidad	Disponemos de materia prima de origen definido, recurso que nos permite realizar la trazabilidad del proceso productivo en todas las etapas del proceso desde que se entrega la semilla de cebada, hasta que se entrega el producto terminado el extracto de malta
	Gestión comercial	Rapidez en la respuesta	La gestión comercial debe disponer de pronósticos de demanda, estos nos va permitir programar la producción, con esto se busca responder ante la demanda de nuestros clientes
	Gestión logística (recepción y despachos)	Trazabilidad	La gestión logística en el proceso de recepción de cebada nos permite segregar la cebada según su calidad en silos diferentes, este es un proceso relevante para poder tener la trazabilidad de la producción de extracto, al momento de despachar tener la información de la calidad de los productos que estamos enviando
	Gestión logística (recepción y despachos)	Rapidez en la respuesta	La gestión logística con respecto a disponer de inventarios óptimos, nos va permitir despachar en los tiempos requeridos por los clientes y responder de la forma más rápida antes sus requerimientos

Perspectiva de clientes, comprende los indicadores de resultados relativos al cliente, como la satisfacción, la retención y el crecimiento, así como indicadores para la propuesta de valor seleccionada para los segmentos de clientes deseados (Kaplan y Norton, 2008).

Tabla XIV: Perspectiva de clientes. Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva	Causa	Efecto	Descripción
Clientes	Ingredientes Naturales	Satisfacción del cliente	A través de los ingredientes naturales, nos permite ofrecer nuestros productos saludables que entregan satisfacción a los clientes, podemos incrementar nuestras ventas en el segmentos de productos saludables
	Trazabilidad	Satisfacción del cliente	Entregamos una completa trazabilidad con respecto a nuestros productos, que es un valor apreciado por las industrias de alimentos, que solicitan dicha información para sus procesos productivos
	Rapidez en la respuesta	Satisfacción del cliente	La rapidez en la respuesta con respecto a la entrega de nuestros productos, nos permite general satisfacción del nuestros clientes, que en caso de quebrar stock no tienen que detener sus líneas productivas

Perspectiva financiera, describe los resultados tangibles de la estrategia utilizando indicadores conocidos, como el retorno sobre la inversión, el valor agregado económico, las ganancias operativas, los ingresos por cliente y el coste por unidad producida (Kaplan y Norton, 2008).

Tabla XV: Perspectiva financiera. Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva	Causa	Efecto	Descripción
Financiera	Satisfacción del cliente	Aumentar las utilidades	La satisfacción del cliente, va generar el aumento en las ventas y por defecto en nuestras utilidades

7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada, con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de cuadro de mando, se derivan de la visión y estrategia de una organización, y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno, la de formación y crecimiento. El cuadro de mando integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros (Kaplan y Norton, 2008).

7.1 Importancia del mapa estratégico como herramienta de planificación y control gestión.

La importancia del mapa estratégico para guiar la selección de la estrategia, si la compañía no tiene una marca distintiva ni presencia en el mercado, el foco en la identificación de un segmento atractivo de clientes, quizá por medio de un marco de posicionamiento, un enfoque de océano azul o un proceso de concreción con el cliente, podría demostrar su relevancia. Entonces la visión basada en los recursos y la identificación de las competencias centrales, son marcos efectivos para la formulación de la estrategia, (Kaplan y Norton, 2008).

En el mapa estratégico la perspectiva financiera, describe los resultados que se espera obtener al desarrollar la estrategia, mantener el crecimiento del valor para los accionistas, mejorar la productividad corto plazo, aumentar ingresos a largo plazo.

La perspectiva del cliente se separa en dos partes, la primera es la valoración de los objetivos que muestran los resultados que se espera obtener con los clientes, aumentar la retención del cliente, incrementar la adquisición de los clientes, la satisfacción de los clientes y ampliar la rentabilidad del cliente. La segunda es la proporción del valor (Propuesta de valor), conjunto de atributos de los productos y servicios que diferencian a la UEN de su competencia.

La perspectiva interna, incluye aquellos pocos procesos que se cree serán de gran relevancia en el logro de la estrategia, estos procesos producen y entregan la propuesta de valor a los clientes, que es lo que valoran de nosotros.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, los objetivos de esta perspectiva declaran que activos son necesarios que sustentan los procesos que crean valor, apoyan directamente a los procesos internos críticos para la estrategia.

7.2 Presentación del CMI

A continuación se presenta el CMI, diseñado.

Tabla XVI: Cuadro de mando integral de la DEM. Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Financiera	Aumentar la utilidad	roe	3%	Anual	
Clientes	Satisfacción del cliente	Encuestas de satisfacción	98%	Trimestral	Programa de encuestas de satisfacción del cliente
Proceso interno	Desarrollo de nuevos productos	Ingresos procedentes de nuevos productos	15%	Anual	Programa de inversión en capacitación del personal de desarrollo
	Gestión para asegurar la producción	inventario de silos	100%	semanal	Programa de inventarios para controlar los ingresos y egresos de materia prima
	Gestión Comercial	Rentabilidad por cliente	2%	Mensual	Programa de incentivos al área de ventas
	Gestión Logística (recepción y despachos)	Nº de pedidos entregados	98%	Semanal	Programa de auditorías a las notas de ventas versus los despachos
Aprendizaje y Crecimiento	Disponer de personal capacitado	Porcentaje de ausencias laborales mensuales	5%	mensual	Programa de incentivos a los trabajadores que tengan un 100% de asistencia
	Contar con equipos e infraestructura para I+D	Nº de nuevos productos	2	Anual	Programa de inversión en equipos de laboratorio
	Cultura Organizacional	Encuestas de satisfacción laboral	80%	semestral	Programa para fomentar las actividades entre áreas
	Infraestructura para el almacenamiento	inversiones en infraestructura	30% de las inversiones totales	Anual	Programa de mejoramiento de la infraestructura

7.3 Breve descripción de las principales iniciativas estratégicas incorporadas en el CMI. La explicación debe dejar claro como la iniciativa en cuestión aporta al logro de los objetivos de la organización.

Iniciativa estratégica 1. Programa de diseño de encuestas de satisfacción del cliente, esta iniciativa estratégica nos va permitir medir la percepción del cliente con respecto a su satisfacción con el producto que entrega la DEM, la meta es de un 98% de aprobación y la frecuencia de medición será anual.

Iniciativa estratégica 2. Programa de marketing para potenciar los productos como ingredientes naturales. Esta iniciativa estratégica nos va permitir informar a nuestros clientes que los productos de la DEM son naturales, sin adición de químicos, y también potenciar nuestra participación de mercado en el segmento de alimentos saludables. La meta es de un 4% de ingresos por conceptos de productos nuevos del año, versus los ingresos del año anterior de los por el mismo concepto. Haciendo solo una medición anual.

Iniciativa estratégica 3. Programa de seguimiento para cumplir en las fechas comprometidas de despacho. Esta iniciativa estratégica nos va permitir programar los despachos en las fechas requeridas por nuestros clientes, de esta manera mantener un nivel de servicio óptimo. El indicador va consistir en el número de entregas en los tiempos indicados. La meta es cumplir con el 98%, y la medición será mensual.

Iniciativa estratégica 4. Programa de inversión para investigar y desarrollar nuevos productos, esta iniciativa estratégica nos va permitir asignar recursos a la investigación y desarrollo para aumentar nuestra oferta de productos, y así participar en otros segmentos. El indicador para medir el cumplimiento son los ingresos procedentes de productos nuevos sobre el total de las ventas totales, la meta es que signifiquen el 10% de los ingresos totales, y la medición será anual.

8. TABLEROS DE CONTROL

En este capítulo se describen los tableros de control, para la DEM.

8.1 Importancia del desdoblamiento estratégico

La puesta en práctica o implantación de una estrategia empieza por la educación e involucración de la gente que debe ejecutarla. Algunas organizaciones mantienen su estrategia en secreto, y la comparten únicamente con el grupo de alta dirección. El grupo implanta la estrategia a través del control y órdenes centrales. Aunque este enfoque fue utilizado ampliamente por los altos mandos durante gran parte del siglo 20 (Kaplan y Norton, 2009).

El proceso de cascada es aquél que permite desarrollar cuadros de mandos en todos y cada uno de los niveles de la empresa. Es necesario destacar que aunque algunos de los indicadores puedan ser los mismos a lo largo de toda la empresa, existen también algunos de éstos en los cuadros de nivel inferior que incluyen medidas, que reflejan oportunidades y metas específicas de su propio nivel. Así puede pensarse que el proceso de cascada permite integrar tantos cuadros de mandos integrales, con tableros de control, aludiendo estos últimos a aplicaciones en niveles más operativos (Niven, 2002).

La importancia del desdoblamiento estratégico consiste en que toda la organización se encuentre informada de la estrategia de la compañía, hacia donde se dirige a través del método cascada, que la información debe llegar a todos los individuos de la organización para alinear con la visión definida, esta comienza desde la plana ejecutiva, que informan el modelo de negocio para que las personas contribuyan al cumplimiento, de esta forma se generan objetivos, indicadores, metas y medios particularizados a las distintas personas de la organización de acuerdo a su rol. Así, el indicador no es algo ajeno, sino que personal.

8.2 Organigrama de la UEN

A continuación se presenta el organigrama de la unidad estratégica de negocios.

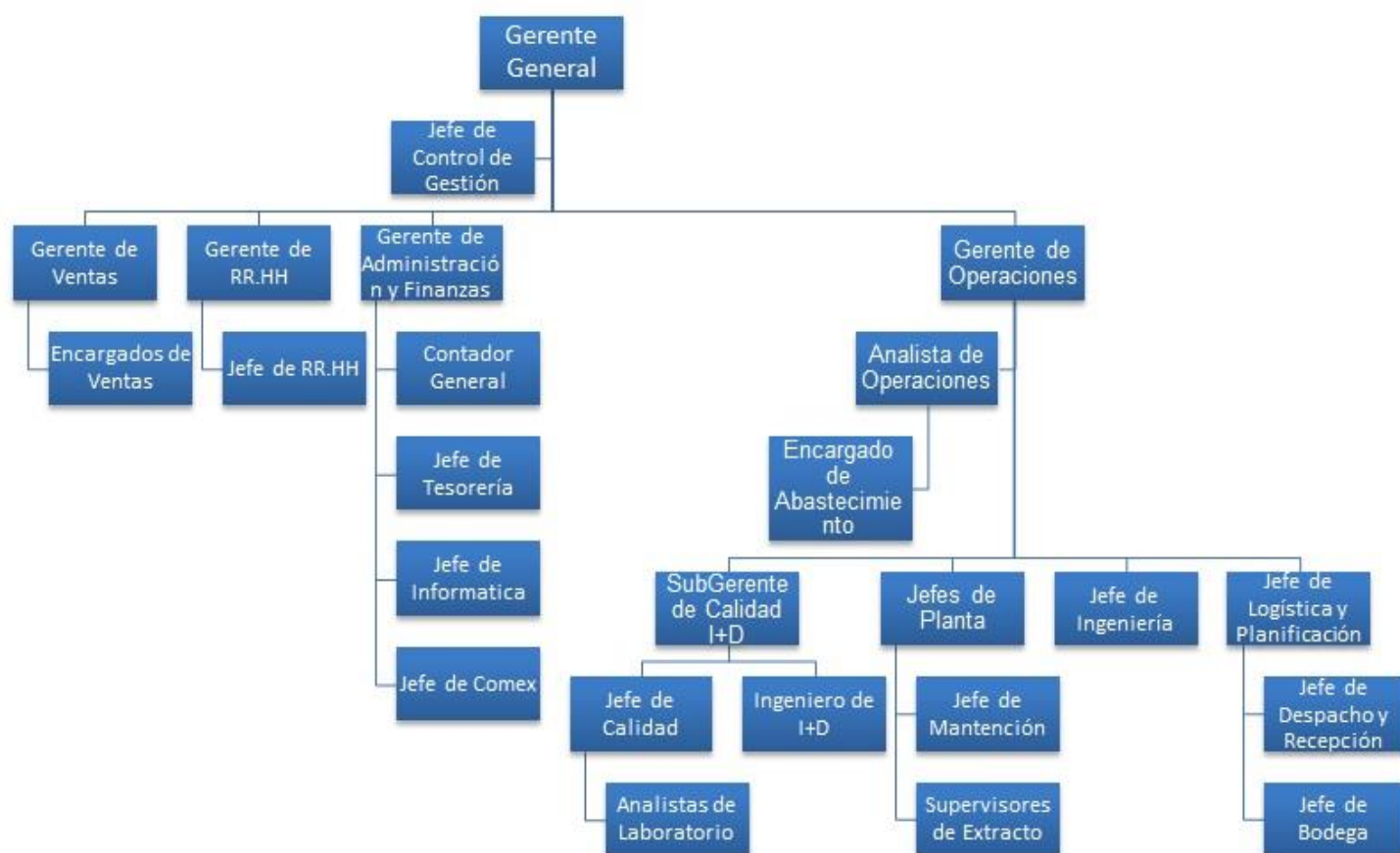


Ilustración 5: Organigrama de la UEN. Fuente: Elaboración propia.

8.3 Tableros de control y gestión

El tablero de control corresponde a uno de los atributos de la propuesta de valor, también a un recursos identificados en el mapa. La propuesta de valor seleccionada es la rapidez en la respuesta.

8.3.1 Tablero de gestión.

A continuación se presenta el tablero de gestión para la propuesta de valor.

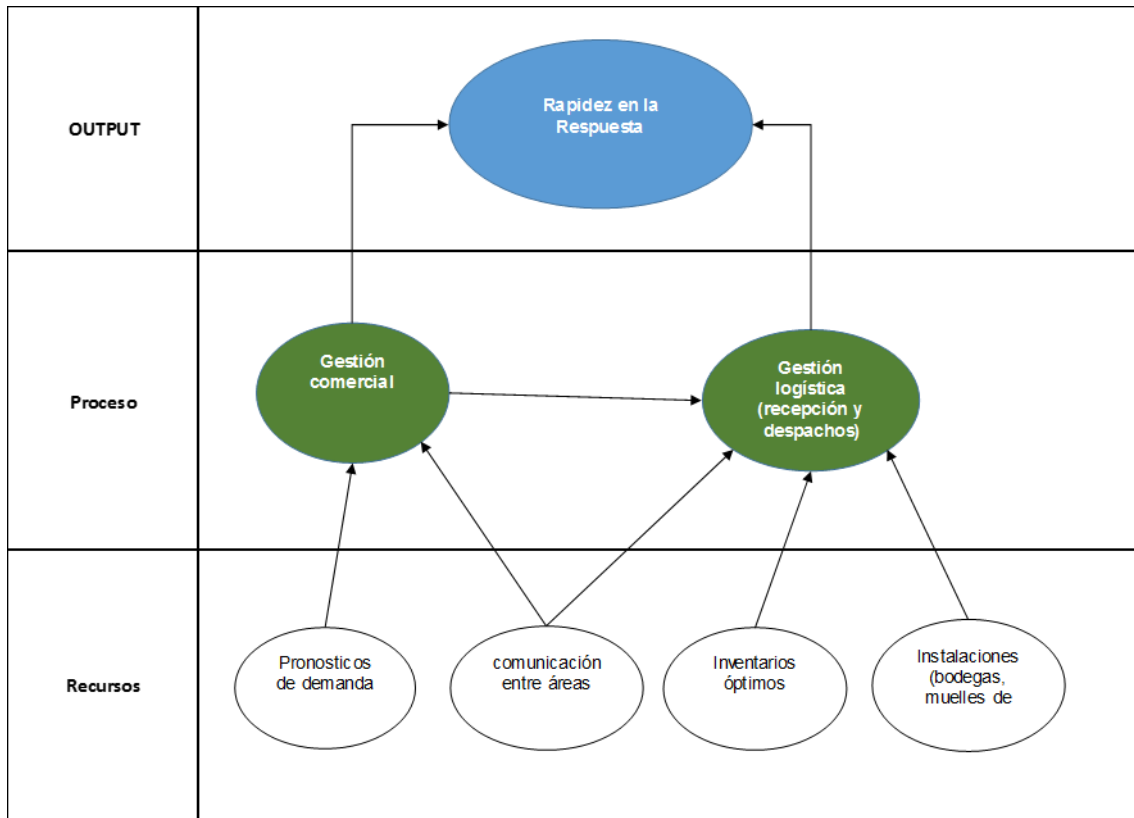


Ilustración 6: Tablero de gestión para rapidez en la respuesta. Fuente: Elaboración propia.

8.3.2 Tableros de control (Para el proceso)

A continuación se presenta el tablero de gestión propuesto para el proceso.

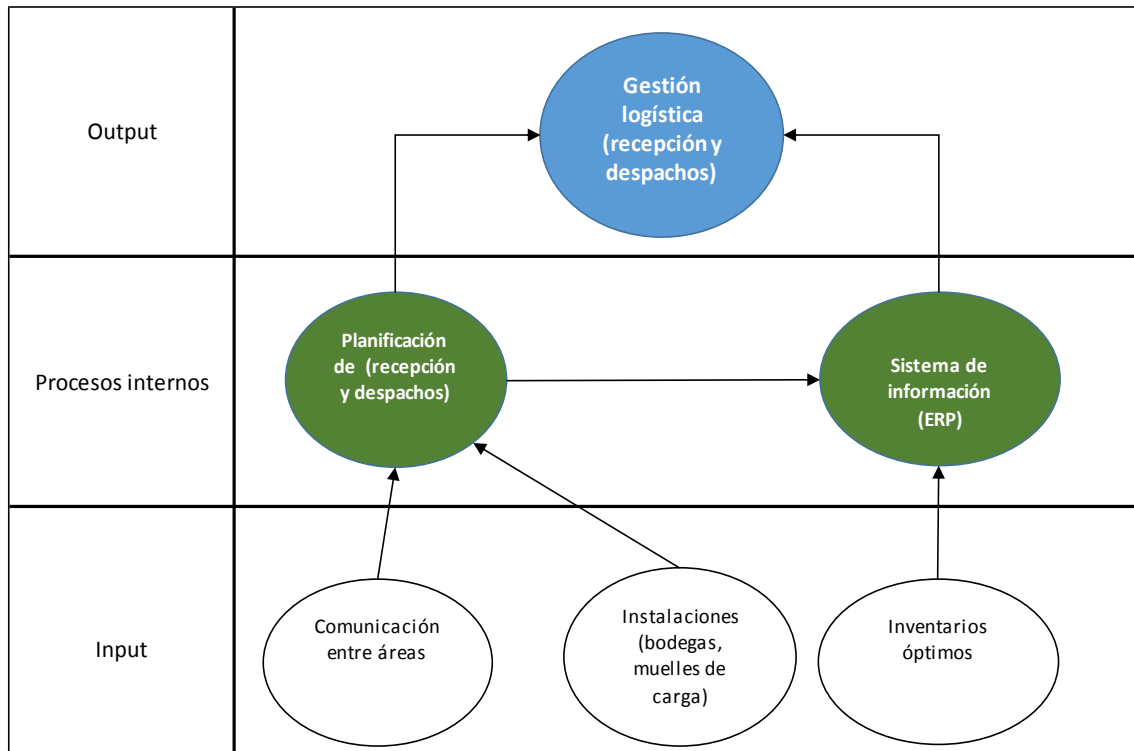


Ilustración 7: Tablero de control para el proceso. Fuente: Elaboración propia.

8.3.3 Tableros de control (Para el recurso)

A continuación se presenta el tablero de gestión propuesto para el recurso.

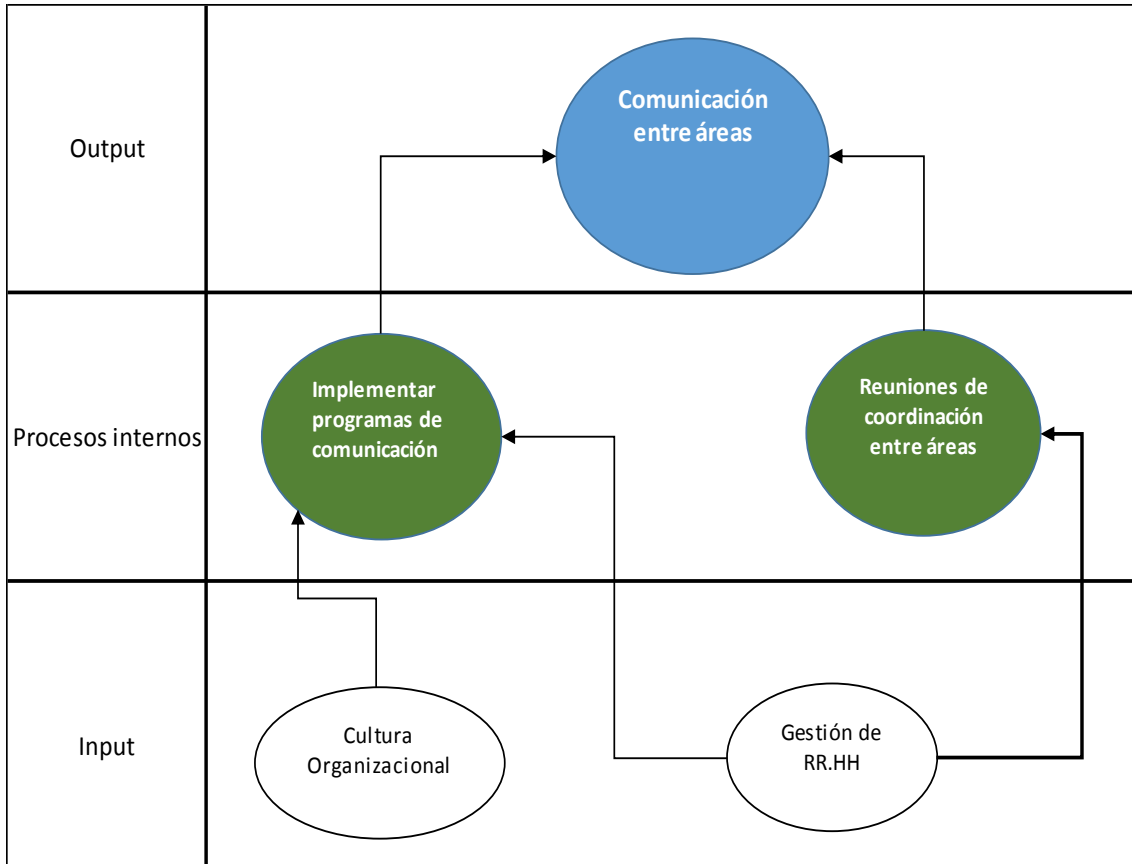


Ilustración 8: Tabla de control para el recurso. Fuente: Elaboración propia.

8.3.4 Tablero de control (indicadores para el proceso)

Tabla XVII: Tablero de control para el proceso. Fuente: Elaboración propia.

	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Output	Gestión logística (recepción y despachos)	Nivel de cumplimiento de entregas (Nº de pedidos entregados/Nº de pedidos solicitados)	98%	Mensual	Programa para incrementar la comunicación entre áreas
Procesos relevante	Planificación de (recepción y despachos)	Nº de pedidos entregados en la fecha requerida	98%	Mensual	Programa de planificación
	Sistemas de información	Nº de ventas bien ingresadas	100%	Mensual	Programa para capacitar al área de ventas con respecto a los sistemas de información
Recursos	Comunicación entre áreas	Nº de reuniones entre áreas	4	Mensual	Programa de reuniones semanales
	Instalaciones (bodegas, muelles de carga)	Nº de despachos bien realizados	100%	Mensual	Programa de capacitación al personal
	Inventarios óptimos	Diferencia de inventarios	2%	Mensual	Programa de inventarios semanales

8.3.5 Tablero de control (indicadores para el recurso)

Tabla XVIII: Tablero de control para el recurso. Fuente: Elaboración propia.

	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Output	Comunicación entre áreas	Nº de reuniones entre áreas	4	Mensual	Programa de reuniones semanales
Procesos relevantes	Implementar programas de comunicación	Nº de participantes por áreas	80%	mensual	Programa de actividades extra laboral
	Reuniones de coordinación entre áreas	Disminuir los reclamos de clientes	98%	Mensual	Programa para coordinar la entrega de pedidos
Recursos	Cultura organizacional	Encuestas de satisfacción laboral	80%	Anual	Programa para mejorar el ambiente laboral
	Gestión de RR.HH	Evaluación de personal	90%	Anual	Programa para evaluar el personal de la DEM

8.3 Breve descripción de las principales iniciativas incorporadas en los tableros de gestión. La aplicación debe dejar claro como la iniciativa en cuestión aporta al logro de los objetivos de la unidad.

A continuación se describen las principales iniciativas para el proceso.

Programa para incrementar la comunicación entre áreas, el objetivo de esta iniciativa es poder aumentar la interacción de las áreas que componen la DEM. Es un punto crítico que actualmente tenemos. Esto afecta desde el momento en que el área comercial no indica a producción los requerimientos, hasta que se realiza el reclamo por parte del cliente preguntando por que no fue despachado su producto. Debemos impulsar que se genere sinergia entre las áreas, deben trabajar en constante comunicación para entregar un mejor servicio. Lograr estas metas nos ayudará a cumplir con los objetivos de la unidad de negocio.

Programa de reuniones semanales, el objetivo de esta iniciativa es mantener a toda la organización informada con respecto a lo que está aconteciendo dentro de la DEM, tanto producción de nuevos productos, programa de entregas a nuestros clientes (fechas, cantidades), hasta nivel de cumplimiento de los indicadores planteados. Esto nos permitirá tomar medidas correctivas en caso de tener desviaciones o no estar cumpliendo con lo acordado. Dichas reuniones se deben realizar una vez a la semana, donde la personas que lideran las áreas se deben juntarse para interactuar y dar a conocer en qué actividades se encuentran los diferentes departamentos.

Programa de planificación, el objetivo de esta iniciativa es poder cumplir con los requerimientos que son exigidos a la DEM, en el ámbito de programas de producción, calendarios de despachos y recepción de insumos. Es importante que se programe la utilización del muelle de carga estos nos aportarán un incremento en nuestro nivel de servicios como proveedores. No podemos demorar la carga del producto, ya que somos parte de una cadena productiva y cualquier atraso podría implicar que seamos reemplazados en el mediano plazo. Tampoco podemos retrasar la descarga que vienen desde el extranjero, ya que implicaría el pago de sobreestadías de contenedores y afectaría los costos.

A continuación se describen las principales iniciativas para el recurso.

Programa de actividades extra laborales. El objetivo de esta iniciativa es poder aumentar la comunicación entre los colaboradores, que esta fluya por la organización

y se conozcan las personas que trabajan dentro de la DEM. Se busca con estas iniciativas construir equipos más participativos, que cada unidad que componer la UEN no sea independiente una de otra, que el no cumplimiento de las funciones por parte de un área se vea reflejado y que nos afecta a todos. Por estos motivos es necesario realizar actividades extra laborales, como premiar a los trabajadores del mes fuera de la organización, celebrar fiestas patrias y fin de año, esto incrementará la comunicación.

Programa de reuniones semanales. El objetivo de esta iniciativa es incrementar la participación de los trabajadores dentro de la DEM, en el cual se conversen mejoras en los procesos productivos, problemas que tienen los trabajadores, realizar lluvias de ideas en las cuales se vaya rotando los participantes, y que se vayan cerrando los temas. Lo que se busca con estas reuniones es tener un grato ambiente laboral y retroalimentar a la gerencia con respecto en cómo se encuentran los trabajadores alineados con las metas de la DEM. Se puede medir contabilizando el número de reuniones, y la meta es de cuatro mensuales.

Gestión de RR.HH. El objetivo de esta iniciativa es identificar los recursos humanos, que se encuentre en mejores condiciones para afrontar los desafíos de la DEM, personal que se encuentre comprometido con los objetivos, que se identifiquen con los valores y que realicen sus funciones de la mejor manera, acorde a sus limitaciones. El indicador para medir la calidad de su trabajo será a través de evaluaciones personales, y la meta es que tengan un 90% de aprobación. Esta medición se realizara anualmente y estará condicionada a un incentivo.

9. ESQUEMA DE INCENTIVOS

En este capítulo se describen los esquemas de incentivos para la DEM.

9.1 Importancia de la motivación como predictor del comportamiento de los individuos.

La importancia de la motivación es que se produzca un cambio en la conducta de los individuos, motivados por cumplir la visión de la organización, sobre la base de recompensas asociadas al desempeño. Esto tiene como objetivo alinear al personal con la visión de la empresa.

La función de un sistema de control siempre ha sido la de cambiar el comportamiento de las personas. En este sentido, un sistema de control de gestión tiene siempre un cierto elemento de manipulación, que intenta alinear los intereses de las personas con los intereses de las organizaciones. Con este objetivo se establecen medidas de resultados de la actuación de las personas y se ligan a sistemas de incentivos. Lo cual se hace en parte de manera formal (es decir, mediante procedimientos preestablecidos y aplicados de manera prácticamente mecánica), y en parte de manera informal (es decir, mediante una evaluación directa y subjetiva de las personas con poder dentro de la organización). Este es el segundo nivel de control, entre los medios informales están las relaciones directas entre las personas que forman parte de la organización; y estas relaciones personales ofrecen muchas más oportunidades para un mejor control que las puramente formales del sistema de control externo, basado exclusivamente en normas y procedimientos (IESE Business).

9.2 Importancia del esquema de incentivos para alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la propuesta de valor

Los intereses de las personas concretas (y en especial de los responsables de la organización), y los de la organización en conjunto, deberían coincidir o, al menos, estar alineados; y estos “intereses” haría falta entenderlos de manera amplia. En la práctica, sin embargo, cuando se piensa en los “intereses” a menudo se reducen, implícita o explícitamente, a los que son estrictamente económicos y a corto plazo: es decir, los beneficios trimestrales por el lado de la organización, y los incentivos materiales (posiblemente anuales) por parte de las personas. Tenemos así dos niveles de

reduccionismo diferentes: los intereses se reducen a los intereses económicos, que son solo a corto plazo (beneficios trimestrales, incentivos quizás anuales). Lo cual, obviamente puede traer consecuencias poco deseables. En primer lugar, puede llevar a despreciar las variables no económicas, o no cuantificables, quizás uno de los grandes defectos de los últimos tiempos. A menudo olvidamos que las personas, con el dinero no tenemos lo suficiente para vivir. Que todos queremos otras cosas además, y que las empresas, como agrupaciones de personas, también. Las empresas, al menos, quieren mantener su competencia distintiva, para continuar teniendo ventajas competitivas a largo plazo, quieren la buena voluntad de los clientes y empleados hacia la empresa, quieren mantener y aumentar el nivel de formación de éstos, quieren encontrar nuevos productos para el futuro, etc. Los sistemas de control formales constan, en la práctica, de: a) un sistema de evaluación y medición de los resultados, y b) una fórmula por la cual se establecen las remuneraciones o incentivos a las personas afectadas. Ambas cosas pueden considerarse los pilares de la estructura técnica del sistema, a la vez hay un proceso por el cual se establecen objetivos, metas e hitos a conseguir (IESE Business).

Si hay incentivos explícitos y cuantificables (no necesariamente monetario) sobre la variable medida. Entonces, el subordinado (controlado) se verá más inclinado a hacer cualquier cosa que mejore esta medida, que sólo estará imperfectamente correlacionada con los objetivos reales de la organización. Entonces, si el incentivo es lo suficiente fuerte, no debería ser sorprendente que el directivo haga cualquier cosa a su alcance por mejorar la medida, tanto si esto tiene consecuencias positivas con respecto a los objetivos de la organización como si las tiene negativas, incluso llegando al fraude (IESE Business).

El esquema de incentivo para este trabajo que se va diseñar para alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la propuesta de valor, es sobre la base de los tableros de gestión que se desplegaron para el eje estratégico rapidez en la respuesta definido en el mapa estratégico.

Los incentivos propuesto no solo van a ser económicos, también estarán vinculados a reconocimiento de los trabajadores de la DEM, cursos de capacitación para que puedan desarrollar sus potenciales dentro de la organización.

La propuesta de incentivos se realiza sobre la base de los tableros de control al proceso "Gestión logística (recepción y despachos)", "Comunicación entre áreas", los objetivos se focalizarán en los responsables de las unidades en las que se implementan los objetivos estratégicos.

9.3 Descripción y análisis crítico de la situación actual en la UEN respecto de los esquemas de incentivos para los directivos de las distintas unidades

La UEN no tiene esquemas de incentivos para los directivos de las distintas unidades.

9.4 Propuesta de esquemas de incentivos asociados a los tableros de control previamente diseñados para las unidades correspondientes.

A continuación se presenta el esquema de incentivo propuesto del tablero de control para el proceso.

Tabla XIX: Esquema de incentivo del tablero de control para el proceso.

Fuente: Elaboración propia.

	Objetivo	Indicador	Responsable	Meta	Porcentaje de incidencia	Incentivos
Output	Gestión logística (recepción y despachos)	Nivel de cumplimiento de entregas (Nº de pedidos entregados/Nº de pedidos solicitados)	Jefe de Logística	98%	10%	Bono del 10% de sueldo al 98% de cumplimiento
Procesos relevante	Planificación de (recepción y despachos)	Nº de pedidos entregados en la fecha requerida	Jefe de Logística	98%	10%	Bono del 15% de sueldo al 98% de cumplimiento
	Sistemas de información	Nº de ventas bien ingresadas	Gerente de ventas	100%	10%	Bono del 20% del sueldo semestral al 100% de cumplimiento
Recursos	Comunicación entre áreas	Nº de reuniones entre áreas	Gerente de recursos humanos	4 (mensuales)	30%	Incentivo económico anual un sueldo al 100% de cumplimiento
	Instalaciones (bodegas, muelles de carga)	Nº de despachos bien realizados	Jefe de Logística	100%	20%	Bono curso de capacitación (condicionado al cumplimiento de los otros objetivos)
	Inventarios óptimos	Diferencia de inventarios	Jefe de Logística	2% (de diferencia)	20%	Incentivo económico anual un sueldo al 100% de cumplimiento

A continuación se presenta el esquema de incentivo propuesto del tablero de control para el recurso.

Tabla XX: Esquema de incentivo del tablero de control para el recurso. Fuente:
Elaboración propia.

	Objetivo	Indicador	Responsable	Meta	Porcentaje de incidencia	Incentivos
Output	Comunicación entre áreas	Nº de reuniones entre áreas	Gerente de recursos humanos	4 (mensuales)	20%	Incentivo económico anual un sueldo al 100% de cumplimiento
Procesos relevantes	Implementar programas de comunicación	Nº de participantes por áreas	Gerente de recursos humanos	80%	20%	Incentivo económico de un sueldo semestral al 100% de cumplimiento
	Reuniones de coordinación entre áreas	Disminuir los reclamos de clientes	Gerente de ventas	98%	10%	Incentivo económico anual un sueldo al 100% de cumplimiento
Recursos	Cultura organizacional	Encuestas de satisfacción laboral	Gerente de recursos humanos	80%	30%	Incentivo económico de medio sueldo al 100% de cumplimiento anual (condicionado al cumplimiento de los otros objetivos)
	Gestión de RR.HH	Evaluación de personal	Gerente de recursos humanos	90%	20%	Incentivo económico anual un sueldo al 100% de cumplimiento

Los esquemas de incentivos para la DEM se encuentran enfocados en los estímulos económicos para que se produzcan cambios en las conductas de los individuos. En el caso de los incentivos para el proceso, las personas deben haber cumplido las metas propuestas en su totalidad para que se les otorgue el bono. Dicha recompensa se centrará en un pago extra de su salario, y será acordé a un porcentaje del sueldo de cada uno. Estos logros propuestos por la empresa, y que deben ser cumplidos, serán un atractivo para que la organización destine los fondos necesarios para recompensar a quienes logren los objetivos. Además es ganancia para todos, los trabajadores sabrán que si se esfuerzan tendrán un premio en dinero, y la compañía tendrá las áreas alineadas.

Se propone que en algunos objetivos el incentivo se condicione al cumplimiento de las demás metas, con esta medida se busca que los responsables no solamente se focalicen en los objetivos más accesibles, sino que en su conjunto, para el beneficio de la DEM. Todos los indicadores propuestos son medibles, sobre estos se pueden realizar seguimientos, y de esta forma monitorear que se estén cumpliendo, en caso de que no

fuese así, tomar las medidas para realizar las acciones correctivas. Con respecto al recurso, nos centramos en que el gerente de recursos humanos debe ser la responsable de cumplir con los objetivos planteados.

CONCLUSIONES

Para el proyecto de grado se ha propuesto la aplicación de un sistema de control de gestión para Malterías Unidas, en su división de malta. Este proyecto incluye la propuesta de misión, visión, valores y los atributos de la propuesta de valor.

Se evalúa la actual misión y visión de la unidad estratégica de negocios, sobre las cuales se realiza un análisis crítico donde se identifican los errores y omisiones que están presentando, y se proponen una nueva definición.

Del análisis antes mencionado, se desprende que para alcanzar la visión propuesta de la DEM, se debe trabajar sobre la base de la propuesta de valor, que son ingredientes naturales, trazabilidad y rapidez en la respuesta.

Los valores que se proponen, con los cuales consideramos que se identifica la DEM después de haber realizado los análisis, son la responsabilidad, flexibilidad y la ayuda mutua (trabajo en equipo). Estas se encuentran explicadas en el trabajo y su relación con la propuesta de valor definida.

El desarrollo de nuevos productos, nos va permitir general nuevos negocios.

Debemos trabajar nuestras debilidades con respecto a la falta de personal capacitado en los mandos medios.

Debemos potenciar la cultura organizacional, la débil comunicación entre las áreas, es una debilidad relevante que no permitir tomar las oportunidades del mercado.

Nos debemos enfocar en el segmento de mercados de productos saludables.

Por lo anterior señalado, este trabajo ha permitido identificar las áreas críticas de desempeño, también oportunidades a desarrollar en el mediano plazo, como potenciar la incorporación del extracto en nuevos productos de alimentos.

Para alcanzar la visión propuesta de la DEM, se debe trabajar sobre la base de la propuesta de valor, que son ingredientes naturales, trazabilidad y rapidez en la respuesta

En base a las conclusiones extraídas ha sido posible realizar una propuesta de valor coherente con el análisis desarrollado. A raíz de esto se diseñó un mapa estratégico que permite tener una primera mirada de los procesos, y recursos críticos de la DEM.

Se desarrolla el lienzo del modelo de negocio (Canvas) para la UEN sobre la cual se describen las asociaciones clave, las actividades, los recursos, segmentos de mercado, canales, estructura de costos, fuentes de ingresos y relaciones con clientes.

El proponer un cuadro de mando para la UEN nos permite focalizar el monitoreo de las áreas críticas, y tener una gestión más eficiente para la división de extracto de malta, “la estrategia sin táctica es el camino más lento hacia la victoria. La táctica sin estrategia es el ruido anterior a la derrota”.

Se evalúa un esquema de incentivos, y el mismo se propone para desarrollarlo en la DEM. La importancia de estos incentivos es buscar la motivación, que se produzca un cambio en la conducta de los individuos.

La implementación de un esquema de incentivos es inviable dentro de la DEM.

BIBLIOGRAFIA

Textos:

1. Kaplan R, Norton D. (2008). The Execution Premium. Ediciones Deusto. Barcelona, España.
2. Kaplan R, Norton D. (2009). El Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.
3. Osterwalder A, Pigneur Y. (2004). Generación de Modelos de Negocios. Ediciones Deusto. Barcelona, España.
4. Hitt M, Ireland R, Hoskisson R. (2008). Administración estratégica. Ediciones Cengage Learning, México DF, México.
5. Thompson A, Peteraf M, Gamble J, Strickland A. (2012). Administración Estratégica. MC Graw – Hill / interamericana editores, México DF, México.
6. Nieven, P. (2003). El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.
7. Arnoldo Hax, Nicolás Majluf, Gestión de Empresa con una Visión Estratégica, 4° ed. Santiago, Chile: Dolmen Ediciones S.A, 1996.

Documentos:

1. ¹ Mercado del extracto de malta; <http://www.mercosuronline.com/>
2. Rosana J. Indicadores de gestión, incentivos, motivación y ética en el control de gestión, Business School (IESE), papers mayo 2006.