



**SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PROPUESTO PARA
EMPRESA QUE FABRICA Y COMERCIALIZA SISTEMAS DE
RIEGO**

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

**Alumno: Christian Pereira Alzamora
Profesor Guía: Liliana Neriz Jara**

Santiago, julio 2016

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	- 1 -
1.1. Reseña de la Unidad de Negocio.	- 1 -
1.2. Justificación de la Tesis.....	- 6 -
1.3. Objetivos.	- 7 -
1.4. Alcance de la Tesis.....	- 8 -
2. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS	- 9 -
2.1. Análisis y definición de la Misión de Rivulis Chile.....	- 9 -
2.2. Análisis y definición de la Visión de Rivulis Chile.....	- 10 -
2.3. Definición Creencias	- 10 -
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	- 12 -
3.1. Cadena de Valor	- 12 -
3.1.1. Procesos Primarios	- 13 -
3.1.2. Procesos de Apoyo.....	- 15 -
3.2. Fuerzas de Michael Porter	- 16 -
3.3. Tabla Listado de Oportunidades y Amenazas.....	- 18 -
3.3.1. Oportunidades	- 19 -
3.3.2. Amenazas	- 20 -
3.4. Tabla Listado de Fortalezas y Debilidades.	- 21 -
3.4.1. Fortalezas	- 22 -
3.4.2. Debilidades.....	- 23 -
3.5. ANÁLISIS FODA.....	- 24 -
3.5.1. FODA Cuantitativo	- 24 -
3.5.2. Análisis tabla FODA	- 25 -
4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	- 30 -
4.1. Declaración de la Propuesta de Valor	- 30 -
4.1.1. Productos del alto rendimiento y eficiencia.	- 31 -
4.1.2. Entregas oportunas de productos.	- 31 -

4.1.3.	Continuidad Operacional.....	- 32 -
4.2.	Relación Atributos Propuesta de Valor y Creencias.....	- 32 -
4.3.	Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA.....	- 34 -
5.	MODELO DE NEGOCIO.....	- 40 -
5.1.	Importancia del Modelo de Negocio dentro de la Planificación Estratégica.	- 40 -
5.2.	Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio.....	- 40 -
5.2.1.	Asociaciones Claves.....	- 41 -
5.2.2.	Actividades Claves.....	- 41 -
5.2.3.	Relaciones con Clientes.....	- 42 -
5.2.4.	Segmento de Mercado.....	- 42 -
5.2.5.	Recursos Claves.....	- 43 -
5.2.6.	Canales de Distribución.....	- 43 -
5.2.7.	Estructura de Costos.....	- 43 -
5.2.8.	Fuente de Ingresos.....	- 44 -
5.3.	Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor.....	- 46 -
5.4.	Análisis Rentabilidad o Captura del Valor del Modelo de Negocio.....	- 51 -
6.	MAPA ESTRATÉGICO.....	- 54 -
6.1.	Mapa Estratégico.....	- 56 -
7.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	- 61 -
7.1.	Importancia del Cuadro de Mando Integral como herramienta de planificación y control de gestión.....	- 61 -
7.2.	Descripción de las principales iniciativas estratégicas incorporadas en el Cuadro de Mando Integral (CMI).....	- 67 -
8.	TABLEROS DE CONTROL.....	- 72 -
8.1.	Importancia del desdoblamiento estratégico.....	- 72 -
8.2.	Organigrama de la Unidad de Negocios.....	- 73 -
8.3.	Tableros de Control.....	- 75 -
8.4.	Breve descripción de las principales iniciativas incorporadas en los tableros de gestión.....	- 85 -
-		
9.	ESQUEMA DE INCENTIVOS.....	- 90 -
9.1.	Situación actual de esquemas de incentivos de Rivulis Chile para los directivos de las distintas unidades.....	- 91 -
9.2.	Propuesta de esquemas de incentivos.....	- 94 -

9.3. Explicación de los esquemas de incentivos propuestos.	- 101 -
9.3.1. Esquema de incentivos propuesto para la Gerencia de Cadena de Suministros y Distribución.	- 101 -
9.3.2. Esquema de incentivos propuesto para la Gerencia de Venta y Marketing – Servicios de Post Venta.	- 102 -
9.3.3. Esquema de incentivos propuesto para la Gerencia de Producción.	- 103 -
10. CONCLUSIONES	- 105 -
BIBLIOGRAFÍA:	- 107 -
ANEXOS	- 108 -

LISTA DE TABLAS

TABLA 1: MÉTODOS DE RIEGO UTILIZADOS EN CHILE	- 5 -
TABLA 2: SUPERFICIE REGADA DE HORTALIZAS, POR MÉTODO DE RIEGO (%)	- 6 -
TABLA 3: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	- 19 -
TABLA 4: FORTALEZAS Y DEBILIDADES	- 22 -
TABLA 5: FODA CUANTITATIVO	- 25 -
TABLA 6: RELACIÓN ATRIBUTOS PROPUESTA DE VALOR Y CREENCIAS	- 33 -
TABLA 7: RELACIÓN ATRIBUTOS PROPUESTA DE VALOR Y ANÁLISIS FODA	- 34 -
TABLA 8: LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO PARA RIVULIS CHILE.....	- 46 -
TABLA 9: MODELO DE NEGOCIO Y ATRIBUTOS PROPUESTA DE VALOR	- 47 -
TABLA 10: CMI RIVULIS CHILE.	- 62 -
TABLA 11: TABLERO DE CONTROL “GERENCIA DE CADENA DE SUMINISTROS Y DISTRIBUCIÓN”.....	- 76 -
TABLA 12: TABLERO DE CONTROL “GERENCIA DE VENTA Y MARKETING – SERVICIO DE POST VENTA”.	- 79 -
TABLA 13: TABLERO DE CONTROL “GERENCIA DE PRODUCCIÓN”.....	- 82 -
TABLA 14: PAQUETE DE COMPENSACIONES RIVULIS CHILE.....	- 92 -
TABLA 15: PROPUESTA DE INCENTIVOS PARA RIVULIS CHILE.....	- 94 -
TABLA 16: ESQUEMAS DE INCENTIVOS ASOCIADOS A LOS TABLEROS DE CONTROL “GERENCIA DE CADENA DE SUMINISTROS Y DISTRIBUCIÓN”.....	- 95 -
TABLA 17: ESCALA DE ASIGNACIÓN DE BONO SEMESTRAL, GERENCIA DE CADENA DE SUMINISTROS Y DISTRIBUCIÓN, SEGÚN PORCENTAJE DE INCIDENCIA DE ATRIBUTOS LOGRADOS.....	- 96 -
TABLA 18: ESQUEMAS DE INCENTIVOS ASOCIADOS A LOS TABLEROS DE CONTROL “GERENCIA DE VENTA Y MARKETING – SERVICIOS DE POST VENTA”.....	- 97 -
TABLA 19: ESCALA DE ASIGNACIÓN DE BONO SEMESTRAL, GERENCIA DE VENTA Y MARKETING – SERVICIOS DE POST VENTA, SEGÚN PORCENTAJE DE INCIDENCIA DE ATRIBUTOS LOGRADOS.	- 98 -
TABLA 20: ESQUEMAS DE INCENTIVOS ASOCIADOS A LOS TABLEROS DE CONTROL “GERENCIA DE PRODUCCIÓN”... -	99 -
TABLA 21: ESCALA DE ASIGNACIÓN DE BONO SEMESTRAL, GERENCIA DE PRODUCCIÓN, SEGÚN PORCENTAJE DE INCIDENCIA DE ATRIBUTOS LOGRADOS.	- 100 -

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: LOGOS DE EMPRESA JOHN DEERE WATER TECHNOLOGY, FIMI OPPORTUNITY FUND Y RIVULIS IRRIGATION.	- 2 -
FIGURA 2: ORGANIGRAMA DE RIVULIS CHILE.....	- 3 -
FIGURA 3: CONSUMO DE AGUA EN CHILE.....	- 5 -
FIGURA 4: CADENA DE VALOR.....	- 12 -
FIGURA 5: MAPA ESTRATÉGICO EMPRESA “RIVULIS CHILE”.	- 56 -
FIGURA 6: ORGANIGRAMA DE “RIVULIS CHILE”.	- 75 -
FIGURA 7: TABLERO DE CONTROL “GERENCIA DE CADENA DE SUMINISTROS Y DISTRIBUCIÓN”.....	- 78 -
FIGURA 8: TABLERO DE CONTROL “GERENCIA DE VENTA Y MARKETING – SERVICIO DE POST VENTA”.....	- 81 -
FIGURA 9: TABLERO DE CONTROL “GERENCIA DE PRODUCCIÓN”.....	- 84 -

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como objetivo principal proponer un Sistema de Control de Gestión para la empresa Rivulis Chile, dedicada a la fabricación y comercialización de sistemas de riegos integrales para la industria de la agricultura, tanto en Chile como en otros países de la región.

Rivulis Chile se origina a raíz de la venta por parte de *Deere & Company*, de sus empresas *John Deere Water Technology*, a *FIMI Opportunity Fund*, capitales de origen israelí, dedicado a la inversión y desarrollo de negocios a nivel mundial.

Este proceso se llevó a cabo en el año 2014, lo que trajo consigo una serie de modificaciones propias de cambio de propietario. Ante ello resulta necesario y atractivo proponer para la Unidad de Negocios de Rivulis Chile, un Sistema Gestión, que permita desarrollar las siguientes actividades:

- Desarrollo de la estrategia.
- Planificación de la estrategia.
- Alineación de las unidades organizacionales y los empleados con la estrategia.
- Planificación de las operaciones, mediante la definición de prioridades para la gestión de los procesos y la asignación de recursos que facilite la estrategia.

1.1. Reseña de la Unidad de Negocio.

“*Rivulis Irrigation*” nace a nivel global, en el año 2014, producto de la compra de las empresas “*John Deere Water*”, por parte del fondo de inversiones “*FIMI Opportunity Funds*”. Cada una de estas empresas cuenta con una imagen de marca, que se visualiza en la Figura 1.

Figura 1: Logos de Empresa John Deere Water Technology, FIMI Opportunity Fund y Rivulis Irrigation.



Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar que “*John Deere Water Technology*” fue una organización miembro a nivel mundial de la empresa “*Deere & Company*”, esta última fundada en el año 1837 y dedicada principalmente a la fabricación y comercialización de maquinarias para la industria agrícola y la construcción.

“*John Deere Water Technology*” fue fundada en el año 2006, gracias a la adquisición por parte de *Deere & Company* de las empresas *Roberts Irrigation Products*, *Plastro Irrigation Systems* y *T-Systems International Inc.* En el año 2008 esta compañía llegó a ser una de las empresas de irrigación más grandes del mundo.

Por su parte, “*FIMI Opportunity Funds*” fue creada en 1996, actualmente cuenta con más de US\$ 2 mil millones en activos bajo su gestión. Esta organización utilizó su conocimiento, experiencia y recursos para invertir y crear valor en su cartera de empresas y generar la máxima rentabilidad para los inversores.

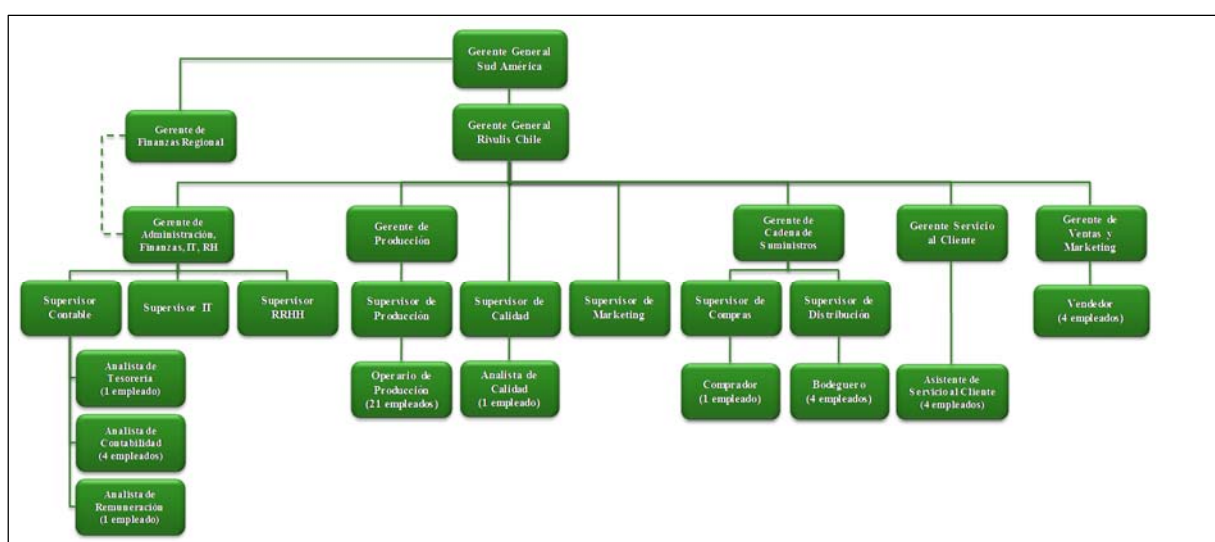
En el año 2014 compra las empresas “*John Deere Water Technology*”, creando a “*Rivulis Irrigation*”, empresa que promueve a nivel mundial el uso de productos de irrigación de alto rendimiento para satisfacer las necesidades de los mercados de agricultura, viveros, jardinería e invernaderos. Sus productos ofrecen un sistema de descarga precisa de agua, lo cual ayuda a los clientes a utilizar y gestionar sus recursos de manera continua y eficiente.

“*Rivulis Irrigation*”, con casa matriz en Israel, está presente y representada en Chile desde Junio del 2014 por la unidad de negocios (UEN) “*Rivulis Chile*”, que promueve y provee soluciones eficientes de riego por goteo y micro aspersion a los agricultores de Chile y

demás países de la región, mediante productos de alto rendimiento y precisión, servicios técnicos de post venta y entrega de productos en tiempo y forma.

Rivulis Chile se encuentra conformada por aproximadamente 60 trabajadores, distribuidos principalmente en las áreas de producción, almacenaje, cadena de suministros, servicio al cliente, venta / post venta, marketing, administración y finanzas. La figura 2 muestra el Organigrama actual de la empresa.

Figura 2: Organigrama de Rivulis Chile.



Fuente: Elaboración propia.

La Unidad de Negocios se dedica a la fabricación y comercialización de productos para el riego tecnificado, cuenta con una amplia gama de productos, especialmente líneas y/o mangueras de riego por goteo, que se venden a agricultores en Chile y en países como Perú, Ecuador y Colombia.

Otros productos utilizados en el riego como cintas, válvulas, filtros y accesorios son importados directamente desde proveedores estratégicos u otras empresas relacionadas, localizadas principalmente en Israel y Estados Unidos.

De acuerdo a lo anterior, cobra especial importancia en el desarrollo del modelo de negocio, las actividades desarrolladas en conjunto por las áreas de servicio al cliente,

abastecimiento, fabricación y distribución, con el objetivo de cumplir con la estrategia y propuesta de valor de la compañía.

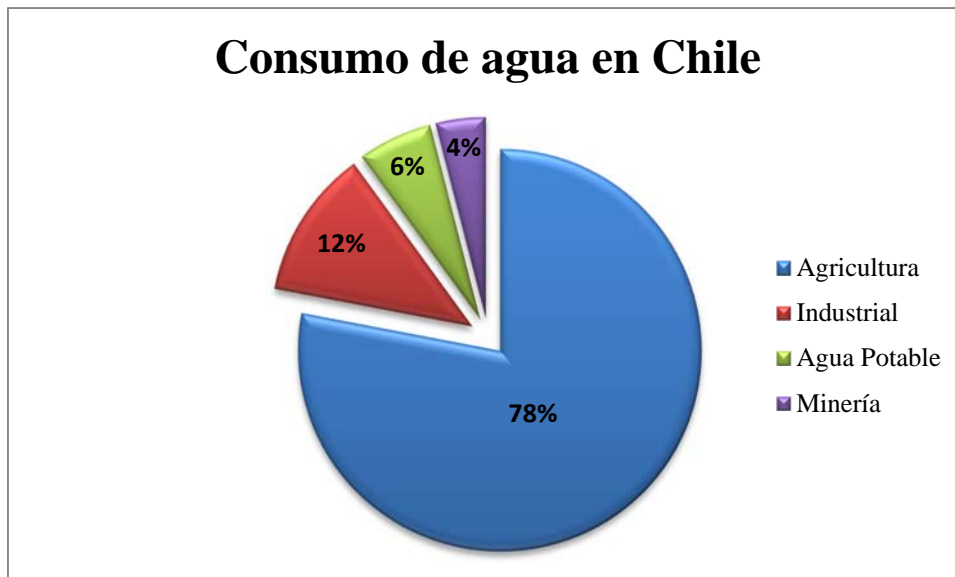
El proceso de venta se realiza de forma directa al agricultor, por parte de los equipos de venta, localizado en dichos países. Adicionalmente, la venta se canaliza por medio de empresas distribuidoras.

Actualmente la industria del riego tecnificado a nivel nacional y regional está conformada por 4 grandes empresas: Netafim, empresa actualmente líder en participación de mercado, seguido de NaanDan Jain Irrigation, Rivulis Irrigation y Agro-System, entre otras. (Información interna de Rivulis Chile, 2016).

Dada la escasez hídrica que afecta a nivel global y particularmente en Chile, la industria del riego tecnificado está en crecimiento. Los agricultores tienen la necesidad de mejorar la gestión y eficiencia de sus operaciones para aprovechar y reutilizar de mejor manera el recurso hídrico.

En Chile, según la Asociación Gremial de Riego y Drenaje (AGRID), el mayor consumo de agua lo utiliza la actividad agrícola (78%) (Ver figura 3), situación que desafía al rubro y permite ofrecer una solución que es la mejor alternativa para la actividad.

Figura 3: Consumo de agua en Chile



Fuente: Revista Internacional de Agua y Riego, 2015.

En Chile se embalsa sólo un 3% del agua que llega al mar (desde Arica a Puerto Montt), y un porcentaje importante del agua utilizada para riego se efectúa mediante tendidos y surcos, métodos de riego que poseen entre un 30% y 45% de eficiencia.

En cambio, los sistemas de riegos tecnificado tienen en promedio una eficiencia del 80%. La tabla 1, muestra los porcentajes de eficiencia del uso del agua, según los diferentes mecanismos de riego.

Tabla 1: Métodos de riego utilizados en Chile

Mecanismos de riego	% Eficiencia
Tendido	30%
Surcos	45%
Aspersión	75%
Micro aspersión	80%
Goteo	90%

Fuente: Revista Internacional de Agua y Riego, 2015.

Según datos del INE (2010), en Chile la superficie regada de hortalizas por método de riego mediante surcos era de un 81%, mientras que aproximadamente el 13% se efectuaba mediante sistema de riego tecnificado (ver tabla 2).

Tabla 2: Superficie regada de hortalizas, por método de riego (%)

Sistemas de riego	% Superficie Regada
Surco	81,0%
Goteo y Cinta	10,2%
Tendido	5,3%
Aspersión	1,9%
Carrete o Pivote	1,0%
Otro Tradicional	0,6%
Micro aspersión	0,0%

Fuente: INE, 2010.

La tabla 2 refleja la oportunidad tanto en el mercado en Chile como en la región, para la introducción y fortalecimiento del uso de sistemas de riegos tecnificados, que cuentan con claras ventajas en post de conseguir eficiencias operacionales en los negocios de los agricultores. Entre los sistemas de riego ofrecidos por Rivulis Chile, se mencionan las cintas y mangueras de riego por goteo, productos de riego por aspersión y micro aspersión, todos estos métodos de riego presentan amplias oportunidades de desarrollo y crecimiento en la industria del riego.

1.2. Justificación de la Tesis.

El cambio de dueños a nivel global, implica para Rivulis Chile, nuevos desafíos y metas tendientes a satisfacer los intereses de los nuevos inversionistas. Por tal razón es imperioso replantear y definir una nueva estrategia a corto, mediano y largo plazo necesaria en este caso para recuperar participación de mercado, incremento de ventas y rentabilidad.

Este proyecto de grado propone un modelo de Sistema de Gestión Integral, tendiente a afrontar el logro de la estrategia de Rivulis Chile, que a su vez se encuentra alineada con los objetivos estratégicos definidos por la Casa Matriz.

1.3. Objetivos.

A continuación se presentan el objetivo general y los objetivos específicos del presente proyecto los cuales se detallan a continuación.

❖ Objetivo General:

Proponer para la empresa “*Rivulis Chile*” un modelo de Sistema de Control de Gestión Integral, basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI).

❖ Objetivos Específicos:

El modelo de Sistema de Control de Gestión Integral, tiene como principales objetivos específicos:

- Formular la estrategia de Rivulis Chile, es decir, proponer definiciones estratégicas de la misión, visión y declaración de la propuesta de valor.
- Análisis estratégico tanto de factores internos y externos.
- Establecer un mapa estratégico, un cuadro de mando integral (CMI) y despliegue de la estrategia por medio de tableros de gestión y control de las gerencias.
- Proponer un esquema de incentivos para tres departamentos operacionales, que permita alinear los objetivos estratégicos de Rivulis Chile con los objetivos de los empleados.

1.4. Alcance de la Tesis.

El modelo de Sistema de Control de Gestión propuesto en esta tesis, se puede replicar en empresas en etapa de crecimiento, cuyo modelo de negocio está orientado al desarrollo del mercado agrícola en Chile y la región.

Es importante mencionar que la empresa, suministra productos y servicios a empresas de la industria minera en Chile, cuyos productos son principalmente utilizados en el proceso de lixiviación de las mineras. Esta área del negocio de Rivulis Chile, no se encuentra en el alcance del sistema de control de gestión propuesto, focalizando el análisis en la industria agrícola, principal foco de negocio de la organización.

2. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS

A continuación se presentan las declaraciones estratégicas formuladas y propuestas para Rivulis Chile, es decir, se muestra y analiza en detalle la Misión, Visión, los valores y creencias definidos para la unidad de negocio.

2.1. Análisis y definición de la Misión de Rivulis Chile.

La Unidad de Negocio no cuenta con una definición formal de su Misión, motivo por el cual se propone y se desarrolla la siguiente:

“Rivulis Chile, provee soluciones eficientes de sistemas de riego por goteo y micro aspersión a los agricultores de Chile y Sudamérica que quieran optimizar sus operaciones y obtener mejores resultados”.

En referencia a lo mencionado por Thompson, Gamble, Peteraf, y Strickland (2012), la Misión propuesta considera los siguientes puntos abordados por los autores, necesarios para describir la actividad y propósito de la UEN:

- “¿Quiénes somos?”,
- “¿Qué hacemos?” y
- “¿Por qué estamos aquí?”.

Finalmente, la Misión propuesta logra en su contenido abordar los siguientes puntos:

- Identificar los productos de la compañía.
- Especificar las necesidades del cliente.
- Identificar grupo de clientes y mercados que se desea satisfacer.
- Otorga identidad propia. Lo anterior principalmente se refleja en la propuesta de optimización de operaciones y mejoras en resultados por medio de lo ofrecido a los clientes.

2.2. Análisis y definición de la Visión de Rivulis Chile.

Rivulis Chile no cuenta con una definición formal de su Visión, motivo por el cual se propone la siguiente:

“Nuestra visión es ser reconocidos al año 2020 como el mejor socio de nuestros clientes agrícolas de Chile y Sudamérica para ayudar en gestionar y administrar de forma óptima y eficiente el uso del recurso agua en sus operaciones”.

Basado en lo mencionado por Thompson, Gamble, Peteraf, y Strickland (2012), la Visión propuesta busca describir aspiraciones de la administración para el futuro y bosqueja el curso estratégico de largo plazo de la compañía.

- Es gráfica y no extensa: Presenta una imagen clara del rumbo de la empresa y de la posición en el mercado que se pretende conseguir.

Adicionalmente, según lo mencionado por Kaplan y Norton (2008), la declaración de la visión de una empresa debe brindar una meta y una descripción de alto nivel de cómo la organización se propone crear valor en el futuro. La meta debe ser desafiante, diferente de la actual posición de la compañía, todo necesario para desafiar a trabajadores, administradores y partes relacionadas de la empresa (distribuidores, proveedores, otros).

2.3. Definición Creencias

Rivulis Chile no cuenta con una definición formal de sus valores y creencias, motivo por el cual se han desarrollado las siguientes propuestas de valores, tendientes a dar cumplimiento a la propuesta de valor.

❖ Integridad.

Significa decir la verdad, cumplir lo prometido y tratar a los demás con imparcialidad y respeto. La demostramos a través de las relaciones honestas, de las decisiones que tienen

en cuenta los intereses equilibrados de todas las partes interesadas y del compromiso incuestionable de comportarnos de forma ética y conforme a derecho.

❖ **Calidad.**

Significa brindar siempre valor a los clientes, empleados, accionistas y otros. La calidad se demuestra de diversas maneras: mediante la venta y el soporte de productos y servicios que deleiten a los clientes, mediante la creación de un entorno de trabajo en el que los empleados prosperen, mediante la obtención de resultados financieros que satisfagan las expectativas de los inversores y mediante la conservación de relaciones fuertes en beneficio de las partes interesadas.

❖ **Compromiso.**

Significa hacer todo lo posible para satisfacer las expectativas de las partes interesadas en forma predecible y coherente en el corto, mediano y largo plazo.

❖ **Innovación**

Significa inventar, diseñar y desarrollar productos y servicios de avanzada, que cuenten con gran atractivo en el mercado y fortalezcan la preferencia de los clientes por la marca Rivulis. La innovación se extiende al uso de las últimas tecnologías para desarrollar procesos de fabricación de primer nivel y utilizar las prácticas y las herramientas de tecnología de la información más avanzadas en el rubro.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Definida la Visión y Misión de Rivulis Chile, es indispensable efectuar un “análisis interno y externo que incluye una evaluación amplia de sus propias capacidades y desempeño en relación con los de sus competidores, así como también su posicionamiento con respecto a las tendencias de la industria” (Kaplan y Norton, 2008).

El análisis interno examina el desempeño y las capacidades de una organización. Para lo anterior se utiliza la herramienta de Análisis de la Cadena de Valor, mediante la cual se logra identificar la secuencia de los procesos necesarios para entregar a los clientes los productos y servicios de la empresa. En ella se abordan el desarrollo de las actividades primarias y/o operacionales, como también las actividades secundarias y/o de apoyo que facilitan el desarrollo de las actividades primarias necesarias para la creación de valor.

3.1. Cadena de Valor

La figura 4, muestra la cadena de valor de la empresa, destacando las actividades primarias necesarias para la generación de valor y a su vez las actividades de apoyo.

Figura 4: Cadena de Valor



Fuente: Elaboración propia.

3.1.1. Procesos Primarios

Dentro de las actividades primarias se encuentran aquellas que ayudan a generar valor a los clientes de la empresa. A continuación describiremos y analizaremos estos procesos.

❖ Servicio al Cliente

En este proceso se efectúan las siguientes actividades necesarias para gestionar el proceso de venta.

- Se reciben y procesan las órdenes de compras de parte de los vendedores y clientes en sistema.
- Se gestiona y confirma con el departamento de Cadena de Suministro, la existencia de productos en stock, o bien fechas de disponibilidad de ellos en bodegas, en caso de no contar con los productos requeridos. Es relevante mencionar que sólo para algunos productos calificados como estratégicos, de alta rotación y especialmente aquellos no fabricados por la UEN, se mantienen stock mínimos en bodegas, a fin de asegurar disponibilidad y oportunidad en el proceso de entrega. En dichos casos el área comercial, trabaja en conjunto con los clientes, departamentos de producción y de suministros, a fin de producir, comprar e importar bienes con la requerida antelación. Sin embargo, la gran parte de las familias de productos comercializados, son producidos, comprados e importados, a medida que se reciben las ordenes de compras de parte de los clientes, mediante la cual se acuerdan las condiciones y plazos de entregas de productos, dependiendo de su disponibilidad y origen.
- Se gestiona con el departamento de Producción fechas de producción y disponibilidad de productos, a fin de acordar con el cliente fechas de entregas.
- Una vez confirmada la disponibilidad de los productos por parte del departamento de cadena de suministros, el departamento de servicios al cliente, procede a confecciona las ordenes de ventas en sistema (precios, descuentos, productos, fechas de entrega, otros) para formalizar la venta con el cliente.

Para cumplir con las expectativas y plazos acordados con el cliente, es de vital importancia que estas actividades sean efectuadas de forma coordinada y eficiente.

❖ **Cadena de Suministro**

Este departamento, tiene como principales funciones, planificar y gestionar la compra de Materias Primas y componentes necesarios para la producción de las líneas de goteros (mangueras) fabricados localmente. Adicionalmente efectúa la cotización y compra de productos no producidos localmente, ya sea a terceros o a empresas relacionadas a lo largo del globo. Dicho departamento, es responsable de asegurar disponibilidad mínima de stock oportuna, especialmente en aquellos productos estratégicos de alta rotación, no fabricados en Chile.

El costo de las Materias Primas corresponde a un porcentaje importante del costo total del producto terminado, motivo por el cual es clave comprar a buen precio y mantener stocks óptimos dependiendo de la proyección de ventas. Para cumplir con las expectativas del cliente es de vital importancia que estas actividades sean efectuadas de forma planificada y eficiente.

❖ **Producción**

En base a las órdenes de pedidos de clientes, el departamento de producción, planifica y ejecutan las órdenes de producción de forma programada. Para cumplir con los requerimientos de los clientes, el proceso de producción debe ser efectuado de forma continua y eficiente. Es importante en este proceso, el control de calidad de productos, control de costos de fabricación y la incorporación de nuevas tecnologías, a fin de lograr eficiencia y optimización del proceso de fabricación en general.

❖ **Distribución**

Este proceso es crítico en su administración, ya que los productos deben ser enviados a clientes en forma y tiempos acordados. Retrasos en la entrega de los productos en cliente, podrían significar la pérdida de sus cosechas, con alto impactos en sus

negocios. El departamento de distribución, es responsable de asegurar la entrega oportuna de productos, de la forma más eficiente y conveniente para la empresa.

❖ **Venta y Marketing**

El proceso de venta es efectuado por la fuerza de venta de la compañía, quienes negocian descuentos, plazos de entrega y plazos de pagos.

Adicionalmente son quienes efectúan el marketing de la empresa, por medio de publicaciones, seminarios, capacitaciones y asesorías en terreno con clientes.

❖ **Servicio Post Venta (Mantenimiento)**

Proceso efectuado por equipo de vendedores y técnicos, quienes deben de forma oportuna asistir a clientes en mantenimiento de sus equipos, proporcionar asesorías técnicas de sistemas de riegos. Este proceso es clave para la empresa, ya que permite conocer a los clientes y sus problemáticas, generando lazos de confianza, lo cual ayuda a diferenciarse de la competencia y contribuir con la propuesta de valor de la empresa.

3.1.2. Procesos de Apoyo

❖ **Administración y Finanzas**

Contribuye a los procesos críticos asegurando fuentes de financiamientos, administración de flujos de efectivo, procesos de inversión, seguimiento y control del desempeño financiero de la empresa (costos, márgenes, etc.).

❖ **Gestión de Recursos Humanos**

Entrega apoyo en proceso de evaluación y contratación de personal, evaluación de desempeño, desarrollo de carrera, incentivos y ambiente laboral.

❖ **Tecnología de la Información**

Sus actividades están focalizadas a asegurar la continuidad de los servicios de información de la empresa, tales como servicios de redes, servidores, estaciones de

trabajos, telefonía, sistemas de información (SAP), respaldos de información, entre otros.

Por otra parte, el análisis externo busca comprender el impacto de las tendencias en la estrategia y operaciones de la compañía a nivel macro e industrial.

A continuación se efectúa análisis externo de la organización, utilizando metodología de las Cincos Fuerzas de Michael Porter, a fin de identificar las variables específicas que están dando forma al sector, tanto de manera favorable como desfavorable.

3.2. Fuerzas de Michael Porter

❖ Amenaza de entrada de nuevos competidores

Los competidores a nivel mundial, regional y local en la Industria del riego tecnificado, está concentrado básicamente en 4 grandes empresas, *Netafim*, líder en participación de mercado a nivel mundial, seguido por corporaciones como *NaanDan Jain Irrigation*, *Rivulis Irrigation*, *Agro-Sistem* entre otros.

Las barreras de entradas en este segmento de empresas son altas, principalmente por la alta inversión necesaria para instalación de fábricas con tecnología de punta, necesaria para la fabricación de productos de alto desempeño y tecnología.

Adicionalmente cada una de estas marcas, cuentan con buen posicionamiento a nivel mundial, lo cual dificulta aún más la incorporación de nuevos jugadores en este segmento del mercado.

Por lo anteriormente expuesto, la amenaza de entrada de nuevos competidores en este segmento de mercado es baja.

Una amenaza importante para Rivulis Chile, sería la existencia de fusiones a nivel del mercado, lo cual generaría mayor concentración y adquisición de ventajas competitivas por parte de la competencia.

❖ **Poder de Negociación de los proveedores**

El principal componente en el costo de los productos fabricados localmente, es la materia prima, compuesta principalmente por polietileno, el cual es suministrado por no más de 3 empresas a nivel local y regional.

Adicional al problema de concentración de la oferta planteado anteriormente, es importante mencionar que el precio de los polímeros está sujeto y asociado al precio del petróleo transado a nivel global. Lo anterior implica que los precios se muevan de acuerdo a lo establecido por parte del mercado, motivo por el cual la industria presenta desafíos importantes para conseguir precios estables y convenientes.

Lo anterior posiciona a los proveedores de estas material primas, con un alto poder de negociación, siendo necesario por parte de la empresa generar mejores acuerdos marcos, a fin de lograr precios convenientes, mejoras en las condiciones de pago, disponibilidad y calidad del material.

❖ **Amenaza de productos sustitutos**

En una industria madura, en la cual los principales competidores ofrecen productos con un estándar en calidad y desempeño, el riesgo de incorporación de productos sustitutos es moderado, sin embargo, la incorporación de productos con mejores prestaciones, desempeños y precios en el mercado por parte de la competencia, impactarían de manera importante a la industria, generando ventajas competitivas y diferenciadoras con respecto al resto de los participante del mercado.

❖ **Poder de negociación de los clientes**

La oferta de productos y servicios por parte de las empresas de riesgo es amplia y variada, sin embargo el producto en esta industria debe asegurar siempre un alto desempeño y

calidad, lo cual se traduce que todos los competidores directos deban contar y cumplir con un estándar.

Lo anteriormente expuesto, permite a los consumidores directos y distribuidores (no exclusivos) contar con un alto poder de negociación, siendo indispensable para la empresa, la búsqueda continua de diferenciación en términos de productos y servicios tendientes a generar mayores vínculos y retención de clientes.

❖ **Rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre los competidores es alta, explicada en parte por el alto poder de negociación de los clientes y distribuidores. El foco de la empresa está puesto en proporcionar un producto de alto desempeño y calidad y a su vez en desarrollar atributos que permitan a la empresa diferenciarse del resto de la competencia a fin de mejorar participación de mercado y mejorar en los márgenes de ventas.

La estrategia de una empresa es más eficaz conforme la proteja de las presiones competitivas, aproveche la batalla competitiva en su favor y le permita beneficiarse de oportunidades de crecimiento atractivas.

Para facilitar lo anteriormente expuesto, se desarrolla para la Rivulis Chile un análisis FODA, “herramienta sencilla y poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de la empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro” (Thompson, Gamble, Peteraf, y Strickland, 2012).

3.3. Tabla Listado de Oportunidades y Amenazas.

A continuación, la tabla 3 presenta listado y detalle de las Oportunidades y Amenazas desarrolladas para Rivulis Chile.

Tabla 3: Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Incremento de la demanda a nivel nacional y regional por el recurso agua.	Incorporación por parte de la competencia al mercado de productos innovadores con nuevas prestaciones y mejores desempeños.
Alto potencial de tierras agrícolas no regadas con sistemas de riego tecnificados.	Fusión entre empresas de la competencia, que pudieran ganar participación de mercado y adquisición de ventajas competitivas.
Desarrollo de nuevos mercados en Perú, Ecuador y Colombia.	Incremento continuo del costo de la energía eléctrica y materia prima (polietileno).
Periodos prolongados de Sequía, en ciertas zonas del país y la región.	Inundaciones / Periodos prolongados de lluvias, en ciertas zonas del país y la región.

Fuente: Elaboración propia.

3.3.1. Oportunidades

❖ **Incremento de la demanda a nivel nacional y regional por el recurso agua.**

La demanda sobre el suministro de agua está continuamente aumentando debido a muchos factores, entre ellos, el crecimiento de la población, la demanda competitiva de alimentos, fibras y cultivos para producción de combustibles, y la disparidad entre la ubicación de los suministros de agua y la demanda.

❖ **Alto potencial de tierras agrícolas no regadas con sistemas de riego tecnificados.**

En Chile y la región se estima que solamente el 18% de las tierras agrícolas son regadas con sistemas de riego tecnificado del alta eficiencia. A pesar de ello la agricultura con riego tecnificado representa el 40% de la producción mundial de alimentos.

❖ **Desarrollo de nuevos mercados en Perú, Ecuador y Colombia.**

Incremento de la demanda por sistemas de riegos tecnificados en mercados tales como Perú, Ecuador y Colombia; asociados principalmente a beneficios tributarios desarrollados en cada uno de estos países, crecimiento económico.

❖ **Periodos prolongados de sequía.**

Periodos prolongados de sequias en ciertas zonas de Chile y la región, han obligado a los agricultores a buscar nuevas formas eficientes de riego para una mejor administración del recurso agua en sus operaciones. En respuesta a lo anteriormente señalado, en Chile la ley de fomento al riego en obras de riego y drenaje N°18.450, permite entre otras cosas, financiar y bonificar los costos de estudios, construcción y rehabilitación de obras de riego o drenaje a lo largo del país, como también bonificar la adquisición de equipos y elementos de riego mecánico o de generación. Lo anterior apunta a mejorar el abastecimiento de agua en superficies regadas en forma deficitaria, mejorar la calidad y la eficiencia de la aplicación del agua de riego y habilitar suelos agrícolas de mal drenaje. Favor ver en Anexo 1, detalle de los concursos desarrollados por la Comisión Nacional de Riego (CNR), tendientes a contribuir al uso eficiente y sostenible de los recursos hídricos para riego, mediante la implementación de un plan de gestión de aguas de riego y drenajes.

3.3.2. Amenazas

❖ **Incorporación por parte de la competencia al mercado de productos innovadores con nuevas prestaciones y mejores desempeños.**

En la industria agrícola es altamente valorado por los clientes poder contar con soluciones y herramientas que mejoren el desempeño y rentabilidad de sus operaciones, motivo por el cual la introducción de algún producto con mejores prestaciones y tecnología podría significar la pérdida importante de participación de mercado.

❖ **Fusión entre empresas de la competencia, que pudieran ganar participación de mercado y adquisición de ventajas competitivas.**

Actualmente los principales competidores de Rivulis a nivel nacional y regional son 3 grandes empresas: *Netafim*, *NaanDan Jain Irrigation* y *Agro-Sistem*. La

unión de cualquiera de ellos podría generar importantes ventajas competitivas que impactarían en la participación de mercado de la empresa.

❖ **Incremento continuo del costo de la energía eléctrica y materia prima (polietileno).**

El incremento sostenido en los precios de las materias primas y energía, tiene un impacto negativo en los costos directos de fabricación del producto terminado en Chile, lo cual podría ocasionar problemas de competitividad respecto al resto de la competencia.

❖ **Inundaciones / Periodos prolongados de lluvias.**

Periodos prolongados de lluvias e inundaciones no esperadas por los agricultores especialmente en temporadas de siembra y cosechas, podrían ocasionar pérdida significativa para los clientes impactando directamente en los volúmenes de ventas esperados en periodos de alta temporada.

3.4. Tabla Listado de Fortalezas y Debilidades.

A continuación la tabla 4 presenta listado y detalle de las Fortalezas y Debilidades desarrolladas para Rivulis Chile.

Tabla 4: Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Alta presencia de fábricas y unidades comerciales de la empresa en la región.	No exclusividad de productos fabricados por otras empresas relacionadas, que aseguren su disponibilidad.
Alta capacidad instalada de producción (número de líneas de fabricación) de la empresa.	Débil posicionamiento de la marca en el mercado.
Estructura organizacional descentralizada.	Falta de planes de incentivos tendientes a incrementar el alto desempeño en apoyo a la propuesta de valor.
Capital humano experto en sistemas de riego tecnificado.	Falta de contratos estratégicos formales con proveedores de Materia Prima virgen y reciclada.

Fuente: Elaboración propia.

3.4.1. Fortalezas

❖ **Alta presencia de fábricas y unidades comerciales de la empresa en la región.**

La compañía cuenta con fábricas y unidades comerciales tanto en Argentina, Brasil y Ecuador, lo cual proporciona un respaldo y ventajas al momento de responder con la disponibilidad de productos de acuerdo a las demandas de los clientes.

❖ **Alta capacidad instalada de producción de la empresa.**

La empresa cuenta en Chile con 5 líneas de producción de alto nivel tecnológico, lo cual contribuye a la eficiencia operacional y permite contar con capacidad productivas necesaria para satisfacer las demandas de los clientes en forma y tiempo.

❖ **Estructura organizacional descentralizada.**

Rivulis Chile está dirigida localmente por un Gerente General, quien cuenta con amplias atribuciones para efectuar una oportuna toma de decisiones. A nivel corporativo este reporta directamente a un Gerente General de Sudamérica quien a su vez reporta al CEO de la organización a nivel global. Con dicha estructura y fluidez en los canales formales de comunicación se logra agilizar la toma de

decisiones y por ende contar con una flexibilidad necesaria para cumplir con la propuesta de valor de la empresa.

❖ **Capital humano experto en sistemas de riego tecnificado.**

La empresa cuenta con personal altamente calificado y experimentado para dar soporte técnico a los clientes y procesos internos de la empresa.

3.4.2. Debilidades

❖ **No exclusividad de productos fabricados por otras empresas relacionadas.**

Rivulis Chile comercializa y promueve el uso de sistemas de riego integral. Parte de la amplia gama de productos que componen dichos sistemas, tales como cintas de riego, válvulas, filtros y accesorios son importados directamente desde proveedores estratégicos y otras empresas relacionadas localizadas principalmente en Israel y Estados Unidos. En el caso de los productos fabricados por otras empresas relacionadas, la Unidad de Negocio no cuenta con exclusividad para su fabricación, lo cual podría tener impacto negativo en la disponibilidad y cumplimiento de los compromisos de entrega a los clientes.

❖ **Débil posicionamiento de la marca en el mercado.**

La Marca “*Rivulis*” es nueva en el mercado local y regional, motivo por el cual aún no logra tener un fuerte posicionamiento en el mercado agrícola en comparación a marcas reconocidas como *Netafim* y *NaanDan Jain Irrigation*.

❖ **Falta de planes de incentivos tendientes a incrementar el alto desempeño en apoyo a la propuesta de valor.**

Rivulis Chile no cuenta con herramientas de incentivos tendientes a estimular el mejor desempeño especialmente en áreas operacionales tales como ventas, post venta y producción que tienen un impacto directo en el cumplimiento de la estrategia y propuesta de valor.

❖ **Falta de contratos estratégicos formales con proveedores de Materia Prima virgen y reciclada.**

Rivulis Chile no cuenta con contratos formales con proveedores estratégicos de materia prima que permitan gestionar y asegurar la disponibilidad, calidad y precios competitivos, todos factores necesarios para soportar el cumplimiento de la propuesta de valor.

3.5. ANÁLISIS FODA

El siguiente apartado desarrolla el “Análisis FODA” de la Unidad de Negocio y su entorno, necesario para identificar, evaluar y medir variables internas como a la vez variables del medio externo, que tienen impacto en el desarrollo de la estrategia. Para el análisis se abordan los siguientes puntos:

- Fortalezas,
- Oportunidades,
- Debilidades y
- Amenazas.

3.5.1. FODA Cuantitativo

La tabla 5, presenta cuadro FODA Cuantitativo, herramienta mediante la cual, permite a los participantes de la planificación estratégica realizar un análisis cuantitativo del impacto entre las variables internas y externas de la unidad de negocios, es decir, permite medir y evaluar las Fortalezas y Debilidades relacionadas con el ambiente interno de la organización y las Oportunidades y Amenazas que se asocian al ambiente externo de la entidad.

Tabla 5: FODA Cuantitativo

		Variables Externas										
		Oportunidades					Amenazas					
		Incremento de la demanda a nivel nacional regional por el recurso agua.	Alto potencial de tierras agrícolas no regada con sistemas de riego tecnificados.	Desarrollo de nuevos mercados en Perú, Ecuador y Colombia.	Periodos prolongados de Sequía.	Promedios	Incorporación por parte de la competencia al mercado de productos innovadores con nuevas prestaciones y mejores desempeños.	Fusión entre empresas de la competencia, que pudieran ganar participación de mercado y adquisición de ventajas competitivas.	Incremento continuo del costo de la energía eléctrica y materia prima.	Inundaciones / Periodos prolongados de lluvias.	Promedios	
Variables Internas	Fortalezas	Alta presencia de fábricas y unidades comerciales de la empresa en la región.	6	6	6	4	5,50	4	5	3	3	3,75
		Alta capacidad instalada de producción de la empresa	6	6	5	5	5,50	3	4	3	2	3,00
		Estructura organizacional descentralizada.	2	2	6	3	3,25	4	4	5	2	3,75
		Capital humano experto en sistemas de riego tecnificado.	3	3	6	3	3,75	5	3	4	3	3,75
		Promedios	4,25	4,25	5,75	3,75		4,00	4,00	3,75	2,50	
Variables Internas	Debilidades	No exclusividad de productos fabricados por otras empresas relacionadas, que aseguren su disponibilidad.	6	6	5	5	5,50	3	5	5	3	4,00
		Débil posicionamiento de la marca en el mercado.	4	2	6	3	3,75	3	6	3	2	3,50
		Falta de planes de incentivos tendientes a incrementar el alto desempeño en apoyo a la propuesta de valor.	5	2	5	2	3,50	2	2	5	2	2,75
		Falta de contratos estratégicos formales con proveedores de Materia Prima virgen y reciclada.	4	4	3	4	3,75	3	4	6	2	3,75
		Promedios	4,75	3,50	4,75	3,50		2,75	4,25	4,75	2,25	

Fuente: Elaboración propia.

3.5.2. Análisis tabla FODA

3.5.2.1. Cuadrante Fortalezas – Oportunidades

Del análisis se desprende que fortalezas tales como, alta presencia de fábricas y unidades comerciales de la empresa en la región y alta capacidad instalada de producción en Chile, favorecen positivamente a la compañía para afrontar las oportunidades de mercado presentes en la actualidad y en el futuro en países de la región tales como Perú, Colombia y Ecuador.

Por otra parte el cuadrante muestra que oportunidades tales como incremento de la demanda a nivel nacional y regional por el recurso agua, alto potencial de tierras agrícolas no regadas con sistemas de riego tecnificados y desarrollo de nuevos

mercados en Perú, Ecuador y Colombia podrían ser capturadas en mayor proporción por las fortalezas presentadas por la unidad de negocios.

3.5.2.2. Cuadrante Fortalezas – Amenazas

Del análisis se desprende que la empresa no cuenta con fortalezas claras para afrontar las amenazas presentes en el mercado.

El hecho que la empresa cuente con una alta presencia de fábricas en la región, alta capacidad de producción instalada en Chile y un capital humano experto en el negocio, permite afrontar de cierta forma las amenazas, sin embargo no se cuenta con mecanismos fuertes para mitigar principalmente el impacto de amenazas tales como el incremento continuo del costo de la energía eléctrica y materia prima e inundaciones y/o periodos prolongados de lluvias productos del cambio climático.

3.5.2.3. Cuadrante Debilidades – Oportunidades

El análisis muestra que la no exclusividad de productos fabricados en otras unidades relacionadas, impacta de forma negativa a las oportunidades presentes en el mercado, especialmente al incremento de la demanda a nivel nacional y regional por el recurso agua y desarrollo de nuevos mercados en Perú, Ecuador y Colombia. Es imprescindible responder oportunamente a los pedidos y tiempos de entrega solicitado por los clientes. El no cumplimiento de ello, tiene un impacto negativo en la propuesta de valor de la empresa.

3.5.2.4. Cuadrante Debilidades – Amenazas

En términos generales se aprecia en el análisis que las debilidades no tienen en promedio impactos significativos en las amenazas planteadas. La no exclusividad de productos fabricados por otras unidades relacionadas, en promedio tiene el mayor impacto y probabilidad para desencadenar una amenaza. Por otro lado amenazas tales como la fusión entre empresas de la competencia e incremento continuo del costo de la energía eléctrica y materia prima, tendrían un mayor impacto al momento de desencadenarse dado principalmente la alta dependencia de Rivulis Chile por ciertos productos fabricados por otras empresas relacionadas,

débil posicionamiento de la marca y bajo poder de negociación de la unidad de negocios con proveedores de materias primas.

En base a los resultados proporcionados del análisis estratégico, a continuación se desprenden las siguientes propuestas estratégicas a desarrollar por la Unidad de Negocios.

❖ **Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores:**

Dado el alto poder de negociación de parte de los proveedores, principalmente de materia prima, se hace necesario y estratégico poder desarrollar alianzas con principales proveedores de productos e insumos, tendientes a mejorar y asegurar condiciones comerciales tales como precios competitivos, disponibilidad y calidad de los productos.

El desarrollo e implementación de dicha estrategia, puede proporcionar a la empresa, ventajas competitivas respecto al resto de la competencia, con impactos directos en el cumplimiento de la estrategia de Rivulis Chile.

❖ **Desarrollar alianzas estratégicas con distribuidores:**

Una de las oportunidades identificada en el análisis FODA, es capturar la creciente demanda por sistemas de riego tecnificados en mercados emergentes tales como Perú, Ecuador y Colombia.

El desarrollo de alianzas estratégicas con distribuidores establecidos en tales mercados, ofrece para Rivulis Chile, una interesante alternativa estratégica para capturar la creciente demanda por servicios y productos de riego tecnificado. Tal modelo de negocio propuesto, tiene como ventajas asegurar cuotas mínimas de ventas de productos y servicios, posicionamiento de la marca en cada uno de dichos mercados e incremento de la participación de mercado a nivel regional por parte de la compañía.

❖ **Optimizar proceso de compras y distribución:**

Una de las debilidades importantes identificadas en el análisis FODA, es no contar con exclusividad de productos fabricados por otras unidades relacionadas.

Parte del mix de productos ofrecidos por la Unidad de Negocios tanto localmente como regionalmente, es fabricado por otras unidades relacionadas localizadas principalmente en Estados Unidos e Israel. El factor “Disponibilidad” es crítico para asegurar ventas y responder de forma efectiva a las expectativas del cliente. Por tal razón se propone como estrategia, optimizar los procesos vigentes de compras y distribución. Lo anterior implicaría desarrollar iniciativas que van desde la instalación de nuevas líneas de fabricación de productos estratégicos que sustituyan importaciones, o bien iniciativas tendentes a incrementar la capacidad de almacenaje y/o mejora de gestión de inventarios mínimos.

❖ **Potenciar actividades comerciales de post venta:**

Dado la alta rivalidad entre los competidores y el alto poder de negociación de los clientes, se propone como estrategia potenciar las actividades comerciales de post venta. Lo anterior proporciona a la empresa, un atributo diferenciador focalizado en atender y soportar la continuidad operacional de los negocios de los clientes. Con ellos se busca generar lazos de confianzas, lo cual finalmente impacta en el cumplimiento de objetivos estratégicos tales como son la retención y satisfacción de los clientes.

❖ **Potenciar e incrementar comercialización de amplia gama de productos:**

Una de las amenazas importantes para la empresa, es la incorporación por parte de la competencia de productos innovadores y/o con mejores prestaciones.

A raíz de lo anterior, se propone como estrategia, potenciar e incrementar la comercialización de la amplia gama de productos demandados por el mercado, a fin de ser reconocidos proveedores de sistemas integrales de riesgo, lo cual implica adicionalmente la comercialización de productos de alto rendimiento y eficiencia demandados por la industria.

❖ **Desarrollar esquema de incentivos tendiente a soportar el cumplimiento de los objetivos estratégicos:**

Una de las debilidades identificadas en el análisis interno y en el análisis FODA, es la falta de incentivos. Por tal razón se propone como estrategia desarrollar esquemas de incentivos, tendientes a soportar el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos por Rivulis Chile.

4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

En esta etapa del proceso integral del desarrollo de la estrategia, es necesario que los ejecutivos de la organización definan y respalden la formulación de la estrategia de la unidad de negocios.

La formulación estratégica para toda organización es clave y necesaria para competir con éxito y obtener ventajas competitivas sobre la competencia. Lo anterior implica proporcionar a los clientes valores y atributos diferenciadores necesarios para alcanzar la estrategia de la empresa.

4.1. Declaración de la 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. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado (Osterwalder y Pigneur, 2010), básicamente lo anterior constituye las ventajas que una organización ofrece a sus clientes.

A continuación se presenta la declaración de propuesta de valor, definida para la Rivulis Chile:

“Proveer a nuestros clientes agrícolas soluciones eficientes de sistemas de riego por goteo y micro aspersión, por medio de productos de alto rendimiento y eficiencia, entregas oportunas de productos y a través de servicios técnicos de post venta que facilitan la continuidad operacional y gestión óptima del recurso agua en las operaciones de nuestros clientes”.

Descripción de Atributos:

A continuación se presenta descripción de cada uno de los atributos definidos en la propuesta de valor de Rivulis Chile.

Estos atributos son:

- **Productos de alto rendimiento y eficiencia.**
- **Entregas oportunas de productos.**
- **Continuidad Operacional.**

4.1.1. Productos del alto rendimiento y eficiencia.

Atributo valorado por los clientes, ya que en la industria del riego tecnificado es importante que los productos proporcionen de manera eficiente y confiable, la cantidad precisa de agua, en el momento adecuado y de manera constante durante la temporada de riego.

El cumplimiento y valorización de este atributo se efectúa mediante encuestas dirigidas de forma independiente a cada uno de los clientes. Estos son quienes proporcionan retroalimentación directa de la satisfacción y cumplimiento del atributo propuesto por la empresa.

En forma paralela, Rivulis Chile desarrolla iniciativas internas tendientes a asegurar la alta calidad y desempeño del producto ofrecido.

4.1.2. Entregas oportunas de productos.

Este atributo es altamente valorado por los clientes, ya que su cumplimiento les permite contar con los productos en campo y/o faenas en las fechas requeridas y en las condiciones necesarias para su instalación y uso.

Los productos y servicios forman parte importante del proceso integral del cultivo y riego, motivo por el cual, el compromiso de la empresa está en contribuir al negocio de

los clientes con el despacho oportuno y condiciones óptimas de entrega de los productos.

El cumplimiento y valorización de este atributo se obtendrá mediante encuestas dirigidas de forma independiente a cada uno de los clientes y distribuidores. La encuesta entrega información relativa a la satisfacción del cliente, por ende se obtiene información acerca de la disposición del cliente de volver a comprar los productos. Lo anterior se refleja en el incremento de las ventas netas esperadas.

4.1.3. Continuidad Operacional.

Atributo diferenciador valorado por los clientes, el cual consiste en entregar de forma oportuna y directa asesoramiento profesionales, soluciones técnicas y mantenciones a sus sistemas de riego, todo ellos con la finalidad de facilitar la continuidad operacional de los sistemas de riegos de los clientes .

Lo anterior permite de forma estratégica, estar siempre presente ante el cliente, conociendo sus necesidades, generando trabajo en equipo y lazos de confianzas necesarios para contribuir con la generación de valor en sus negocios.

El cumplimiento y valorización de este atributo se obtendrá mediante encuestas dirigidas de forma independiente a cada uno de los clientes. La encuesta entrega información acerca de la satisfacción del cliente y cuan valorado son las iniciativas desarrolladas tendientes a asegurar la continuidad operacional de los sistemas de riego de los clientes.

El atributo diferenciador tiene impacto directo en el aumento de las ventas netas y por ende en el incremento de la participación de mercado de la Unidad de Negocio.

4.2. Relación Atributos Propuesta de Valor y Creencias

La tabla 6, presenta para Rivulis Chile la relación de sus atributos presentados en la propuesta de valor y sus creencias.

Tabla 6: Relación Atributos Propuesta de Valor y Creencias

ATRIBUTO	CREENCIA
<p>1. Productos del alto rendimiento y eficiencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Integridad: Valores como decir la verdad, cumplir lo prometido y tratar a los demás con imparcialidad y respeto, contribuyen positivamente en el día a día en la forma de cómo hacer las cosas de buena forma por parte de los empleados y alta administración. ❖ Calidad: Este valor inspira de forma positiva en hacer bien las cosas (productos/servicios) para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. ❖ Compromiso: Valor con foco en los clientes permite positivamente fortalecer y generar conciencia en cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes, en este caso facilitando producir productos de alto rendimiento y eficiencia. ❖ Innovación: Valor necesario para desarrollar procesos de fabricación de primer nivel y utilizar las prácticas y las herramientas de alta tecnología necesarios para lograr productos de alta calidad en eficiencia y rendimientos.

ATRIBUTO	CREENCIA
<p>2. Entregas oportunas de productos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Integridad: Valores como decir la verdad, cumplir lo prometido y tratar a los demás con imparcialidad y respeto, contribuyen positivamente en el día a día en la forma de cómo hacer las cosas de buena forma por parte de los empleados y alta administración. ❖ Compromiso: Valor con foco en los clientes permite positivamente fortalecer y generar conciencia en cumplir y satisfacer con las necesidades y expectativas de los clientes. En este caso logrando proporcionar al cliente un producto en el tiempo requerido y en las condiciones necesitadas. ❖ Innovación: Este valor positivamente contribuye y facilita en encontrar formas eficientes e innovadoras para lograr cumplir y satisfacer las necesidades de los clientes.

ATRIBUTO	CREENCIA
<p>3. Continuidad Operacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Integridad: Valores como decir la verdad, cumplir lo prometido y tratar a los demás con imparcialidad y respeto, contribuyen positivamente en el día a día en la forma de cómo hacer las cosas de buena forma por parte de los empleados y alta administración. ❖ Compromiso: Valor con foco en los clientes permite positivamente fortalecer y generar conciencia en cumplir y satisfacer con las necesidades y expectativas de los clientes. En este caso está en facilitar la continuidad operacional de los clientes. ❖ Innovación: Este valor positivamente contribuye y facilita en encontrar formas eficientes e innovadoras para lograr cumplir y satisfacer las necesidades de los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA

La tabla 7, presenta para la Unidad de Negocio la relación existente entre los atributos declarados en la propuesta de valor y cada uno de los componentes internos y externos desarrollados en el análisis FODA.

La relación general entre atributos y componentes FODA se presentan en el siguiente cuadro comparativo. Posteriormente se explica en detalle cada una de las relaciones identificadas en el análisis siguiente.

Tabla 7: Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA

	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
<p>A. Productos del alto rendimiento y eficiencia.</p>	<p>1.1 Incremento de la demanda a nivel nacional y regional por el recurso agua.</p> <p>1.2 Alto potencial de tierras agrícolas no regadas con sistemas de riego tecnificado.</p> <p>1.3 Desarrollo de nuevos mercados en Perú, Ecuador y</p>	<p>1.5 Incorporación por parte de la competencia al mercado de productos innovadores con nuevas prestaciones y mejores desempeños.</p>	<p>1.6 Capital humano experto en sistemas de riego tecnificado.</p>	<p>1.7 Débil posicionamiento de la marca en el mercado.</p> <p>1.8 Falta de planes de incentivos tendientes a incrementar el alto desempeño en apoyo a la propuesta de valor.</p>

	Colombia. 1.4 Cambio Climático – Periodos prolongados de sequía.			
B. Entregas oportunas de productos.	2.1 Incremento de la demanda a nivel nacional y regional por el recurso agua. 2.2 Desarrollo de nuevos mercados en Perú, Ecuador y Colombia.		2.3 Alta presencia de Fábricas y unidades comerciales de la empresa en la región. 2.4 Alta capacidad instalada de producción en Chile. 2.5 Estructura organizacional diseñada para facilitar la toma de decisiones. 2.6 Capital humano experto en sistemas de riego tecnificado.	2.7 Fuerte dependencia en la disponibilidad de productos fabricados en otras unidades relacionadas. 2.8 Falta de planes de incentivos tendientes a incrementar el alto desempeño en apoyo a la propuesta de valor. 2.9 Falta de contratos estratégicos formales con proveedores de Materia Prima virgen y reciclada.
C. Continuidad Operacional.	3.1 Incremento de la demanda a nivel nacional y regional por el recurso agua. 3.2 Desarrollo de nuevos mercados en Perú, Ecuador y Colombia. 3.3 Cambio Climático – Periodos prolongados de sequía.	3.4 Cambio Climático – Periodos prolongados de lluvias.	3.5 Estructura organizacional diseñada para facilitar la toma de decisiones. 3.6 Capital humano experto en sistemas de riego tecnificado	3.7 Fuerte dependencia en la disponibilidad de productos fabricados en otras unidades relacionadas. 3.8 Falta de planes de incentivos tendientes a incrementar el alto desempeño en apoyo a la propuesta de valor.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta detalle del análisis relación atributos propuesta de valor y análisis FODA:

1.1 El incremento de la demanda por el recurso agua es una oportunidad que la empresa podría capitalizar por medio de la oferta de un producto de excelencia en términos de

rendimiento y eficiencia que finalmente se traduce en ahorros y rentabilidad para las operaciones de los clientes.

1.2 El alto potencial de tierras agrícolas no regadas por sistemas de riegos tecnificados (82%), se puede potenciar con la oferta de un producto muchos más eficientes y rentables para las operaciones de los clientes en comparación a los métodos convencionales de riegos.

1.3 Las oportunidades de crecimiento en mercados de alto desarrollo como Perú, Ecuador y Colombia, se potencian al ofrecer un producto de excelencia en términos de rendimiento que finalmente se traduce en ahorros y eficiencia para las operaciones de los clientes.

1.4 Periodos prolongados de sequías facilita la oportunidad de ofrecer a los clientes un producto de alto rendimiento y eficiencia que impacta y facilita en gestionar y administrar de forma óptima y eficiente el uso del recurso agua en sus operaciones

1.5 La incorporación por parte de la competencia al mercado de productos innovadores con nuevas prestaciones y mejores desempeños podrían impactar de forma negativa al atributo ofrecido por la empresa a los clientes.

1.6 La existencia de personas altamente calificadas y con vasta experiencia en la industria del riego a lo largo del globo, permite facilitar la fabricación de productos de alta calidad en rendimiento y eficiencia (*Know How*).

1.7 El débil posicionamiento de la nueva marca “Rivulis” tiene un impacto negativo en la captación de nuevos clientes, motivo por el cual el atributo del producto no logra el impacto requerido dado el desconocimiento de la empresa. A lo largo del tiempo el producto debe sustentar la propuesta de valor ofrecida por la empresa a sus clientes.

1.8 La falta de planes de incentivos por desempeño, tiene un impacto negativo para asegurar el alto desempeño que va en directa relación con el logro de la estrategia y cumplimiento de la propuesta de valor ofrecida por la empresa a sus clientes.

2.1 El incremento de la demanda por el recurso agua, crea necesidad y urgencia, lo cual fortalece la oportunidad de incremento de la demanda por medio del atributo entrega de productos en tiempo y forma.

2.2 El desarrollo de nuevos mercados en Perú, Ecuador y Colombia se ve favorecido al tener como atributo y propuesta la entrega de productos en tiempo y forma de acuerdo a las necesidades de cada uno de los clientes.

2.3 La presencia de fábricas y unidades comerciales en la región (Argentina, Brasil, Ecuador) favorece positivamente a la disponibilidad de productos, lo cual facilita y permite el logro y cumplimiento del atributo entrega de productos en tiempo y forma.

2.4 Al igual que el punto anterior, contar en Chile con una alta capacidad instalada de producción beneficia positivamente al logro del atributo entrega de productos en tiempo y forma.

2.5 Contar con una estructura organizacional que facilita y agiliza la toma de decisiones, lo cual permite gestionar de forma flexible y oportuna el cumplimiento del atributo entrega de productos en tiempo y forma.

2.6 La existencia de personas altamente calificadas y con vasta experiencia en la industria del riego y especialmente en actividades de compra, logística, permite asegurar el cumplimiento del atributo entrega de productos en tiempo y forma.

2.7 Fuerte dependencia en la disponibilidad de productos fabricados en otras unidades relacionadas (cintas, filtros, válvulas y accesorios) puede impactar de forma negativa al logro del atributo entrega de productos en tiempo y forma. Lo anterior se debe a los costos

y tiempos adicionales de transporte y aduanales que hacen de forma importante extender el periodo de entrega estándar.

2.8 Falta de herramientas de gestión como es el caso de planes de incentivos por alto desempeño, tiene en la actualidad un impacto negativo para el cumplimiento eficaz del atributo entrega de productos en tiempo y forma.

2.9 Falta de contratos estratégicos formales con proveedores de Materia Prima tiene un impacto negativo en el logro del atributo, dado que no asegura íntegramente la disponibilidad oportuna y calidad de materias primas necesarias para la producción de productos terminados.

3.1 Incremento de la demanda por el agua, fortalece la oportunidad de desarrollar y potenciar el atributo tendiente a asegurar la continuidad operacional de los clientes (continuo servicio técnico de post venta).

3.2 El desarrollo de nuevos mercados en Perú, Ecuador y Colombia potencia la oportunidad incrementar participación de mercado entregando un atributo diferenciador como es el caso de servicio técnico de post venta que facilita en los clientes la continuidad operacional.

3.3 Periodos prolongados de sequía desencadenan en agricultores la necesidad de gestionar y administrar de mejor forma el recurso agua, motivo por el cual la entrega de un atributo tendiente a facilitar la continuidad operacional tiene un impacto positivo en cliente.

3.4 Periodos prolongados de lluvia podrían tener un impacto negativo en la propuesta y cumplimiento del atributo tendiente a asegurar una continuidad operacional del cliente a causa de factores externos.

3.5 Contar con decisiones ágiles y flexibles de parte de la empresa, tiene un impacto positivo en el logro del cumplimiento de entrega de servicios continuos de post venta tendientes a asegurar continuidad en las operaciones de los clientes.

3.6 Contar con personal de experiencia y altamente capacitados contribuye de forma positiva a la entrega y cumplimiento del atributo.

3.7 La falta de productos, accesorios y/o repuestos fabricados en otras unidades, se traduce en falta de disponibilidad lo actual podría tener un impacto negativo en la entrega y cumplimiento del atributo.

3.8 La falta de planes de incentivos por desempeño, tiene un impacto negativo para asegurar el alto desempeño que va en directa relación con el logro de la estrategia y cumplimiento de la propuesta de valor ofrecida por la empresa a sus clientes.

Del análisis desarrollado anteriormente, se destaca la existencia de un número importante de oportunidades existentes en el mercado, tales como, el incremento de la demanda a nivel nacional y regional por el recurso agua, el alto potencial de tierras agrícolas aún no regadas con sistemas de riego tecnificado, entre otras, que potencian de forma importante a cada atributo declarado en la propuesta de valor de Rivulis Chile.

Por otra parte es importante destacar que fortalezas tales como capital humano experto en sistemas de riego tecnificado, estructura organizacional que facilita la toma de decisiones, alta capacidad de producción y alta presencia de empresas relacionadas en la región, fortalecen y soportan de manera importante el logro y cumplimiento de los atributos declarados.

Por último se identifican debilidades tales como el débil posicionamiento de la marca, falta de contratos estratégicos con proveedores, dependencia en la disponibilidad de productos producidos y/o suministrados por otras empresas relacionadas, tienen impacto negativos en el cumplimiento eficaz de los atributos de valor declarados por la empresa.

5. MODELO DE NEGOCIO

A continuación se presenta el mecanismo desarrollado por la Unidad de Negocio, por el cual busca generar ingresos y beneficios, con base a la Planificación Estratégica.

5.1. Importancia del Modelo de Negocio dentro de la Planificación Estratégica.

El Modelo de Negocio es la base fundamental que los directivos de empresas deben considerar al momento de definir y sustentar una estrategia; es decir, es la forma en la que se organiza la empresa para competir y satisfacer adecuadamente la propuesta de valor diseñada para sus clientes.

Tal como Osterwalder y Pigneur, (2010), señalan en su libro, “Un Modelo de Negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. Lo anteriormente expuesto se articula y desarrolla apropiadamente en el modelo “Canvas”, el cual contempla nueve módulos claves necesarios para configurar un adecuado modelo de negocio que alinee y desarrolló la estrategia de la empresa.

Los módulos desarrollados en metodología Canvas son:

- a) Segmento de Mercado
- b) Propuestas de Valor
- c) Canales de Distribución
- d) Relaciones con Clientes
- e) Fuente de Ingresos
- f) Recursos Claves
- g) Actividades Claves
- h) Asociaciones Claves
- i) Estructura de Costos.

5.2. Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio.

A continuación se presenta análisis de la relación de cada uno de los elemento del modelo de negocio con los atributos de la propuesta de valor.

5.2.1. Asociaciones Claves.

La existencia y desarrollo de contratos estratégicos con proveedores de materia prima, productos terminados (Ej.: filtros, válvulas, accesorios) y distribuidores de los productos, son elementos claves que el modelo de negocio debe desarrollar para soportar los procesos internos definidos en el mapa estratégico y por ende lograr un adecuado cumplimiento de los atributos declarados al cliente, tales como “Entregas Oportunas de Productos” y “Productos de Alto Rendimiento y Eficiencia”.

Por otro lado la asociación estratégica con distribuidores, permite a la vez soportar necesidades operacionales de los clientes agricultores, tales como asistencia técnica en proceso de riego tecnificado, asesorías técnicas, las cuales van en directo apoyo al cumplimiento de la propuesta de valor “Continuidad Operacional”.

5.2.2. Actividades Claves

Entre las actividades claves incorporadas en el Modelo de Negocio de Rivulis Chile se destacan las siguientes:

- a. Proceso de gestión de compra (materias primas, productos, etc.),
- b. Proceso de gestión de distribución,
- c. proceso de fabricación,
- d. Proceso comerciales de post ventas.

Todos los elementos descritos anteriormente, son claves y necesarios de incorporar y desarrollar por la Unidad de Negocio para facilitar el cumplimiento de las iniciativas estratégicas asociadas a los procesos internos y por ende el logro de atributos de valor tales como “Entregas Oportunas de Productos” y “Productos de Alto Rendimiento y Eficiencia”.

Adicionalmente las actividades de gestión de post venta, deben ser incorporadas en el modelo de negocio, dado su criticidad y necesidad para asegurar el adecuado cumplimiento del atributo de valor “Continuidad Operacional”.

5.2.3. Relaciones con Clientes

Las definiciones tomadas por Rivulis Chile para relacionarse con sus clientes están basadas en los siguientes fundamentos:

- a. Fidelización de clientes
- b. Estimulación de ventas

El primer fundamento definido por la Unidad de Negocio para relacionarse con el cliente, se apoya en el cumplimiento del atributo de valor diferenciador definido como “Continuidad Operacional”. Este atributo de valor “diferenciador” permite mejorar la satisfacción del cliente y la retención del mismo.

Por otra parte el segundo fundamento definido por Rivulis Chile, soporta el logro de los atributos de valor “Entregas Oportunas de Productos” y “Productos de Alto Rendimiento y Eficiencia” los cuales tienen un impacto directo a corto plazo en el volumen de ventas, y a mediano y largo plazo en la satisfacción y retención de los clientes.

5.2.4. Segmento de Mercado

La empresa cuenta con un modelo de negocio desarrollado para atender tanto el mercado agrícola nacional como el mercado de la región con presencia de distribuidores en países como Perú, Colombia y Ecuador principalmente.

El mercado nacional se encuentra conformado por Clientes directos (grandes agricultores) y distribuidores estratégicos con los cuales se llega de forma masiva al resto del mercado agrícola. En el caso del mercado regional, el modelo de negocio definido conduce la venta masiva vía grandes distribuidores establecidos en cada uno de los países mencionados en el párrafo anterior.

5.2.5. Recursos Claves

Contar con capital humano técnico y profesional altamente especializado en la industria del riego tecnificado, es clave para gestionar y cumplir con la propuesta de valor declarada por Rivulis Chile. El capital humano es el mayor activo que este tipo de empresas requiere para llevar a cabo su estrategia. Este recurso soporta de manera importante el desarrollo de iniciativas estratégicas, tendientes a mejorar los servicios entregados a los clientes, desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores, desarrollo de productos y servicios entre otros.

Contar con una adecuada capacidad instalada productiva y/o centro de almacenaje, relaciones estratégicas formales y solidas con proveedores y distribuidores, conforman el set de recursos claves que la Unidad de Negocio debe considerar en el modelo de negocio, para dar soporte a cada uno de los atributos y por ende al logro de la estrategia.

5.2.6. Canales de Distribución

El modelo de negocio de Rivulis Chile contempla básicamente dos tipos de canales: Uno propio y otro vía canal socio estratégico. El primero y el segundo son desarrollados en el mercado local, el cual contempla recursos tales como equipos de servicio al cliente, equipos de venta directa, equipo de técnicos agrícolas, canal web.

Por otra parte en el mercado regional, la Unidad de Negocio desarrolla la comercialización de sus productos y servicios vía distribuidores estratégicos. Ambos modelos de canales soportan el atributo de valor “Entregas Oportunas de Productos”.

5.2.7. Estructura de Costos.

La estructura de costo de Rivulis Chile se apertura en las siguientes categorías:

- **Costos de Fabricación:** Este ítem es el más importante dentro del estado de resultado, ya que en él se refleja el costo de producción. Este incorpora principalmente los costos de mano de obra directa, costo de energía, gastos de compras, gastos de mantenimiento, depreciaciones, entre otros, llegando a representar aproximadamente el 50% del total de costos operacionales de la empresa.

- **Costos de distribución y ventas:** Esta es la segunda partida más importante del estado de resultado, en donde se registran gastos asociadas a los departamentos de bodega, distribución, servicio al cliente, departamento de ventas y marketing, departamento de servicio técnico, llegando a representar aproximadamente un 30% del total de costos operacionales de la UEN.

- **Costos de administración:** Este ítem incorpora gastos de departamentos de soporte tales como administración, contabilidad y finanzas, tecnología de la información, recursos humanos.

La administración y gestión óptima de los costos de la empresa, tiene impacto directo en el desarrollo adecuado de las iniciativas estratégicas definidas por la organización y finalmente un aporte clave en el logro de la misión, la cual es proporcionar e incrementar rentabilidad a los accionistas.

5.2.8. Fuente de Ingresos

Las fuentes de ingresos de Rivulis Chile provienen principalmente de la venta directa de productos, efectuadas vía canales propios o bien vía canal socio, como es el caso de los distribuidores estratégicos establecidos tanto en el mercado nacional como regional.

Por otra parte y en menor medida, la Unidad de Negocios cuenta con fuentes ingresos provenientes de la ejecución de servicios de post venta y del desarrollo de proyectos de

instalación de sistemas de riegos en campos. Esta actividad es efectuada en general con apoyo de equipos multidisciplinarios provenientes de las empresas distribuidoras las cuales cuentan con personal capacitado para efectuar estos tipos de servicios.

El desarrollo adecuado de cada uno de estos elementos definidos por Rivulis Chile, tiene como fin el incremento de las ventas e incremento de la rentabilidad operacional. Lo expuesto anteriormente se representa en la tabla 8.

Tabla 8: Lienzo del Modelo de Negocio para Rivulis Chile

<p>Asociaciones Claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Proveedores de Materia Prima (para asegurar disponibilidad, calidad y precios competitivos). * Proveedores de productos / accesorios (para asegurar disponibilidad, calidad y precios competitivos). * Distribuidores de productos / servicios (para asegurar cuota de venta e incremento de participación de mercado). 	<p>Actividades Claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Proceso de gestión de compra de materia prima y productos. * Proceso de Fabricación. * Proceso de gestión de distribución. * Proceso de gestión de post venta y servicio. 	<p>Propuestas de Valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Productos del alto rendimiento y eficiencia. * Entregas oportunas de productos. * Continuidad Operacional. 	<p>Relaciones con Clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Fidelización de clientes - Servicio personalizado de venta y post venta, tendientes a asegurar continuidad operacional de clientes. - Entrega de productos en tiempo y forma. * Estimulación de ventas por medio de Distribuidores. - Entrega de precios y descuentos atractivos en comparación a la competencia directa. 	<p>Segmentos de Mercado:</p> <p>I) Mercado Nacional:</p> <p>a) Agricultura: a.1) Clientes directos. a.2) Distribuidores.</p> <p>II) Mercado Sudamérica:</p> <p>a) Agricultura: a.1) Distribuidores (mercados de Perú, Colombia, Ecuador).</p>
<p>Recursos Claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Capital humano experto en sistemas de riego tecnificado. * Relación comercial con distribuidores y proveedores. * Productos de alto rendimiento y eficiencia. * Capacidad instalada de producción. * Centro de almacenaje y distribución. 		<p>Canales:</p> <p>I) Canal Propio:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Equipo de Servicio al cliente (ingreso de Ordenes de Compras). * Equipo de técnicos y vendedores (Ingreso de Ordenes de Compras). * Sitio Web / Facebook (contactos, publicación y marketing). <p>II) Canal Socio:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Distribuidores (ingreso de OC). 		
<p>Estructura de Costos:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Costos de fabricación (50%): - Remuneraciones / Beneficios - Electricidad - Mantenciones / Reparaciones - Depreciación - Garantías. * Costos de Venta (30%): - Remuneraciones / Beneficios - Marketing - Gastos de Viajes - Depreciación * Costos de Distribución (20%): - Remuneraciones / Beneficios - Costos de Flete - Costos de aduana / Internación de productos. 		<p>Fuentes de Ingresos:</p> <p>(A) Provenientes de la venta de productos.</p> <p>* Lista de precios diferenciadas por tipos de segmentos de Mercados (dinámico):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Categoría general: Mercado local / Sudamérica. - Clientes agrícola directos (agricultores) / distribuidores. <p>(B) Servicios de Instalación Sistemas de Riego integrales. (C) Servicios de Post Venta</p>		

Fuente: Elaboración propia.

5.3. Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor.

A continuación la tabla N°9, presenta detalles de la relación efectuada entre los elementos del modelo de negocio y cada uno de los atributos de la propuesta de valor.

Tabla 9: Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor

Atributos Propuesta de Valor/ Elementos Modelo de Negocio	Productos de alto rendimiento y eficiencia.	Entregas oportunas de productos.	Continuidad operacional.
Asociaciones Claves	<p>Relación positiva: * Existencia de contratos globales con empresas proveedoras de filtros, válvulas.</p> <p>Relación negativa: * Necesidad de contratos estratégicos con proveedores de materia prima / reciclados.</p>	<p>Relación positiva: * Existencia distribuidores estratégicos en Chile, Perú, Colombia, Ecuador. * Existencia de contratos globales con empresas proveedoras de filtros, válvulas.</p> <p>Relación negativa: * Necesidad de contratos estratégicos con proveedores de materia prima / reciclados. * Necesidad de contratos estratégicos con empresas de transportes.</p>	<p>Relación positiva: * Existencia de contratos globales con empresas proveedoras de filtros, válvulas con amplia experiencia y reconocimiento en el mercado.</p> <p>Relación negativa: * Necesidad de contratos con distribuidores tendientes a entregar asesoramiento exclusivo post venta de productos.</p>

Sigue página siguiente

Atributos Propuesta de Valor/ Elementos Modelo de Negocio	Productos de alto rendimiento y eficiencia.	Entregas oportunas de productos.	Continuidad operacional.
<p>Actividades Claves</p>	<p>Relación positiva: * Proceso de fabricación con altos estándares de calidad del producto.</p> <p>Relación negativa: * En la UEN no se efectúan actividades de investigación y desarrollo de productos.</p>	<p>Relación positiva: *Proceso de fabricación: Alta capacidad instalada de la UEN. * Proceso de distribución: Existencia de distribuidores estratégicos en Chile y la región.</p> <p>Relación negativa: * Proceso de compra: Necesidad de contratos estratégicos con proveedores de materia prima / reciclados. * Proceso de distribución: No exclusividad de productos fabricados por otras empresas relacionadas. Necesidad de contratos estratégicos con empresas de transportes. * Proceso de post venta y servicio: Necesidad de incrementar la dotación de técnicos tendientes a abordar actividades de post venta.</p>	<p>Relación positiva: * Proceso post venta: Capital humano experto en sistemas de riego tecnificado. * Proceso de compra: Existencia de contratos globales con empresas proveedoras de filtros, válvulas que aseguran buen servicio y garantías.</p> <p>Relación negativa: * Proceso de post venta y servicio: Necesidad de incrementar la dotación de técnicos tendientes a abordar actividades de post venta.</p>

Sigue página siguiente

Atributos Propuesta de Valor/ Elementos Modelo de Negocio	Productos de alto rendimiento y eficiencia.	Entregas oportunas de productos.	Continuidad operacional.
Relaciones con Clientes	<p>Relación positiva: * Fidelización cliente: Servicio y estructura organizacional tendiente a entregar respuestas oportunas y productos de alto rendimiento y eficiencia.</p> <p>Relación negativa: * Fidelización cliente: En la UEN no se efectúan actividades de investigación y desarrollo de productos.</p>	<p>Relación positiva: * Fidelización cliente: Servicio y estructura organizacional tendiente a entregar respuestas oportunas y productos de alto rendimiento y eficiencia.</p> <p>Relación negativa: * Fidelización cliente: No exclusividad de productos fabricados por otras empresas relacionadas. Necesidad de contratos estratégicos con empresas de transportes.</p>	<p>Relación positiva: * Fidelización cliente: Capital humano experto en sistemas de riego tecnificado.</p> <p>Relación negativa: * Fidelización cliente: Necesidad de incrementar la dotación de técnicos tendientes a abordar actividades de post venta. * Necesidad de contratos con distribuidores tendientes a entregar asesoramiento exclusivo post venta de productos.</p>

Atributos Propuesta de Valor/ Elementos Modelo de Negocio	Productos de alto rendimiento y eficiencia.	Entregas oportunas de productos.	Continuidad operacional.
Segmentos de Mercado	<p>Relación positiva: * Altos estándares de fabricación utilizados en mercado local, regional y en segmento industria agrícola.</p>	<p>Relación positiva: * Alta variedad de productos producidos y comercializados que permite abordar de forma equilibrada el segmento del mercado de agricultura. * Existencia de distribuidores estratégicos en Chile y la región para abastecer mercado local y regional.</p>	<p>Relación positiva: * Capital humano experto en sistemas de riego tecnificado en mercado de Agricultura.</p> <p>Relación negativa: * Necesidad de incrementar la dotación de técnicos tendientes a abordar actividades de post venta en el segmento del mercado agrícola. * Necesidad de mayor presencia de técnicos en el mercado de la región.</p>

Sigue página siguiente

Atributos Propuesta de Valor/ Elementos Modelo de Negocio	Productos de alto rendimiento y eficiencia.	Entregas oportunas de productos.	Continuidad operacional.
Canales	<p>Relación positiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Productos comercializados canal propio y vía distribuidores estratégico. 	<p>Relación positiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Existencia distribuidores estratégicos en Chile, Perú, Colombia, Ecuador. * Capital humano experto en sistemas de riego tecnificado en el mercado agrícola. * Pagina web orientada a dar a conocer el producto y contacto de ventas. <p>Relación negativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Necesidad de contratos estratégicos con empresas de transportes. * Necesidades de herramientas tecnológicas tendientes a facilitar el proceso de cotización, venta y post venta. 	<p>Relación positiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Capital humano experto en sistemas de riego tecnificado en el mercado agrícola. <p>Relación negativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Necesidad de contratos con distribuidores tendientes a entregar asesoramiento exclusivo post venta de productos.

Atributos Propuesta de Valor/ Elementos Modelo de Negocio	Productos de alto rendimiento y eficiencia.	Entregas oportunas de productos.	Continuidad operacional.
Recursos Claves	<p>Relación positiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Alta capacidad instalada * Capital humano experto en sistemas de riego tecnificado. 	<p>Relación positiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Alta capacidad de centro de almacenaje y distribución. * Estructura organizacional tendiente a entregar respuestas oportunas. 	<p>Relación positiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Capital humano experto en sistemas de riego tecnificado.

Sigue página siguiente

Atributos Propuesta de Valor/ Elementos Modelo de Negocio	Productos de alto rendimiento y eficiencia.	Entregas oportunas de productos.	Continuidad operacional.
Estructura de Costes	* Costos de fabricación La UEN no cuenta con CC de investigación y desarrollo.	* Costos de distribución y almacenaje. Costos de transporte esta externalizado.	* Gastos de ventas. Gastos de post venta es comparativamente menor a los costos de fabricación.

Atributos Propuesta de Valor/ Elementos Modelo de Negocio	Productos de alto rendimiento y eficiencia.	Entregas oportunas de productos.	Continuidad operacional.
Fuentes de Ingresos	Lista de precios de productos diferenciadas por tipos de segmentos de Mercados (dinámico): - Mercado local / Sudamérica. - Clientes agrícolas. - Clientes directos / distribuidores.		

Fuente: Elaboración propia.

5.4. Análisis Rentabilidad o Captura del Valor del Modelo de Negocio.

Como resultado del análisis efectuado a la relación entre los elementos del modelo de negocio y cada uno de los atributos de la propuesta de valor (ver anexo 2), a continuación se presentan las siguientes propuestas de mejoras al modelo de negocios de Rivulis Chile, tendientes a capturar la mayor rentabilidad en los elementos del modelo y atributos de la propuesta de valor.

- **Incrementar y formalizar contratos estratégicos con proveedores de materia prima / reciclados:** Es necesario y clave para Rivulis Chile, lograr desarrollar asociaciones y/o alianzas estratégicas con principales proveedores de materia prima, reciclados y productos no fabricados por la unidad, que permitan mejorar y asegurar factores críticos como son la disponibilidad, calidad y precios competitivos, todos

importantes para soportar el logro de atributos tales como la “entrega oportunas de productos” y comercialización de “Productos de alto rendimiento y eficiencia”.

- **Incrementar y formalizar contratos estratégicos con empresas de transportes:**

Rivulis Chile importa de forma mensual, especialmente desde Estados Unidos e Israel, altos volúmenes de productos e insumos (goteros) necesarios para la fabricación de mangueras de riegos. Los productos son movilizados por la empresa a sus distribuidores y/o clientes finales localizados a lo largo del país y/o en países de la región tales como Perú, Ecuador, Colombia entre otros.

Dado lo anterior, contar con asociaciones y/o contratos estratégicos con empresas de transportes, que permitan obtener precios competitivos, condiciones de entregas oportunas, son factores de vital importancia para cumplir con el logro de atributos tales como la “entrega oportunas de productos”. La reducción de los costos de transportes, tiene impacto directo en el logro del objetivo financiero “Incremento de la Rentabilidad” (Ver figura 5).

- **Incrementar y formalizar contratos con distribuidores, tendientes a entregar asesoramientos exclusivo post venta de los productos:** El canal de venta por medio de Distribuidores, permite a Rivulis Chile llegar de manera masiva a clientes tanto nacionales y especialmente localizados en la región. Dado el alto alcance de este canal de venta, es necesario generar y fortalecer asociaciones y/o alianza estratégicas con principales distribuidores, a fin de contribuir con el logro de atributos tales como “Continuidad Operacional” vía servicios de post venta (soporte técnico) y la “Entrega Oportuna de Productos” ofrecidos a clientes.
- **Desarrollo de actividades de investigación y desarrollo:** En la actualidad Rivulis Chile no cuenta con un área destinada a la investigación y desarrollo. La implementación del área en la unidad de negocios, potenciaría el desarrollo de nuevas tecnología, desarrollo de productos, procesos internos, nuevos usos de productos en campo, etc.; lo cual tiene un impacto directo en el cumplimiento de atributos tales como “Productos de alto rendimiento y eficiencia”, como también “Continuidad Operacional”.

- **Incremento de la dotación de técnicos de riego, tendiente a abordar las actividades de post venta:** Contribuir con la “Continuidad Operacional” de los negocios de los clientes, es un atributo diferenciador, mediante el cual permite a la empresa mejorar la retención y satisfacción de los clientes, el incremento de la participación de mercado, lo cual finalmente impacta en las ventas y rentabilidad de la unidad de negocios. Dado la criticidad de esta actividad, se considera necesario incrementar y fortalecer el equipo de profesionales técnicos dedicados a entregar asesoramientos, servicios técnicos de post ventas, todos orientados a facilitar la continuidad de las operaciones de los clientes.
- **Mejorar situación de no exclusividad de productos fabricados por otras empresas relacionadas.:** Parte de la amplia gama de productos ofrecidos a los clientes es proveniente principalmente de Israel y Estados Unidos. Para el caso de estos productos, no existe exclusividad de fabricación de parte de las relacionadas, adicionalmente existe el riesgo de no cumplir con los plazos de entrega acordados con los clientes, principalmente por razones de causas externas (Ej.: paros de aduanas y puertos, retrasos de navíos, etc.). Por lo anterior la unidad de negocios debe buscar los mecanismos de control adecuados para mitigar este riesgo a fin de asegurar en buena medida el cumplimiento del atributo “Entregas oportunas de productos”.
- **Necesidades de herramientas tecnológicas tendientes a facilitar el proceso de cotización, venta y post venta:** Con la finalidad de fortalecer y contribuir con el atributo de valor “Entregas oportunas de productos”, se identifica la necesidad de contar con herramientas tecnológicas que faciliten la pronta captura de las órdenes de ventas y correspondiente procesamiento a nivel corporativo.

6. MAPA ESTRATÉGICO

A partir del Análisis Estratégico y del Modelo de Negocios, se constituye el siguiente mapa estratégico propuesto para Rivulis Chile.

El Mapa estratégico describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) propuesto por Kaplan y Norton (2008). Este presenta de forma general y gráfica, los objetivos estratégicos planteados en cada una de las perspectivas del CMI.

La primera de estas perspectivas es la **Financiera**, la cual describe los resultados tangibles de la estrategia utilizando indicadores financieros definidos por la unidad de negocios para medición de la creación de valor a largo plazo para los accionistas o bien para las partes interesadas.

La segunda perspectiva es la del **Cliente**, la cual comprende indicadores de resultados relativos al cliente, tales como la satisfacción, retención y el crecimiento. Adicionalmente incorpora indicadores tendientes a medir el cumplimiento de la propuesta de valor.

La perspectiva de los **Procesos**, identifica los procesos de negocios críticos que soportan el desarrollo y cumplimiento de los objetivos financieros y del cliente.

Finalmente la cuarta perspectiva del **Aprendizaje y Crecimiento**, identifica el capital humano, capital de la información y el capital organizacional que sustentan a los procesos que crean valor en la unidad de negocios.

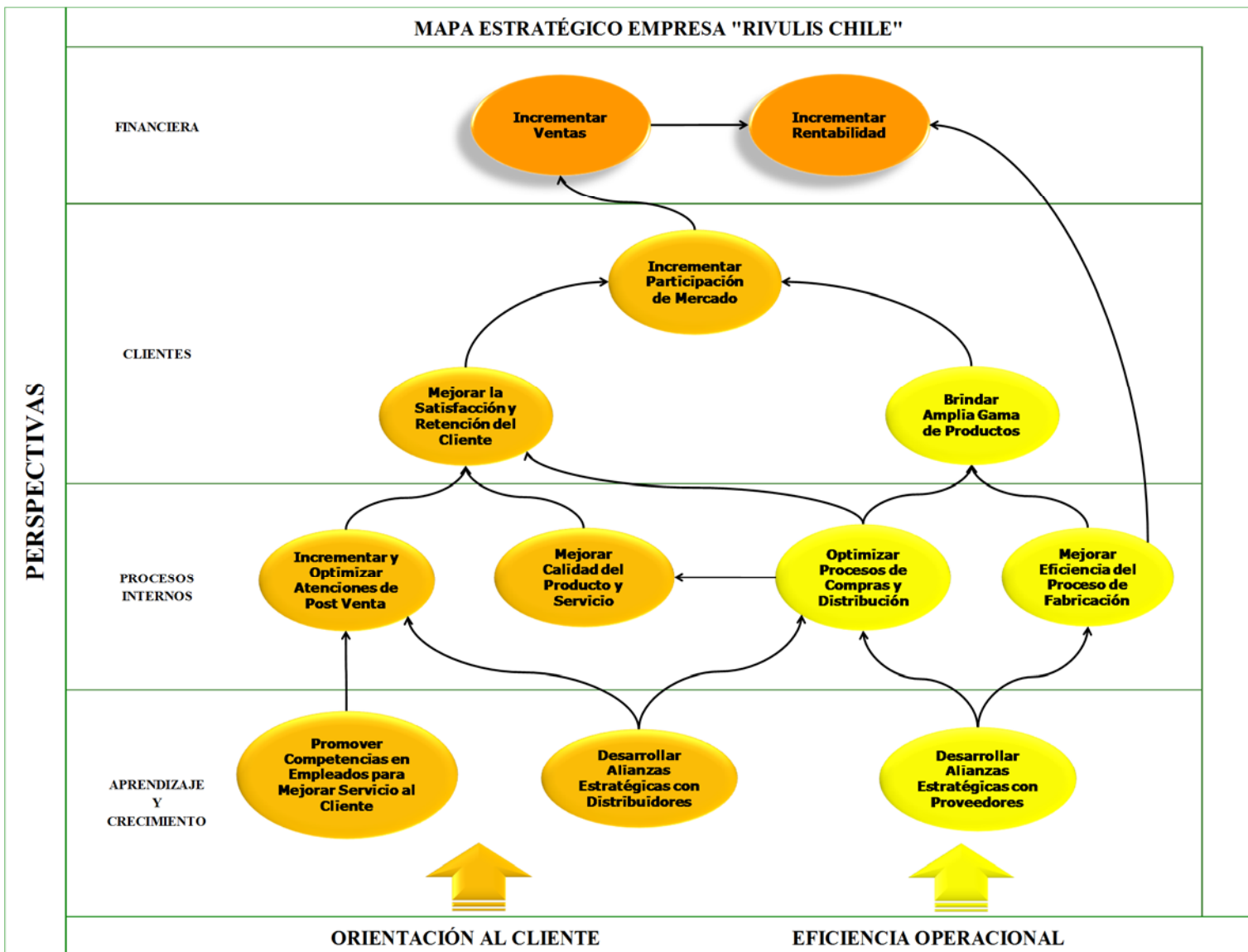
Esta potente herramienta proporciona una arquitectura que facilita la integración de las estrategias y operaciones desarrollada por Rivulis Chile. Mediante lo anterior, los ejecutivos pueden definir y alinear diferentes objetivos estratégicos en cada una de las

perspectivas del negocio, claves y necesarias para definir y desarrollar una adecuada Planificación Estratégica.

6.1. Mapa Estratégico.

La figura 5, muestra el mapa estratégico propuesto para Rivulis Chile, mediante el cual se abordan y explican cada una de las perspectivas a partir de la descripción de los ejes estratégicos.

Figura 5: Mapa Estratégico empresa “Rivulis Chile”.



Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva Financiera: El principal objetivo estratégico definido por los dueños de la organización, desde la perspectiva financiera es incrementar las Ventas Netas e incrementar la Rentabilidad Operacional (EBITDA) de la unidad de negocios. Para conseguir lo anterior, la empresa ha definido una serie de otros objetivos estratégicos desde la perspectiva del cliente, tendientes fundamentalmente a incrementar la participación de mercado, mejorar la satisfacción y retención de los clientes y brindar una amplia gama de productos al mercado.

Perspectiva de Clientes: Para incrementar las ventas y obtener mejores márgenes operacionales (EBITDA), Rivulis Chile ha definido básicamente 3 principales objetivos estratégico necesarios para soportar el incremento de la rentabilidad de la empresa.

El primero de ellos es incrementar de la participación de mercado tanto local como a nivel regional. Dicho objetivo se soporta a la vez con el desarrollo de los objetivos estratégicos definidos para mejorar la satisfacción y retención de clientes y con el objetivo de brindar una amplia gama de productos en el mercado de riego del país y la región.

El desarrollo del objetivo estratégico tendiente a mejorar la satisfacción y retención de los clientes, es una iniciativa clave propuesta para mantener e incrementar los ingresos de parte de la empresa. Este objetivo estratégico se apoya principalmente en el atributo diferenciador continuidad operacional, el cual ayuda de manera importante a los clientes a conseguir eficiencia y rentabilidad de sus proyectos. El ser un socio estratégico de los clientes, ayuda a generar lazos de confianza, lo cual finalmente impacta de manera directa en la satisfacción y retención de los clientes.

Por otra parte los atributos declarados por la unidad de negocios tales como la comercialización de productos de alto rendimiento y eficiencia, y entregas oportunas de productos, son condiciones esenciales requeridas por los agricultores, ya que el logro de estos tiene impactos directos en la gestión operacional de los procesos de riegos de los clientes. El cumplimiento de lo anterior, contribuye a mejorar la satisfacción y retención

de los clientes, lo cual finalmente favorece el incremento del volumen de ventas y márgenes de productos y servicios.

Finalmente el objetivo estratégico tendiente a brindar una amplia gama de productos, es altamente valorado por los clientes de la industria del riego tecnificado, por ende necesario de desarrollar y ejecutar para aumentar el volumen de ventas netas necesarias para contribuir con el incremento de la participación de mercado de la unidad de negocio.

Perspectiva de Procesos Internos: Con la finalidad de contribuir y facilitar el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos definidos en la perspectiva de clientes, se han definido los siguientes objetivos estratégicos a nivel de procesos a desarrollar por la unidad de negocios:

- **Incrementar y optimizar atenciones de post venta:** El desarrollo de este objetivo estratégico, consiste básicamente en fortalecer las actividades desarrolladas por los equipos técnicos y comerciales en el desarrollo del servicio de post venta y asistencia técnica (mantenimiento de equipos de riego).

Lo anterior contribuye positivamente al logro del atributo “Continuidad Operacional”, mediante el cual se logra mejorar la satisfacción y retención de los clientes.

- **Mejora la calidad de los productos y servicios:** La definición de dicho objetivo estratégico, busca lograr excelencia en lo que respecta a la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa. El desarrollo y cumplimiento de dicho objetivo, tiene impacto directo en el atributo de valor “Productos de alto rendimiento y eficiencia”, el cual a su vez soporta e impacta al logro del objetivo estratégico definido para mejorar la satisfacción y retención del cliente.

- **Optimizar procesos de compras y distribución:** Este objetivo estratégico busca desarrollar mejoras en los procesos de compras y distribución. Ambos procesos operacionales son de vital importancia para contribuir con el logro de los atributos de “Continuidad Operacional”, “Productos de alto rendimiento y eficiencia” y “Entregas

Oportunas de Productos”. Todos estos atributos buscan mejorar la satisfacción y retención de los clientes. Por otra parte el desarrollo y ejecución de este objetivo estratégico, también tiene impacto directo en el objetivo de perspectiva de cliente tendiente a brindar amplia gama de productos.

En forma horizontal, este objetivo estratégico contribuye con el desarrollo del objetivo de proceso interno con foco en “Mejorar la Eficiencia del Proceso de Fabricación”, básicamente mediante el suministro oportuno de materia prima y reciclados de alta calidad necesarios para el proceso productivo de la empresa.

- **Mejorar la eficiencia del proceso de fabricación:** La optimización del proceso de fabricación, busca incrementar eficiencia, ya sea a través del uso de materia prima y reciclados a precios competitivos o bien eficiencia en lo que respecta a la continuidad operacional optima de fabricación. Este finalmente busca contribuir directamente con el logro del atributo “Entregas Oportunas de Productos” y soportar con el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos para “Brindar amplia gama de productos” y finalmente con el objetivo de perspectiva financiera de “Incrementar Rentabilidad”.

Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo: Esta perspectiva define el desarrollo de tres objetivos estratégicos tendientes a soportar el logro de los objetivos definidos a nivel de procesos internos, clientes y financieros.

- **Promover competencias de los empleados para mejorar el servicio a los clientes:** El objetivo planteado busca promover en los empleados de Rivulis Chile, competencias necesarias para lograr mejoras en los servicios al cliente, es decir, poner a disposición la empresa en su totalidad para satisfacer las necesidades de los clientes. Este objetivo contribuye positivamente con el desarrollo del objetivo a nivel de proceso “Potenciar Actividades Comerciales de Post Venta”, a su vez necesario para el cumplimiento del atributo “Continuidad Operacional”.

- **Desarrollar Alianzas Estratégicas con Distribuidores:** El desarrollo de alianzas estratégicas con distribuidores locales y regionales, es de vital importancia para fortalecer el desarrollo de objetivos estratégicos tendientes a potenciar las actividades comerciales de post venta y optimizar los procesos de compras y distribución.
- **Desarrollar Alianzas Estratégicas con Proveedores:** El desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores, especialmente de materia prima y fletes, es fundamental para asegurar el apropiado desarrollo de los objetivos estratégicos destinados a optimizar la eficiencia del proceso de fabricación y a optimizar los procesos de compras y distribución de la unidad de negocios. Estos dos últimos objetivos propuestos son necesarios para facilitar el logro de los atributos de “Entregas Oportunas de Productos” y “Productos de alto rendimiento y eficiencia”.

El mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de la empresa, que describe la generación de valor, mediante la relación de objetivos estratégicos con causa y efectos, que finalmente generan el comportamiento de una organización. Se recomienda confeccionar un diccionario de objetivos (ver anexo 3), presentes en el mapa estratégico, a fin de documentar las relaciones e interacciones de objetivos que construyen la estrategia.

La estrategia principal propuesta para Rivulis Chile, responde al ciclo de vida actual de la empresa, la cual se encuentra en una etapa de crecimiento, con foco en incrementar ventas e incrementar rentabilidad operacional, ambas exigidas por los nuevos dueños de la organización.

7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral desarrollado por Kaplan y Norton (1992), o también conocido como *Balance Scorecard*, es un marco conceptual orientado a la administración estratégica.

A continuación se presenta el Cuadro de Mando Integral (CMI) desarrollado para Rivulis Chile, destacando la importancia que tiene este como herramienta de planificación y gestión. Posteriormente se efectúa descripción de las principales iniciativas estratégicas propuestas e incorporadas en el CMI, las cuales aportan al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

7.1. Importancia del Cuadro de Mando Integral como herramienta de planificación y control de gestión.

Para Kaplan y Norton (2008), la importancia del CMI se basa en proporcionar a los ejecutivos una herramienta que permite transformar y alinear las declaraciones estratégicas, en objetivos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos específicos que orientan las acciones y alinean la organización para que la ejecución de la estrategia sea efectiva.

De acuerdo a lo anterior, el CMI aterriza la estrategia definida por la unidad de negocios, plasmada en un Mapa Estratégico y cada uno de sus objetivos estratégicos, incorporando factores de medición, control y seguimientos, los cuales en conjuntos proporcionan una potente herramienta de planificación y control de gestión para las empresas.

A continuación, se presenta en la tabla 10, el CMI propuesto para la empresa Rivulis Chile.

Tabla 10: CMI Rivulis Chile.

Perspectivas	Objetivos	Indicador	Meta	Frecuencia Medición	Iniciativa Estratégica
Financiera	Incrementar Rentabilidad.	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$ <p><u>Nota:</u> Se exige un incremento del 12% anual de rentabilidad, respecto del año anterior.</p>	12%	Trimestral	
	Incrementar Ventas.	$\frac{(\text{Vtas Periodo}^x - \text{Vtas Periodo}^{x-1})}{\text{Vtas Periodo}^{x-1}} \times 100$ <p>Periodo Actual = Periodo^x Periodo Anterior = Periodo^{x-1}</p> <p><u>Nota:</u> Se exige un incremento del 20% anual de las ventas, respecto del año anterior.</p>	20%	Trimestral	

Perspectivas	Objetivos	Indicador	Meta	Frecuencia Medición	Iniciativa Estratégica
Clientes	Incrementar Participación de Mercado.	$\frac{\text{Ventas de la Empresa Anual}}{\text{Ventas de la Industria Anual}} \times 100$	25%	Anual	
	Mejorar la Satisfacción y Retención del Cliente.	Calificación obtenida en encuesta de Satisfacción de Clientes. - Preguntas referentes con evaluación al grado de satisfacción en: a) Desempeño de productos. b) Servicios de Post Ventas (mantención, asesoramientos). c) Plazos de entrega de productos y servicios. $\frac{\# \text{Resp Satisfecho} + \# \text{Resp Muy Satisfecho}}{\# \text{Total de Respuestas}} \times 100$	Sobre 90%.	Semestral	(A) Proyecto para desarrollar programas de entrega de créditos, orientados a clientes estratégicos.

		<p>Calificación obtenida en encuesta de Satisfacción de Clientes.</p> <p>- Pregunta referente a la intención de recompra de parte de los clientes de productos y/o servicios Rivulis.</p> $\frac{\# \text{ Resp. con Intención de compra}}{\# \text{ Total de Respuestas}} \times 100$	Sobre 90%.	Semestral	
		<p>Indicador mide el % de clientes No retenidos por la empresa en un periodo. Este indicador es comprable con periodos anteriores.</p> $\frac{\# \text{ Clientes Sin Compras en Periodo}}{\# \text{ Total de Clientes al Final Periodo}} \times 100$	Bajo 3%	Anual	
	Brindar Amplia Gama de Productos.	<p>Porcentaje de familias de productos vendidos con respecto al total de familias de productos ofrecido por la industria.</p> $\frac{\# \text{ Familias Productos Vendidos}}{\# \text{ Total Familias Prod. Industria}} \times 100$	Sobre 90	Semestral	(B) Desarrollar para distribuidores, programas de marketing y descuentos, tendientes a incentivar el desarrollo de proyectos de ventas e instalación de sistemas integrales de riegos.

Perspectivas	Objetivos	Indicador	Meta	Frecuencia Medición	Iniciativa Estratégica
Procesos Internos	Incrementar y Optimizar Atenciones de Post Venta.	Número de atenciones post venta resueltas a clientes. $\frac{\# \text{ Atenciones resueltas a clientes}}{\# \text{ Total de requerimientos de clientes}} \times 100$	Sobre 95%	Trimestral	(C) Proyecto de adquisición y desarrollo de equipos de pruebas para instalaciones de sistemas de riegos, necesarios para profesionales técnicos, que soporten la entrega de servicios oportunos y eficaces de Post Venta.
	Mejorar Calidad de Producto y Servicio.	Porcentaje de garantías efectivas aplicadas a clientes por devolución de productos no conformes. $\frac{\# \text{ Total prod. Rechazados de Clientes}}{\# \text{ Total de Productos Vendidos}} \times 100$	Bajo 0.9%	Mensual	(D) Proyecto de implementación y certificación sistema de gestión de calidad ISO 9001.
	Optimizar Procesos de Compras y Distribución.	Ordenes de compras / Ventas procesadas en los plazos previstos y/o acordados con los clientes. $\frac{\# \text{ Ord. Procesadas en Plazo Previsto}}{\# \text{ Total de Ordenes Procesadas}} \times 100$	Sobre 98%	Trimestral	(E) Proyecto de instalación línea de producción de otros productos estratégicos que sustituyen importaciones de parte de la UEN* (F) Desarrollo Proyecto para disponer de depósitos aduaneros y/o bodegas externas localizadas en lugares estratégicos.

	Mejorar Eficiencia del Proceso de Fabricación.	Número de toneladas de material reciclado utilizadas en proceso de fabricación. $\frac{\text{Ton Material Reciclado Utilizado}}{\text{Total Ton Materia Prima}} \times 100$ <p>Total de toneladas de materia prima, incorpora material virgen + material reciclado.</p>	Sobre 40%	Mensual	(G) Desarrollo de proyecto de cambio tecnológico en equipos de línea de fabricación: * Extrusora trifásica. * Bobinadora automática. * Compresor alterno.
Cantidad de metros lineales producidos por mes. $\frac{\text{Total Metros Producidos Mes}}{\text{Total Hrs Maquinas Disponibles Mes}} \times 100$		Superior a 2.0 millón de metros producidos por mes.	Mensual	(H) Desarrollo proyecto de recupero y procesamiento de materiales para utilizar como reciclados en la producción.	
Ordenes de Producción, fabricados en los tiempos acordados con el área comercial. $\frac{\# \text{Ord. Procesadas en Plazo Previsto}}{\# \text{Total de Ordenes Procesadas Mes}} \times 100$		Sobre 98%	Mensual		

*Producto tales como cintas de riego (Ro-Drip, T-Tape), mangueras de riego con goteros planos (D1000, D2000).

Perspectivas	Objetivos	Indicador	Meta	Frecuencia Medición	Iniciativa Estratégica
Aprendizaje y Crecimiento	Promover competencias en empleados para mejorar el Servicio al Cliente.	Indicador buscar medir cumplimiento de programas de entrenamientos necesarios para el logro de competencias: $\frac{\# \text{ Alumnos Aprobados Programa}}{\# \text{ Total de Alumnos Programa}} \times 100$	Sobre 95%	Semestral	(I) Desarrollar programas continuos de entrenamientos y evaluación del desempeño.
	Desarrollar Alianzas Estratégicas con Distribuidores	Indicador busca medir, mediante evaluación interna de desempeño, el cumplimiento de los siguientes atributos básicos requeridos para distribuidores calificados como “estratégicos”: Metodología de Medición: Escala de evaluación con calificación del 1 al 5. Donde Alta calificación, es igual a puntajes sobre 4 y 5. A. Entrega de soporte post venta a clientes finales. $\frac{\# \text{ Distribuidores con alta calificación}}{\# \text{ Total de Distribuidores Estratégicos}} \times 100$ B. Ejecución de proyectos de instalación sistemas de riego. $\frac{\# \text{ Distribuidores con alta calificación}}{\# \text{ Total de Distribuidores Estratégicos}} \times 100$ C. Disponibilidad de variedad de productos en stock. $\frac{\# \text{ Distribuidores con alta calificación}}{\# \text{ Total de Distribuidores Estratégicos}} \times 100$	100% Sobre 70% 100%	Anual.	(J) Desarrollo y ejecución, en conjunto con distribuidores, de mega proyectos de instalación de sistemas de riegos (Categoría de cultivos extensivos).
	Desarrollar Alianzas Estratégicas con Proveedores.	Indicador busca medir, mediante evaluación interna de desempeño, el cumplimiento de los siguientes atributos básicos requeridos para proveedores calificados como “estratégicos”:		Anual	(K) Desarrollo de proyectos de negocios en conjunto con proveedores estratégicos, para

		<p>Metodología de Medición: Escala de evaluación con calificación del 1 al 5. Donde Alta calificación, es igual a puntajes sobre 4 y 5.</p> <p><i>A. Precios competitivos y buenas condiciones de pago.</i></p> <p>$\frac{\# \text{ Proveedores con alta calificación}}{\# \text{ Total de Proveedores Estratégicos}} \times 100$</p> <p><i>B. Buena calidad de productos y/o servicios.</i></p> <p>$\frac{\# \text{ Proveedores con alta calificación}}{\# \text{ Total de Proveedores Estratégicos}} \times 100$</p> <p><i>C. Disponibilidad y oportunidad de entrega de productos y/o servicios.</i></p> <p>$\frac{\# \text{ Proveedores con alta calificación}}{\# \text{ Total de Proveedores Estratégicos}} \times 100$</p>	<p>Sobre 95%</p> <p>Sobre 95%</p> <p>Sobre 95%</p>	<p>retirar mangueras de riego no utilizadas por clientes en campos y/o faenas mineras, a fin de recuperar y reprocesar dicho material que puede ser utilizado como materia prima reciclada.</p>
--	--	---	--	---

Fuente: Elaboración propia.

7.2. Descripción de las principales iniciativas estratégicas incorporadas en el Cuadro de Mando Integral (CMI).

A continuación se presenta descripción de las principales iniciativas propuestas para el desarrollo y cumplimiento de cada objetivo estratégico definido por la unidad de negocios.

A. Proyecto para desarrollar programas de entrega de créditos, orientados a clientes estratégicos.

Dicho proyecto tiene como iniciativa apoyar el cumplimiento del objetivo estratégico de “Mejorar la Satisfacción y Retención del Cliente”. Lo anterior tiene por alcance proporcionar a los clientes estratégicos definidos por la empresa, condiciones comerciales especiales de créditos, tendientes a soportar y desarrollar los proyectos y negocios de los clientes. Esto favorece al crecimiento y

fortalecimiento de asociaciones que van en beneficio de la satisfacción y retención de los clientes.

B. Desarrollar para distribuidores, programas de marketing y descuentos, tendientes a incentivar el desarrollo de proyectos de ventas e instalación de sistemas integrales de riegos.

El desarrollo de programas de marketing y descuentos, busca potenciar el objetivo estratégico de “brindar amplia gama de productos” por medio de los distribuidores, para incrementar la oferta de la amplia variedad de productos que la empresa puede comercializar bajo una misma marca. Estos programas van en directo beneficios para los distribuidores, a fin de soportar de la mejor forma el proceso de comercialización de parte de ellos a los clientes finales.

La asociación estratégica con distribuidores para desarrollar en conjunto proyectos de venta e instalación de sistemas integrales de riegos, es claves para que la unidad de negocios pueda incrementar y fortalecer la venta de una amplia variedad de familias de productos requeridos para la instalación y ejecución de sistemas de riego tecnificados.

C. Proyecto adquisición y desarrollo de equipos de pruebas para instalaciones de sistemas de riego, necesarios para profesionales técnicos.

Dicho proyecto busca proporcionar equipos, herramientas, conocimiento y soporte técnico a los profesionales comerciales y técnicos de la empresa, necesarios para incrementar y optimizar la entregar de servicios de post venta de alto nivel a los clientes. Lo anterior tiene un impacto positivo en la valorización del servicio por parte de los usuarios finales, lo cual soporta directamente al logro del atributo diferenciador de “Continuidad Operacional” y por ende al objetivo estratégico de mejora de la satisfacción y retención de los clientes.

D. Proyecto de implementación y certificación sistema de gestión de calidad ISO 9001, versión 2015.

El desarrollo, implementación y ejecución de este proyecto, tiene un alcance transversal en la compañía, lo cual asegura que los procesos internos de la empresa, estén alineados para contribuir con el objetivo estratégico definido para “Mejorar la Calidad de Producto y Servicio”. Lo anterior es clave para fabricar y comercializar productos de alto rendimiento y eficiencia, necesarios para mejorar la satisfacción y retención de los clientes.

E. Proyecto de instalación línea de producción de otros productos estratégicos importados por la UEN.

Tal como se mencionó en el análisis FODA, una de las debilidades levantadas para la unidad de negocios fue la “No exclusividad de productos fabricados por otras empresas relacionadas” (Ejemplo: Cintas de riego, Mangueras de riego con goteros planos). Lo anterior tiene impacto directo en el cumplimiento del atributo de valor de “Entregas Oportunas de Productos”, motivo por el cual se define como objetivo estratégico el “Optimizar el Procesos de Compras y Distribución”. Dicho proyecto va en directo beneficio a lograr y asegurar disponibilidad de productos no fabricados actualmente por la unidad de negocios, con impacto directo en objetivos estratégicos tales como “Brindar Amplia Gama de Productos” y finalmente “Mejorar la Satisfacción y Retención de Clientes”.

F. Desarrollo Proyecto para disponer de depósitos aduaneros y/o bodegas externas localizadas en lugares estratégicos.

Esta iniciativa tiene como principal objetivo mejorar la disponibilidad de productos provenientes del extranjero, los cuales son distribuidos a lo largo del país y la región principalmente. El proyecto busca mitigar por medio de la implementación de depósitos aduaneros y/o bodegas externas localizadas en lugares estratégicos, los tiempos de transporte de navíos provenientes principalmente de Israel y Estados Unidos. La reducción de estos tiempos de transporte, entregan una ventaja competitiva a la empresa, en comparación al resto de la industria, lo cual tiene

impacto directo en el logro del objetivo estratégico de “Optimizar Procesos de Compras y Distribución”.

G. Desarrollo de proyecto de cambio tecnológico en equipos de línea de fabricación.

El desarrollo de este proyecto, consiste en efectuar renovación y mejoras, en términos tecnológicos de ciertos equipos críticos para una línea de fabricación. A modo de ejemplo se consideran cambios en equipos tales como extrusores trifásicos, bobinadoras automáticas, compresores alternos. Todos estos cambios son necesarios para mejorar la eficiencia del proceso de fabricación de la unidad de negocios, lo cual finalmente se traduce en incremento de rentabilidad de la Unidad de Negocios.

H. Desarrollo proyecto de recupero y procesamiento de materiales para utilizar como reciclados en la producción.

Dado que gran parte del costo de fabricación de productos tales como mangueras con goteros redondos, está conformado por materia prima de alto costo como es el caso de los polímeros vírgenes de alta, media y baja densidad. Dicho proyecto tiene por alcance reprocesar productos rechazados internamente, como productos producto reciclado comprado a externos, necesarios para incrementar en la fórmula de fabricación, el uso de material reciclado de alta calidad, lo cual tiene un impacto directo en el objetivo estratégico definido para “Mejorar Eficiencia del Proceso de Fabricación”. Esto también contribuye directamente con la mejora de los márgenes operacionales definidos por la administración de la empresa.

I. Desarrollar programas continuos de entrenamientos y evaluación del desempeño.

La iniciativa estratégica consiste en el desarrollo formal de un plan de entrenamiento a corto, mediano y largo plazo, tendiente a desarrollar de forma consistente, las competencias requeridas por todos los empleados de Rivulis para proporcionar a nivel organizacional un adecuada asistencia y servicio al cliente.

Este proyecto busca finalmente contribuir con el objetivo estratégico definido para “Promover competencias en empleados para mejorar el Servicio al Cliente”.

J. Desarrollo y ejecución, en conjunto con distribuidores, de mega proyectos de instalación de sistemas de riegos.

Dicha iniciativa tiene por alcance, contribuir y desarrollar las actividades de negocios de los distribuidores calificados como estratégicos, que están orientadas al desarrollo y ejecución de mega proyectos de instalación de sistemas de riego.

Con ello la empresa soporta el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos para “Brindar Amplia Gama de Productos” y “Desarrollar Alianzas Estratégicas con Distribuidores”.

K. Desarrollo de proyectos de negocios en conjunto con proveedores estratégicos, tendientes a desarrollar productos y asegurar disponibilidad de materia prima y material reciclado.

El desarrollo de esta iniciativa, busca generar alianzas estratégicas y/o proyectos de cooperación entre los proveedores claves y la empresa, tendientes principalmente a desarrollar productos y asegurar disponibilidad de materia prima y material reciclado. El proyecto de recuperación de productos (mangueras de riego) no utilizados por clientes en campos y proyectos mineros, busca recuperar y reprocesar material que puede ser utilizado por la empresa como material reciclado de alta calidad y bajo costo, lo cual tiene una importante contribución a la eficiencia operacional y control de costos de la Unidad de Negocios.

8. TABLEROS DE CONTROL

Los tableros de control permiten a las organizaciones optimizar y mejorar sus procesos operacionales, a partir de indicadores claves definidos que proporcionan retroalimentación del desempeño de los procesos de negocios.

Es importante destacar que los tableros de control son netamente operacionales, no estratégicos según lo mencionado por Kaplan y Norton (2008), por lo mismo es posible que no contengan indicadores financieros, del cliente y/o de actividades de desarrollo del capital humano. Los tableros de control se focalizan en las métricas de los procesos operacionales internos.

8.1. Importancia del desdoblamiento estratégico.

Una vez definido el Mapa Estratégico de la UEN, este se puede desdoblar a las divisiones, unidades de negocios y de soporte y/o departamentos, para coordinar en conjunto las actividades claves necesarias para la creación de valor en la organización.

La alineación de las unidades organizacionales y del personal es crítico para el éxito de la implementación de la estrategia. En atención a lo mencionado por Kaplan y Norton (2008), el proceso de alineación y comunicación, no debe comenzar sin la definición de objetivos, y declaración de temas estratégicos de alto nivel.

La alineación vertical permite que cada unidad de negocio y departamento contribuya a cumplir los objetivos estratégicos de más alto nivel, mientras que adicionalmente se focaliza en implementar su estrategia local para tener éxito en su entorno competitivo.

Por otra parte la alineación horizontal con otras unidades de negocios permite la materialización de sinergias tales como:

- Sinergias financieras
- Sinergias del cliente,

- Sinergias de los procesos, y sinergias del aprendizaje y crecimiento.

8.2. Organigrama de la Unidad de Negocios.

A continuación se presenta organigrama organizacional de Rivulis Chile. Como se puede apreciar en la siguiente figura 6, la unidad de negocios se encuentra liderada y administrada por un Gerente General de Sudamérica, con sede en Israel, el cual tiene dependencia directa del *Chief Executive Officer* de la organización a nivel global.

En el plano local, la empresa se encuentra dirigida por un *Country Manager*, el cual es responsable por el buen desempeño comercial, operacional y financiero de la empresa. Bajo su dependencia se encuentran las siguientes las gerencias:

- Gerencia Comercial.

La gerencia comercial es responsable por la generación de las ventas definidas por la alta administración, creación de nuevos clientes e incremento de la participación de mercado. Esta gerencia también debe velar por asegurar una oportuna y efectiva atención de post venta, a fin de soportar con la continuidad operacional de los clientes.

- Gerencia de Producción.

La gerencia de producción debe asegurar planificar y ejecutar las producciones programadas en tiempo y forma. Para cumplir con los requerimientos de los clientes, el proceso de producción debe ser efectuado de forma continua y eficiente. Es importante en este proceso, el control de los costos y la incorporación de nuevas tecnologías, a fin de mejorar la eficiencia en el proceso de fabricación.

- Gerencia de Calidad.

Dicha gerencia es responsable por asegurar que los productos fabricados y comercializados, cuenten con los estándares de calidad y desempeño definidos por la organización, previo a su comercialización.

- Gerencia de Servicio al cliente.

Esta gerencia es responsable de atender eficientemente los requerimientos provenientes de clientes y distribuidores. Entre sus principales funciones esta la recepción, procesamiento y facturación de las órdenes de ventas. Parte de las actividades del proceso consisten en:

- Revisar disponibilidad de stock.
- Coordinar fechas de producción.
- Coordinar fechas de despachos a clientes de productos provenientes de otros países como localmente.

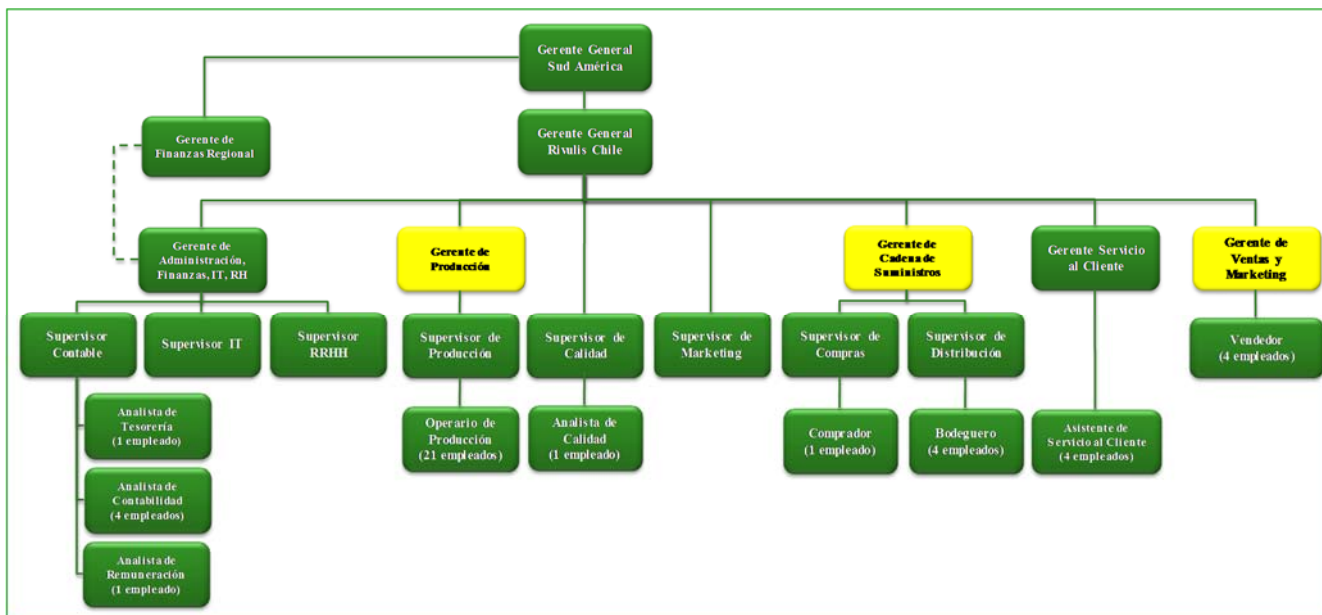
- Gerencia de Cadena de Suministro.

Esta gerencia debe principalmente planificar y gestionar la compra de Materias Primas y componentes necesarios para la fabricación de líneas de goteros (mangueras de riego) fabricados localmente. Adicionalmente efectúa la compra de productos no producidos por la unidad de negocios, ya sea a terceros o a empresas relacionadas a lo largo del globo (Israel y Estados Unidos principalmente).

- Gerencia de Administración y Finanzas.

Contribuye a los procesos críticos asegurando fuentes de financiamientos, administración de flujos de efectivo, procesos de inversión, seguimiento y control del desempeño financiero de la empresa (costos, márgenes brutos, resultado operacional, etc.). Adicionalmente esta gerencia es responsable por la correcta y oportuna emisión mensual de los estados financieros y reportes de gestión reportados a la corporación en Israel. Por otra parte debe velar por el cumplimiento y emisión de reportes de impuestos emitidos a la autoridad impositiva local (SII – Servicios de Impuestos Internos).

Figura 6: Organigrama de “Rivulis Chile”.



Fuente: Elaboración propia.

8.3. Tableros de Control.

A continuación se presentan y desarrollan los Tableros de Control de las siguientes gerencias:

- **Gerencia de Cadena de Suministros y Distribución,**
- **Gerencia de Venta y Marketing – Servicio de Post Venta, y**
- **Gerencia de Producción.**

Dicha alineación horizontal, busca definir y alinear objetivos tendientes a generar sinergias en post del cumplimiento del atributo de valor “**Continuidad Operacional**”.

La tabla 11, presenta el tablero de control propuesto para la **Gerencia de Cadena de Suministro y Distribución**, mediante el cual se definen para cada etapa del modelo, los objetivos, indicadores, metas, frecuencia de medición del indicador y por último iniciativas propuestas por la gerencia, a fin de cumplir con los objetivos planteados.

Tabla 11: Tablero de Control “Gerencia de Cadena de Suministros y Distribución”.

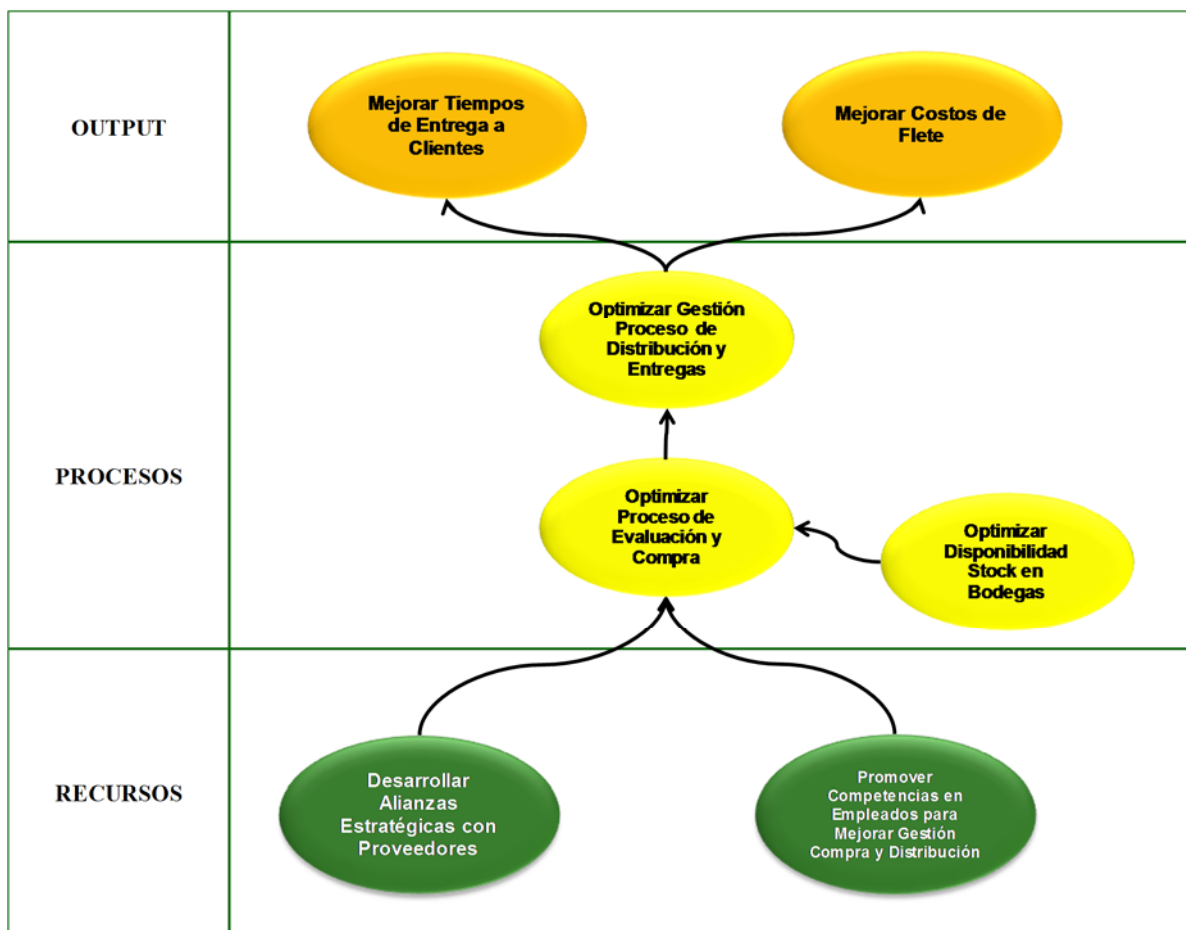
	Objetivos	Indicador	Meta	Frecuencia Medición	Iniciativa
Output	Mejorar Costos de Fletes.	$\frac{\text{Costo de Fletes}}{\text{Total Costos de Flete, Distribución}} \times 100$	Bajo 12%	Mensual	(A) Desarrollar en conjunto con clientes y distribuidores estratégicos, programa y/o presupuesto anual de compras de productos Rívilis, a fin de gestionar y asegurar la entrega oportuna, especialmente de productos importados. Lo Anterior, permite mejorar la gestión de despachos y fletes, optimizando el costo de este ítem (Ej. baja de fletes vía aéreo).
	Mejorar Tiempos de Entregas de Productos a Cliente.	$\frac{\# \text{ Despachos en Tiempo Acordados}}{\# \text{ Total de Despachos a Cliente}} \times 100$	Sobre 98%	Mensual	
Procesos	Optimizar Disponibilidad de Stock en Bodegas.	Inventarios Mínimos para productos calificados por la empresa como “Estratégicos”. $\frac{\# \text{ Stock disponible en bodega}}{\# \text{ Total stock requerido}} \times 100$	Sobre 95%	Mensual	(B) Desarrollar proyecto control de inventarios mínimos en sistema, tendientes asegurar disponibilidad en base al consumo real, órdenes abiertas y proyección de ventas.
	Optimizar Proceso de Evaluación y Compra.	Periodo estándar requerido para el proceso de compra v/s Periodo real utilizado en proceso de compra. $(\# \text{ días Std por Compra} - \# \text{ días Real de Compra}) < 0$ Los números de días estándar de compras se definen según el tipo y monto de la compras (Ej. Materia prima, productos terceros, servicios, otros).	Menor y/o Igual a 0 días.	Mensual	(C) Desarrollar herramienta de control sistémico de “Plan de Compras”, tendiente a priorizar y asegurar un eficiente control del proceso de compra.

	Optimizar Gestión Proceso de Distribución y Entregas.	<p>Ordenes de compras / Ventas procesadas en los plazos previstos y/o acordados con los clientes.</p> $\frac{\# \text{ ord. procesadas en plazo previsto}}{\# \text{ total de ordenes procesadas}} \times 100$	Sobre 98%	Trimestral	(D) Proyecto para implementar herramienta tecnológica para desarrollar y monitorear proceso de “planificación de transporte”. Lo anterior permite analizar las órdenes de embarque basándose en el lugar de origen y destino, consolidar las cargas y determinar la forma más apropiada para mover la carga considerando las fechas de entrega y el presupuesto para el traslado.
Recursos	Promover competencias en empleados para mejorar Gestión de procesos de Compra y Distribución.	<p>Indicador buscar medir cumplimiento de programas de entrenamientos necesarios para el logro de competencias para mejorar gestión de procesos de compra y distribución.</p> $\frac{\# \text{ Alumnos Aprobados Programa}}{\# \text{ Total de Alumnos Programa}} \times 100$	Sobre 95%	Semestral	(E) Desarrollar programas continuos de entrenamientos y evaluación del desempeño con foco en la administración y gestión de procesos de compra y distribución.
	Desarrollar Alianzas Estratégicas con Proveedores.	<p>Indicador busca medir, mediante evaluación interna de desempeño, el cumplimiento del siguiente atributo básicos requeridos para proveedores:</p> <p>Metodología de Medición: Escala de evaluación con calificación del 1 al 5. Donde Alta calificación, es igual a puntajes sobre 4 y 5.</p> <p><i>A. Disponibilidad y oportunidad de entrega de productos y/o servicios.</i></p> $\frac{\# \text{ Proveedores con alta calificación}}{\# \text{ Total de Proveedores Estratégicos}} \times 100$	100%	Trimestral	(F) Desarrollar en conjunto con aquellos proveedores calificados como estratégicos, programa formal y/o presupuesto anual de compras de productos y/o materia prima.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta en figura 7, los objetivos definidos en cada etapa del tablero de control propuesto para la Gerencia de Cadena de Suministros y Distribución.

Figura 7: Tablero de Control “Gerencia de Cadena de Suministros y Distribución”.



Fuente: Elaboración propia.

La tabla 12, presenta el tablero de control propuesto para la **Gerencia de Venta y Marketing – Servicios de Post Venta**, mediante el cual se definen para cada etapa del modelo, los objetivos, indicadores, metas, frecuencia de medición del indicador y por último iniciativas propuestas por la gerencia, a fin de cumplir con los objetivos propuestos.

Tabla 12: Tablero de Control “Gerencia de Venta y Marketing – Servicio de Post Venta”.

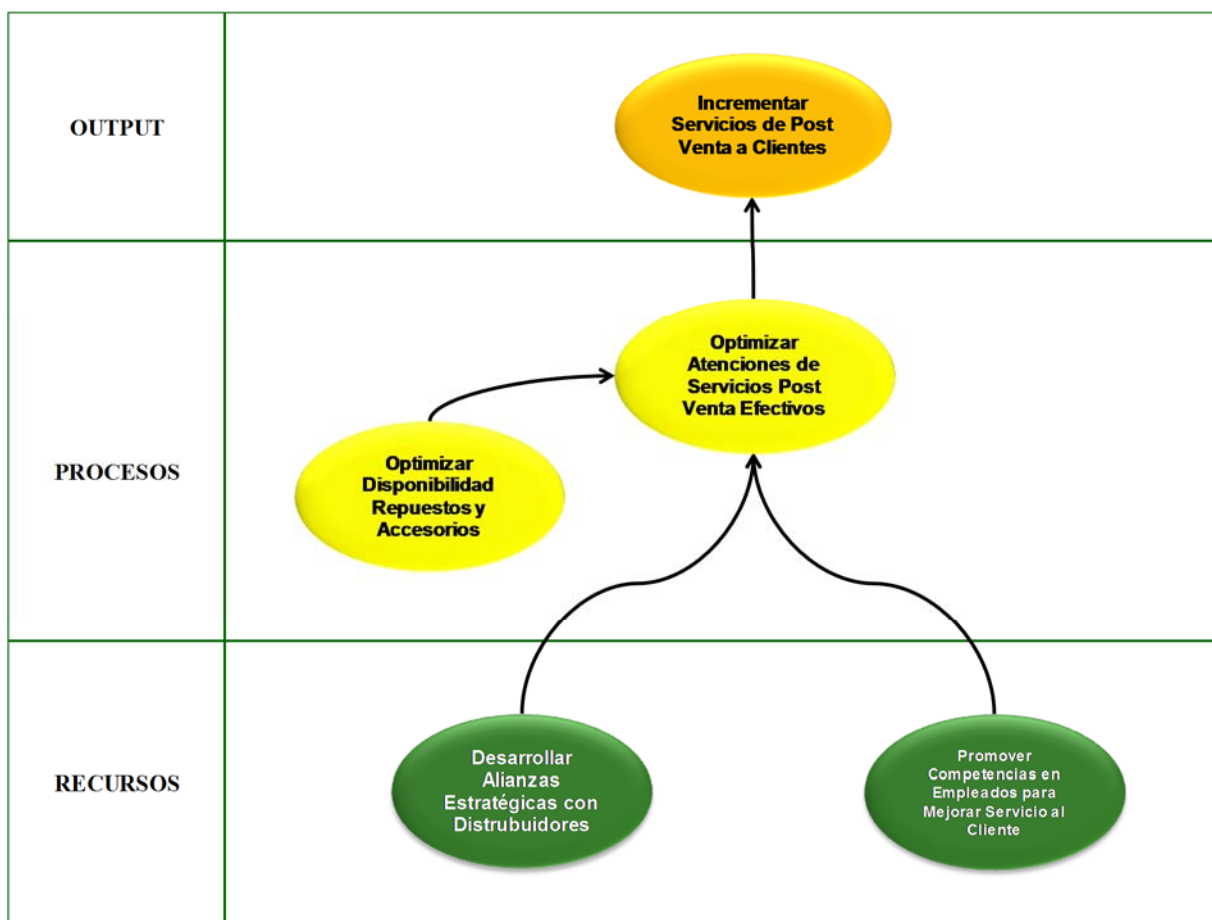
	Objetivos	Indicador	Meta	Frecuencia Medición	Iniciativa
Output	Incrementar Servicios de Post Venta a Clientes.	$\frac{(\#Serv PVta Per^X - \#Serv PVta Per^{X-1})}{\#Servicios PVta Periodo^{X-1}} \times 100$ <p>Periodo Actual = <i>Periodo</i>^X Periodo Anterior = <i>Periodo</i>^{X-1}</p>	20%	Trimestral	(A) Desarrollo de proyecto servicio de post venta, orientado a evaluar técnicamente y económicamente la eficiencia operacional del sistema de riego utilizado por el cliente. Lo anterior busca proporcionar asesorías para rentabilizar las operaciones del cliente.
Procesos	Optimizar Atenciones de Servicios Post Venta Efectivos.	Número de atenciones post venta resueltas conforme a clientes. $\frac{\# \text{Atenciones resueltas a Clientes}}{\# \text{Total de requerimientos de Clientes}} \times 100$	Sobre 95%	Mensual	(B) Proyecto de adquisición y desarrollo de equipos de pruebas para instalaciones de sistemas de riegos, necesarios para profesionales técnicos, que soporten la entrega de servicios oportunos y eficaces de Post Venta.
	Optimizar Disponibilidad Repuestos y Accesorios.	Inventarios Mínimos de repuestos, accesorios y productos. $\frac{\# \text{Repuestos disponible en bodega}}{\# \text{Total Repuestos requerido}} \times 100$	Sobre 95%	Mensual	(C) Desarrollar proyecto control de stocks mínimos en sistema de repuestos, accesorios, productos, tendientes asegurar disponibilidad necesario para soporte de post venta.
Recursos	Desarrollar Alianzas Estratégicas con Distribuidores.	Evaluación interna. El indicador mide el desempeño deseado de una asociación clave, necesaria para optimizar el desarrollo de servicios de post venta, mediante: Metodología de Medición: Escala de evaluación con calificación del 1 al 5.	100%	Trimestral	(D) Desarrollar en conjunto con aquellos distribuidores estratégicos, programas planificados de atención a clientes por servicios de post venta, orientados al

		<p>Donde Alta calificación, es igual a puntajes sobre 4 y 5.</p> <p><i>La Entrega de soporte post venta efectivo a clientes finales.</i></p> <p>$\frac{\# \text{ Distribuidores con alta calificación}}{\# \text{ Total de Distribuidores Estratégicos}} \times 100$</p>			<p>mantenimiento preventivo y efectivo de equipos y sistemas de riegos.</p>
	<p>Promover Competencias en Empleados para Mejorar Servicio al Cliente.</p>	<p>Indicador buscar medir cumplimiento de programas de entrenamientos necesarios para el logro de competencias para mejorar servicios de post venta.</p> <p>$\frac{\# \text{ Alumnos Aprobados Programa}}{\# \text{ Total de Alumnos Programa}} \times 100$</p>	<p>Sobre 95%</p>	<p>Semestral</p>	<p>(E) Desarrollar programas continuos de entrenamientos y evaluación del desempeño con foco en mejorar servicios post venta a clientes.</p>

Fuente: Elaboración propia.

A continuación la figura 8, presenta los objetivos definidos en cada etapa del tablero de control propuesto para la Gerencia Comercial – Servicio de Post Venta.

Figura 8: Tablero de Control “Gerencia de Venta y Marketing – Servicio de Post Venta”.



Fuente: Elaboración propia.

La tabla 13, presenta el tablero de control propuesto para la **Gerencia de producción**, mediante el cual se definen para cada etapa del modelo, los objetivos, indicadores, metas, frecuencia de medición del indicador y por último iniciativas propuestas por la gerencia, a fin de cumplir y contribuir con el logro de la estratégica de Rivulis Chile.

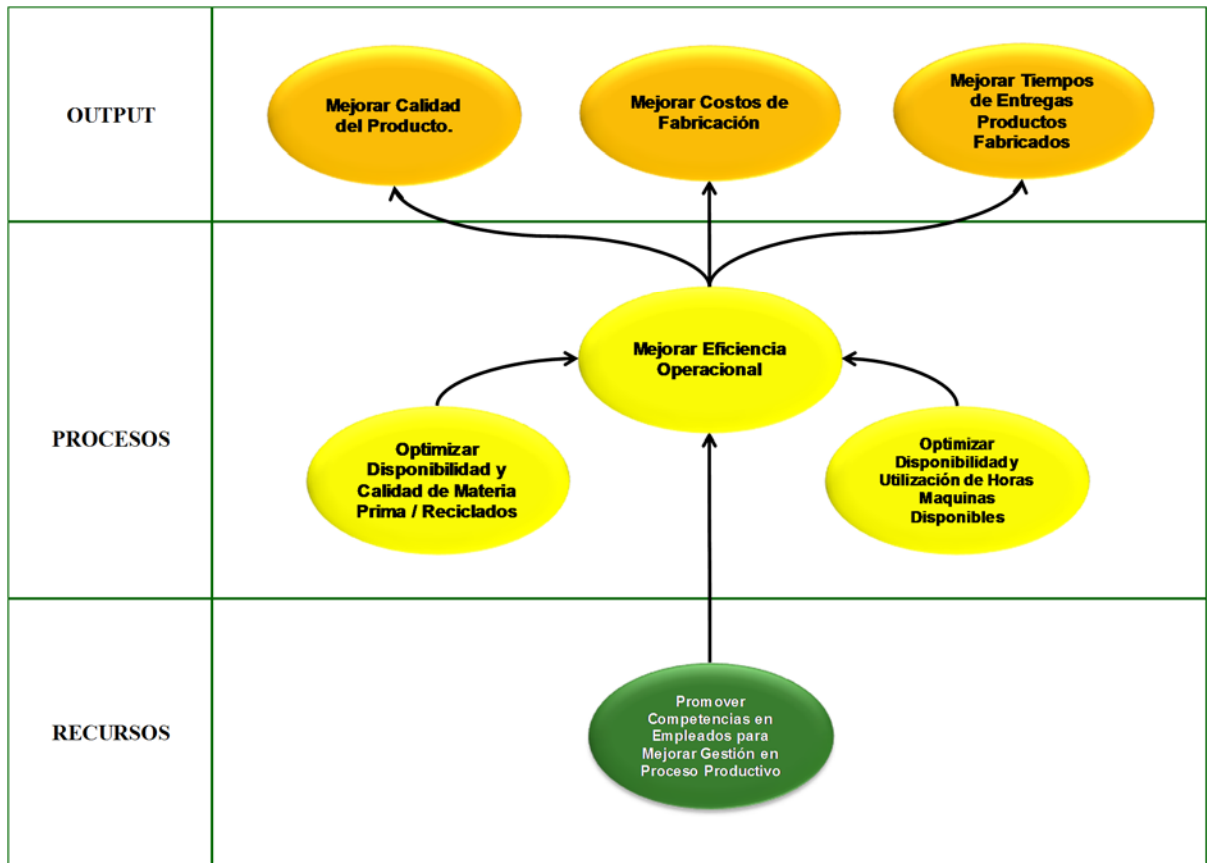
Tabla 13: Tablero de Control “Gerencia de Producción”.

	Objetivos	Indicador	Meta	Frecuencia Medición	Iniciativa
Output	Mejorar Costos de Fabricación.	Incremento del costo de fabricación real v/s costo de proyección proyectado por el la Unidad de Negocios. $\frac{(\text{Cto Fab Proyectado} - \text{Cto Fab Real})}{\text{Costo de Fabricación Proyectado}} \times 100$	Sobre 5%	Mensual	(A) Implementar a nivel de fábricas Rivulis, programas de <i>Benchmarking</i> , tendientes a adoptar las mejores prácticas en términos de eficiencia y control de gestión de las operaciones de fabricación.
	Mejorar Calidad del Producto.	Metros lineales producidos aceptados por departamento de calidad. $\frac{\text{Total Mts Lineales Prod. Aceptados}}{\text{Total Metros Lineales Producidos Mes}} \times 100$	Sobre 98%	Mensual	(B) Proyecto de implementación proceso de certificaciones periódicas efectuadas por empresas externas calificadas y acreditadas por organismos internacionales.
	Mejorar Tiempos de Fabricación y Entrega de Productos Fabricados.	Ordenes de Producción, fabricados en los tiempos acordados con el área comercial. $\frac{\# \text{Ord. Procesadas en Plazo Previsto}}{\# \text{Total de Ordenes Procesadas Mes}} \times 100$	Sobre 98%	Mensual	(C) Proyecto de cambio y optimización del sistema de jornada de trabajo actual, a fin de asegurar y maximizar operaciones de fin de semanas.
Procesos	Mejorar Eficiencia Operacional.	Cantidad de metros lineales producidos por mes. $\frac{\text{Total Metros Producidos Mes}}{\text{Total Hrs Maquinas Disponibles Mes}} \times 100$	Superior a 2.0 millón de metros producidos por mes.	Mensual	(D) Desarrollo de proyecto de cambio tecnológico en equipos de línea de fabricación: * Extrusora trifásica. * Bobinadora automática. * Compresor alterno.
	Optimizar Disponibilidad y Calidad de Materia Prima / Reciclados	Número de toneladas de material reciclado utilizadas en proceso de fabricación.	Sobre 40%	Mensual	(E) Desarrollo proyecto de recupero y procesamiento de materiales para utilizar como reciclados en la

		$\frac{\text{Ton Material Reciclado Utilizado}}{\text{Total Ton Materia Prima Mes}} \times 100$ <p>Total de toneladas de materia prima, incorpora material virgen + material reciclado.</p>			producción.
	Optimizar Disponibilidad y Utilización de Horas Maquinas Disponibles	<p>Utilización de líneas de fabricación (<i>Asset Utilization</i>).</p> $\frac{\# \text{ Horas Maquinas Utilizadas}}{\# \text{ Total Horas Maquinas Disponibles Mes}} \times 100$	Sobre 90%	Mensual	(F) Proyecto de implementación sistema de gestión para proceso de mantenimiento programado y preventivo, a fin de asegurar disponibilidad de líneas de las líneas de fabricación.
Recursos	Promover Competencias en Empleados para Mejorar Gestión en Proceso Productivo.	<p>Indicador buscar medir cumplimiento de programas de entrenamientos necesarios para el logro de competencias para mejorar gestión en los procesos productivos de la UEN.</p> $\frac{\# \text{ Alumnos Aprobados Programa}}{\# \text{ Total de Alumnos Programa}} \times 100$	Sobre 95%	Semestral	(G) Desarrollar programas continuos de entrenamientos y evaluación del desempeño con foco en la administración y gestión de procesos productivos.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9: Tablero de Control “Gerencia de Producción”.



Fuente: Elaboración propia.

8.4. Breve descripción de las principales iniciativas incorporadas en los tableros de gestión.

A continuación se presenta descripción de las principales iniciativas propuestas tanto para el tablero de control Gerencia de Suministros y Distribución, para la Gerencia Comercial – Servicio de Post Venta y para la Gerencia de Producción.

Gerencia de Suministros y Distribución

- A. Desarrollar en conjunto con clientes y distribuidores estratégicos, programas y/o presupuestos anuales de compras de productos Rivulis, a fin de gestionar y asegurar la entrega oportuna de productos, especialmente de aquellos fabricados y provenientes fuera del país. La entrega oportuna, es un atributo de valor, altamente apreciado por los clientes, con impacto directo en el objetivo de mejora de la satisfacción y retención del cliente. Adicionalmente, lo anterior permite mejorar la gestión en procesos de despachos y fletes, mejorando principalmente los costos de transportes aéreos, marítimos y terrestres, con impacto directo en la rentabilidad del negocio.
- B. Desarrollar proyecto control de inventarios mínimos en sistema, tendientes asegurar disponibilidad en base al consumo real, órdenes abiertas y proyección de ventas. Lo anterior busca optimizar la disponibilidad de stock en bodegas, lo cual contribuye con la entrega oportuna y finalmente con la satisfacción y retención del cliente.
- C. Desarrollar herramienta de control sistémico de “Plan de Compras”, tendiente a priorizar y asegurar un eficiente control del proceso de compra. Dicha iniciativa busca apoyar objetivo definido por la gerencia para optimizar el proceso de evaluación y compra, especialmente de aquellos productos definidos estratégicos como materia prima, productos terminados de terceros comercializados por la Unidad de Negocios.
- D. Proyecto para implementar herramienta tecnológica para desarrollar y monitorear proceso de “planificación de transporte”. Lo anterior permite analizar las órdenes de

embarque basándose en el lugar de origen y destino, consolidar las cargas y determinar la forma más apropiada para mover la carga considerando las fechas de entrega y el presupuesto para el traslado. Dicha iniciativa soporta el cumplimiento del objetivo definido por la gerencia para optimizar la gestión en proceso de distribución y entregas de productos al cliente.

- E. Desarrollar programas continuos de entrenamientos y evaluación del desempeño con foco en la administración y gestión de procesos de compra y distribución. Dicha iniciativa está orientada para promover competencias en empleados para mejorar la gestión de procesos de compras y distribución de la UEN.
- F. Desarrollar en conjunto con aquellos proveedores calificados como estratégicos por parte de la empresa, programa formal y/o presupuesto anual de compras de productos y/o materia prima. Tal iniciativa está dirigida para desarrollar alianzas estratégicas con proveedores de la empresa.

Gerencia de Venta y Marketing – Servicio de Post Venta.

- A. Desarrollo de proyecto servicio de post venta, orientado a evaluar técnicamente y económicamente la eficiencia operacional del sistema de riego utilizado por el cliente. Lo anterior busca proporcionar asesoría para rentabilizar las operaciones del cliente, cuyo objetivo final es lograr mejorar la satisfacción y retención del cliente.
- B. Proyecto de adquisición y desarrollo de equipos de pruebas para instalaciones de sistemas de riegos del cliente. Dicho proyecto busca proporcionar equipos, herramientas, conocimiento y soporte técnico a los profesionales comerciales y técnicos de la empresa, necesarios para optimizar los servicios de post venta de alto nivel a los clientes. Lo anterior tiene un impacto positivo en la valorización del servicio por parte de los usuarios finales, lo cual soporta directamente al logro del atributo diferenciador de “Continuidad Operacional” y por ende al objetivo estratégico de mejora de la satisfacción y retención de los clientes.

- C. Desarrollar proyecto control de stocks mínimos en sistema de repuestos, accesorios, productos, tendientes asegurar disponibilidad necesario para soporte de post venta. Dicha iniciativa busca asegurar mantener en bodegas, repuestos, accesorios y productos clasificados por la unidad de negocios como críticos y estratégicos necesarios para asegurar y soportar el cumplimiento del atributo de valor “Continuidad Operacional”.
- D. Desarrollar en conjunto con aquellos distribuidores estratégicos, programas planificados de atención a clientes por servicios de post venta, orientados al mantenimiento preventivo y efectivo de equipos y sistemas de riegos. Tal iniciativa está dirigida para desarrollar y fortalecer alianzas estratégicas con principales distribuidores de la empresa.
- E. Desarrollar programas continuos de entrenamientos y evaluación del desempeño con foco en mejorar servicios post venta a clientes. Dicha iniciativa estratégica consiste en el desarrollo formal de un plan de entrenamiento a corto, mediano y largo plazo, tendiente a desarrollar de forma consistente, las competencias requeridas por los empleados para proporcionar a nivel organizacional un adecuada asistencia y servicio al cliente.

Gerencia de Producción.

- A. Para contribuir con el objetivo de mejorar los costos de fabricación, la unidad de negocios propone implementar a nivel de fábricas Rivulis y nivel industria, programas de *Benchmarking*, tendientes a identificar y adoptar las mejores prácticas, que permitan incrementar eficiencia y reducción de costos de fabricación. Lo anterior tiene por alcance el análisis y revisión de los siguientes aspectos básicos que podrían proporcionar interesantes beneficios para la unidad de negocio:
 - a. Uso adecuado de materias primas y productos reciclados.
 - b. Uso de velocidades adecuadas de fabricación, según productos.

- c. Sistemas de jornadas de trabajo y composición de equipos por líneas de fabricación.
 - d. Equipamiento de líneas de fabricación.
 - e. Procesos de mantenimientos programados.
 - f. Otros.
- B. Para mejorar la calidad de los productos producidos y comercializados por la unidad de negocios, la empresa define como iniciativa estratégica, implementar proceso periódico de certificaciones externas de calidad de los productos. Dicha certificaciones serán conducidas por empresas calificadas y acreditadas, lo que permite asegurar cumplimiento de estándares y mejoras en los procesos de fabricación y control de calidad.
- C. Para contribuir con el objetivo de mejorar los tiempos de fabricación y entrega de productos fabricados al área de Bodega de la unidad de negocios, se propone como iniciativa estratégica, desarrollar proyecto de evaluación y cambio de sistema de jornada de trabajo actual, por una que permita a la gerencia, maximizar jornadas de trabajo 24/7. Actualmente no se cuenta con un sistema que permita extender la jornada laboral para asegurar producciones, especialmente en periodos de alta demanda.
- D. Para contribuir con el objetivo de mejorar la eficiencia operacional, la unidad de negocio define como iniciativa estratégica, desarrollar proyecto de para efectuar proceso de cambio tecnológico en equipos claves de líneas de fabricación, a fin de incrementar velocidad y capacidad de procesamiento de material reciclado. Entre dichos equipos se menciona extrusoras (3 capas), sistema de bobinado automático, entre otros.

Con la finalidad de optimizar y asegurar disponibilidad de materia prima y material reciclado de buena calidad, se propone como iniciativa estratégica, desarrollar proyecto de recupero y procesamiento de materiales para ser utilizados como reciclados en el proceso de fabricación. Actualmente en Chile no es fácil conseguir

material reciclado de alta calidad para ser utilizados en la producción, motivo por el cual, es de vital importancia desarrollar proyectos, en conjunto con proveedores y clientes, tendientes a identificar oportunidades factibles de uso.

Para soportar el logro del objetivo definido por la empresa para mejorar la eficiencia operacional, se precisa como iniciativa estratégica, implementar un sistema de gestión para el proceso de mantenimiento de líneas de fabricación. Dicho proyecto contribuye directamente con la mejora en la disponibilidad de horas máquinas y adicionalmente mejora el uso eficiente y razonable de los recursos disponibles para el desarrollo de procesos de mantenimientos.

Desarrollar programas continuos de entrenamientos y evaluación del desempeño con foco en la administración y gestión de procesos productivos. Dicha iniciativa está orientada para promover competencias en empleados para mejorar eficiencia operacional del proceso de fabricación.

9. ESQUEMA DE INCENTIVOS

A continuación se desarrolla el esquema de incentivos propuesto para Rivulis Chile. Una estructura de incentivos bien diseñada, puede llegar a ser una poderosa herramienta de gestión para movilizar el compromiso organizacional con el objetivo de ejecutar con éxito la estrategia y de alinear los esfuerzos de toda la empresa con las prioridades estratégicas (Thompson, Gamble, Peteraf, y Strickland, 2012).

Es importante que los administradores de empresas conozcan y entiendan cuales son los factores que motivan e incentivan a sus equipos de trabajos, ya que cuanto mayor sea el conocimiento de estos factores, mejor será el uso de esta herramienta para incentivar y lograr el comportamiento deseado de los individuos, necesario para efectuar la ejecución de los objetivos estratégicos propuestos por la organización.

De acuerdo a lo anteriormente señalado, cobra vital importancia en las organizaciones, la conexión y relación existente entre los esquemas de incentivos y las metas personales de los individuos. La gente recibe influencia de incentivos tanto positivos como negativos. Un incentivo positivo, o “recompensa”, es un resultado que aumenta la satisfacción de las necesidades individuales. Por el contrario, un incentivo negativo, o “castigo”, es un resultado que disminuye la satisfacción de esas necesidades. Las recompensas son alicientes para satisfacer necesidades que los individuos no podrán obtener sin pertenecer a la organización. Las empresas recompensan a los participantes que se desempeñan de maneras acordadas (Anthony y Govindarajan, 2008).

Los esquemas de incentivos diseñados correctamente, son una importante herramienta de gestión a disposición de la administración, para congregarse a una organización entera hacia una ejecución exitosa de la estrategia. Los incentivos y recompensas no sólo logran movilizar conductas personales, sino también centran su atención en el cumplimiento de objetivos específicos necesarios para la ejecución de la estrategia. Tal es el caso de los esquemas de incentivos correctamente y estratégicamente bien aplicados, que permiten que tanto personas como departamentos enteros, se alinean con el logro de un objetivos en

común, como es el caso del cumplimiento de los atributos de valor declarados por la organización.

En el caso particular de la unidad de negocio Rivulis Chile, en el siguiente punto se da a conocer el esquema de incentivos actual de la empresa y la propuesta necesaria para alinear el comportamiento de las unidades en post del cumplimiento de la propuesta de valor.

9.1. Situación actual de esquemas de incentivos de Rivulis Chile para los directivos de las distintas unidades.

Actualmente la empresa cuenta con un paquete de compensaciones para los gerentes que básicamente consta de tres componentes:

- A. Sueldos y salarios,**
- B. Prestaciones y**
- C. Compensación con incentivos.**

A continuación, se detalla de manera gráfica, el actual paquete de compensaciones definido para la plana ejecutiva de la unidad de negocios. En la siguiente tabla 14, se analiza, el impacto y aporte que este sistema de incentivo tiene para alinear el comportamiento de las gerencias en torno al cumplimiento de la propuesta de valor.

A continuación se presenta en tabla 14, análisis del actual paquete de compensaciones Rivulis Chile.

Tabla 14: Paquete de Compensaciones Rivulis Chile.

Gerencia	COMPONENTES				
	Sueldos y Salarios	Prestaciones	Compensaciones con Incentivos	Impacto Propuesta de Valor	Compensación con Incentivos
Gerencia General Rivulis Chile	Incluido – Base con referencia a la industria	Incluido * Seguros adicionales de salud. * Vivienda. * Automóvil. * Otros.	Incluido * Bono anual en base a metas: - Ventas netas. - Márgenes Operacionales. - Participación de mercado.	Alto impacto en propuesta de valor.	Incentivos con impactos directos en objetivos de: * Incrementar Rentabilidad * Incrementar Ventas. * Incrementar Participación de Mercado.
Gerencia de Venta y Marketing.	Incluido – Base con referencia a la industria	Incluido * Seguros adicionales de salud.	Incluido * Bono trimestral en base a metas: - Ventas netas. - Incremento de números de clientes. - Incremento de ventas de mix de productos estratégicos.	Alto impacto en propuesta de valor.	Incentivos con impactos directos en objetivos de: * Incrementar Ventas. * Incrementar Participación de Mercado. * Brindar Amplia Gama de Productos.
Gerencia de Servicio al Cliente	Incluido – Base con referencia a la industria	Incluido * Seguros adicionales de salud.	No incluido	Bajo impacto en propuesta de valor.	Compensaciones no suficientes para tener un impacto directo en el cumplimiento de la propuesta de valor.
Gerencia de Suministro y Distribución.	Incluido – Base con referencia a la industria	Incluido * Seguros adicionales de salud.	No incluido	Bajo impacto en propuesta de valor.	Compensaciones no suficientes para tener un impacto directo en el cumplimiento de la propuesta de valor.
Gerencia de Producción.	Incluido – Base con	Incluido * Seguros	No incluido	Bajo impacto en propuesta de	Compensaciones no suficientes para

	referencia a la industria	adicionales de salud.		valor.	tener un impacto directo en el cumplimiento de la propuesta de valor.
--	---------------------------	-----------------------	--	--------	---

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al resumen anterior, se destaca que la unidad de negocios cuenta con un paquete de compensaciones que incorpora a más de un componente. Esto permite contar con un mix de alternativas de incentivos, necesarios para abordar de forma íntegra el factor motivacional de los empleados a corto y largo plazo.

Por otra parte también se destaca, que la empresa cuenta con un sistema de compensaciones con incentivo, direccionada en los cargos ejecutivos de alto nivel, y orientadas al logro de objetivos estratégicos como, incremento de la rentabilidad, incremento de la venta, incremento de la participación de mercado y el brindar amplia gama de productos Rivulis. Sin embargo también se aprecian oportunidades de mejoras tendientes a incorporar incentivos orientados y focalizados al cumplimiento de la propuesta de valor definida por la organización.

A continuación se detallan en tabla 15, propuesta de incentivos a incorporar para fortalecer y alinear el cumplimiento de la estrategia.

Tabla 15: Propuesta de Incentivos para Rivulis Chile.

Incentivo	Periodicidad	Gerencia	Atributo Propuesta de Valor
Bono - asociado al cumplimiento de metas (atenciones resueltas) por actividades comerciales de post venta.	Semestral	Gerencia de Venta y Marketing.	Continuidad operacional.
Bono - asociado al cumplimiento de metas por eficiencia de compras y distribución.	Semestral	Gerencia Cadena Suministros Distribución.	Continuidad operacional.
			Entregas oportunas de productos.
Bono - asociado a la calidad de productos fabricados.	Semestral	Gerencia de Producción	Productos de alto rendimiento y eficiencias.
Bono – Asociado a la eficiencia operacional del proceso de fabricación.			Continuidad operacional.
			Entregas oportunas de productos.

Fuente: Elaboración propia.

La propuesta anterior, busca alinear esfuerzos, principalmente en aquellas gerencias que deben asegurar hacer cumplir la propuesta de valor declarada por Rivulis Chile.

9.2. Propuesta de esquemas de incentivos.

A continuación se presenta en tabla 16, propuesta de esquemas de incentivo desarrollado para la Gerencia de Cadena de Suministros y Distribución de la unidad de negocios.

Tabla 16: Esquemas de Incentivos asociados a los tableros de Control “Gerencia de Cadena de Suministros y Distribución”.

	Objetivo	Indicador	Meta	Porcentaje Mínimo de Cumplimiento	Porcentaje de Incidencia	Incentivos
Output	Mejorar Tiempos de Entregas de Productos a Cliente.	$\frac{\# \text{ Despachos en Tiempo Acordados}}{\# \text{ Total de Despachos a Cliente}} \times 100$	Sobre 98%	95%	50%	Cumplimiento del 100% de los objetivos, es equivalente a un Bono Semestral de 1,5 sueldo bruto mensual.
Procesos	Optimizar Disponibilidad de Stock en Bodegas.	Inventarios Mínimos para productos calificados por la empresa como “Estratégicos”. $\frac{\# \text{ Stock disponible en bodega}}{\# \text{ Total stock requerido}} \times 100$	Sobre 95%	95%	20%	
	Optimizar Proceso de Evaluación y Compra.	Periodo estándar requerido para el proceso de compra v/s Periodo real utilizado en proceso de compra. $(\# \text{ días Std por Compra} - \# \text{ días Real de Compra}) < 0$ Los números de días estándar de compras se definen según el tipo y monto de la compras (Ej. Materia prima, productos terceros, servicios, otros).	Menor y/o Igual a 0 días.	95%	30%	
Total					100%	

Fuente: Elaboración propia.

El esquema de incentivo propuesto para la Gerencia de Cadena de Suministros y Distribución, contempla la evaluación de los siguientes objetivos estratégicos definidos para la gerencia:

- Mejorar Tiempos de Entregas de Productos a Cliente.
- Optimizar Disponibilidad de Stock en Bodegas.
- Optimizar Proceso de Evaluación y Compra.

Para cada uno de ellos, se establece un porcentaje mínimo de cumplimiento de un 95%. Adicionalmente se define para cada objetivo, un porcentaje de incidencia, lo cual representa la importancia definida por la administración de la empresa, de su contribución al logro de la estrategia.

Para optar al 100% del bono semestral equivalente a 1,5 sueldo bruto mensual, se requiere cumplir, con el mínimo porcentaje de cumplimiento definido para los tres objetivos estratégicos de la gerencia, es decir, en dicho caso se cumple con el 100% de incidencia del esquema de incentivo.

Por otra parte, si se cumple con objetivos con porcentajes de incidencia superior al 70% e inferior al 100% del esquema de incentivo, esto da derecho a percibir, un bono semestral equivalente a 0,5 sueldo bruto mensual. Objetivos cumplidos con porcentajes de incidencias bajo el 70% no da derecho a recibir el bono de incentivo.

La tabla 17, muestra asignación de bono semestral, según porcentaje de incidencia de atributos logrados.

Tabla 17: Escala de Asignación de Bono Semestral, Gerencia de Cadena de Suministros y Distribución, Según Porcentaje de Incidencia de Atributos Logrados.

% Incidencia Objetivos Logrados	Entrega Bono Semestral
100%	1,5 sueldo bruto mensual
70% - 80%	0,5 sueldo bruto mensual
Bajo 70%	No asigna bono semestral

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente tabla 18, presenta propuesta de esquemas de incentivos desarrollado para la Gerencia de Ventas y Marketing de la unidad de negocios.

Tabla 18: Esquemas de Incentivos asociados a los tableros de Control “Gerencia de Venta y Marketing – Servicios de Post Venta”.

	Objetivo	Indicador	Meta	Porcentaje Mínimo de Cumplimiento	Porcentaje de Incidencia	Incentivos
Output	Incrementar Servicios de Post Venta a Clientes.	$\frac{(\#Serv\ PVta\ Per^x - \#Serv\ PVta\ Per^{x-1})}{\#Servicios\ PVta\ Periodo^{x-1}} \times 100$ Periodo Actual = <i>Periodo</i> ^x Periodo Anterior = <i>Periodo</i> ^{x-1}	20%	85%	50%	Cumplimiento del 100% de los objetivos, es equivalente a un Bono Semestral de 1,5 sueldo bruto mensual.
Procesos	Optimizar Atenciones de Servicios Post Venta Efectivos.	Número de atenciones post venta resueltas conforme a clientes. $\frac{\# Atenciones\ resueltas\ a\ Clientes}{\# Total\ de\ requerimientos\ de\ Clientes} \times 100$	Sobre 95%	90%	30%	
	Optimizar Disponibilidad Repuestos y Accesorios.	Inventarios Mínimos de repuestos, accesorios y productos. $\frac{\# Repuestos\ disponible\ en\ bodega}{\# Total\ Repuestos\ requerido} \times 100$	Sobre 95%	95%	20%	
Total					100%	

Fuente: Elaboración propia.

El esquema de incentivo propuesto para la Gerencia de Venta y Marketing – Servicios de Post Venta, contempla la evaluación de los siguientes objetivos estratégicos definidos para la gerencia:

- Incrementar Servicios de Post Venta a Clientes.
- Optimizar Desarrollo de Servicios Post Venta Efectivos.
- Optimizar Disponibilidad Repuestos y Accesorios.

Se establece un porcentaje mínimo de cumplimiento de un 85% para el primer objetivo, para el segundo objetivo un porcentaje mínimo de 90% y finalmente para el tercero de ellos un porcentaje mínimo de cumplimiento del 95%.

Adicionalmente se define para cada objetivo, un porcentaje de incidencia, lo cual representa la importancia y contribución para el logro de la estrategia.

Para optar al 100% del bono semestral equivalente a 1,5 sueldo bruto mensual, se requiere cumplir, con el mínimo porcentaje de cumplimiento definido para los tres objetivos estratégicos de la gerencia, es decir, en dicho caso se cumple con el 100% de incidencia del esquema de incentivo.

Por otra parte, si se cumple con objetivos con porcentajes de incidencia superior al 70% e inferior al 100% del esquema de incentivo, esto da derecho a percibir, un bono semestral equivalente a 0,5 sueldo bruto mensual. Objetivos cumplidos con porcentajes de incidencias bajo el 70% no da derecho a percibir bono de incentivo.

La tabla 19, muestra asignación de bono semestral, según porcentaje de incidencia de atributos logrados.

Tabla 19: Escala de Asignación de Bono Semestral, Gerencia de Venta y Marketing – Servicios de Post Venta, Según Porcentaje de Incidencia de Atributos Logrados.

% Incidencia Objetivos Logrados	Entrega Bono Semestral
100%	1,5 sueldo bruto mensual
70% - 80%	0,5 sueldo bruto mensual
Bajo 70%	No asigna bono semestral

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente tabla 20, presenta propuesta de esquemas de incentivos desarrollado para la Gerencia de Producción.

Tabla 20: Esquemas de Incentivos asociados a los tableros de Control “Gerencia de Producción”.

	Objetivo	Indicador	Meta	Porcentaje Mínimo de Cumplimiento	Porcentaje de Incidencia	Incentivos
Output	Mejorar Costos de Fabricación.	Incremento del costo de fabricación real v/s costo de proyección proyectado por el la Unidad de Negocios. $\frac{(\text{Cto Fab Proyectado} - \text{Cto Fab Real})}{\text{Costo de Fabricación Proyectado}} \times 100$	Sobre 5%	100%	40%	Cumplimiento del 100% de los objetivos, es equivalente a un Bono Semestral de 1,5 sueldo bruto mensual.
	Mejorar Calidad del Producto.	Metros lineales producidos aceptados por departamento de calidad. $\frac{\text{Total Mts Lineales Prod. Aceptados}}{\text{Total Metros Lineales Producidos Mes}} \times 100$	Sobre 98%	95%	30%	
	Mejorar Tiempos de Fabricación y Entrega de Productos Fabricados.	Ordenes de Producción, fabricados en los tiempos acordados con el área comercial. $\frac{\# \text{Ord. Procesadas en Plazo Previsto}}{\# \text{Total de Ordenes Procesadas Mes}} \times 100$	Sobre 98%	95%	30%	
Total					100%	

Fuente: Elaboración propia.

El esquema de incentivo propuesto para la Gerencia de Producción, contempla la evaluación de los siguientes objetivos estratégicos definidos para la gerencia:

- Mejorar Costos de Fabricación.
- Mejorar Calidad del Producto.
- Mejorar Tiempos de Fabricación y Entrega de Productos Fabricados.

Se establece un porcentaje mínimo de cumplimiento de un 100% para el primer objetivo, para el segundo y el tercer objetivo, se define un porcentaje mínimo de cumplimiento de 95%.

Para optar al 100% del bono semestral equivalente a 1,5 sueldo bruto mensual, se requiere cumplir, con el mínimo porcentaje de cumplimiento definido para los tres objetivos estratégicos de la gerencia, es decir, en dicho caso se cumple con el 100% de incidencia del esquema de incentivo.

Por otra parte, si se cumple con objetivos con porcentajes de incidencia del 70% del esquema de incentivo, esto da derecho a percibir, un bono semestral equivalente a 0,5 sueldo bruto mensual. Objetivos cumplidos con porcentajes de incidencias bajo el 70% no proporciona derecho a entrega del bono de incentivo.

La tabla 21, muestra asignación de bono semestral, según porcentaje de incidencia de atributos logrados.

Tabla 21: Escala de Asignación de Bono Semestral, Gerencia de Producción, Según Porcentaje de Incidencia de Atributos Logrados.

% Incidencia Objetivos Logrados	Entrega Bono Semestral
100%	1,5 sueldo bruto mensual
70%	0,5 sueldo bruto mensual
Bajo 70%	No asigna bono semestral

Fuente: Elaboración propia.

9.3. Explicación de los esquemas de incentivos propuestos.

Los esquemas de incentivos propuestos para las tres gerencias, están diseñados para apoyar el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en cada tablero de control. Para el caso de la Gerencia de Cadena de Suministro y Distribución, se ha establecido un porcentaje mínimo de cumplimiento de objetivos estratégicos de 95% y un porcentaje de incidencia mínimo del 70% para optar a parte del beneficio. Para el caso de la Gerencia de Venta y Marketing - Servicios Post Venta, se establece un porcentaje mínimo de cumplimiento de objetivos estratégicos de 85%, y un 70% de incidencia mínima para optar a parte del bono. Finalmente se define para la Gerencia de Producción, un porcentaje de cumplimiento mínimo de los objetivos del 95%, y un porcentaje de incidencia general del 70% necesaria para optar al beneficio propuesto.

9.3.1. Esquema de incentivos propuesto para la Gerencia de Cadena de Suministros y Distribución.

Este esquema propuesto contempla cumplir con los siguientes objetivos:

- **Mejorar los Tiempos de Entrega de Productos a Clientes.**

El porcentaje mínimo de cumplimiento definido para dicho indicador es de un 95%, dada la importancia que dicho objetivo presenta para el logro del atributo de la propuesta de valor “Entregas Oportunas de Productos”. En base a lo anterior, se ha otorgado un porcentaje de incidencia de un 50% a fin de asegurar y alinear los esfuerzos necesarios para el logro de este objetivo estratégico.

- **Optimizar Disponibilidad de Stock en Bodegas.**

El cumplimiento mínimo definido para el indicador es de un 95%. Es de vital importancia para la unidad de negocios, asegurar y contar con stock mínimos de productos y repuestos necesarios para proporcionar una oportuna y efectiva respuesta a las necesidades de los clientes, motivo por el cual, dicho objetivo base forma parte de la estructura del beneficio, tendiente a alinear esfuerzos de la

gerencia, en post de apoyar el cumplimiento de los atributos de valor “Continuidad Operacional” y “Entregas Oportunas de Productos”. El porcentaje de incidencia otorgado al cumplimiento del objetivo es de un 20%.

- **Optimizar Proceso de Evaluación y Compra.**

El porcentaje de cumplimiento mínimo otorgado al indicador es de un 95%, esto explicado por la importancia que la empresa le entrega a la eficiencia del proceso de compras, clave para soportar el logro del atributo de valor “Continuidad Operacional” y “Entregas Oportunas de Productos”. Adicionalmente se le otorga al cumplimiento de metas, un porcentaje de incidencia del 30%. Dicha exigencia refleja la importancia que la unidad de negocio otorga a dicho objetivos necesario para contribuir la estrategia definida por la administración.

9.3.2. Esquema de incentivos propuesto para la Gerencia de Venta y Marketing – Servicios de Post Venta.

El esquema de incentivos propuesto para la Gerencia de Ventas y Marketing, busca focalizar esfuerzos tendientes a cumplir con el atributo de valor “Continuidad Operacional”, el cual se materializa mediante los servicios de post venta.

- **Incrementar los Servicios de Post Venta a Clientes.**

Para este objetivo se ha definido como porcentaje mínimo de cumplimiento un 85%. A su vez el cumplimiento de este objetivo, tiene asignado un porcentaje de incidencia del 50% respecto al total de los objetivos incorporados en el esquema de incentivo. El alto porcentaje de incidencia, se explica por la importancia y alta exigencia que la administración de la empresa otorga al cumplimiento de dicho objetivo, clave para contribuir con la continuidad de las operaciones de los clientes.

- **Optimizar el Desarrollo de Servicios de Post Venta Efectivos.**

A nivel de procesos, es clave para la Gerencia poder mejorar y optimizar el desarrollo de los Servicios de Post Venta, ya que el buen desempeño en esta materia, tiene

impactos directos en la satisfacción y retención de los clientes, por ende en el incremento de los servicios y ventas por concepto de Post Venta. De acuerdo a lo anterior, para este objetivo se ha definido un porcentaje mínimo de cumplimiento de 90%, el cual a su vez tiene asignado en el esquema de incentivo un 30% de incidencia respecto al total de objetivos requeridos para el cumplimiento y asignación del incentivo.

- **Optimizar la Disponibilidad de Repuestos y Accesorios en Bodegas.**

La disponibilidad de repuestos y accesorios, es clave y necesario para poder brindar un oportuno y efectivo servicio a los clientes. Lo anterior es la base para contribuir con el cumplimiento del objetivo definido por la gerencia para optimizar el desarrollo de dichos servicios de post venta, motivo por el cual la gerencia ha incorporado esta meta dentro del esquema de incentivo. El porcentaje mínimo de cumplimiento es de un 95%, al cual se le ha asignado un porcentaje de incidencia del 20% respecto al total requerido para optar al incentivo definido para la gerencia.

9.3.3. Esquema de incentivos propuesto para la Gerencia de Producción.

El esquema de incentivo propuesto para la Gerencia de Producción, busca alinear esfuerzos tendientes a soportar el cumplimiento de los atributos de valor “Productos de Alto Rendimiento y Eficiencias” y “Continuidad Operacional”.

A continuación se aborda cada uno de los objetivos incorporados en el esquema de incentivo propuesto para la Gerencia de Producción.

- **Mejorar los Costos de Fabricación.**

Mejorar la eficiencia operacional de la fábrica, contribuye directamente en la reducción de los costos de fabricación, lo cual impacta de forma importante en la rentabilidad final (EBITDA) de la unidad de negocio exigida por los dueños de la compañía.

Es por dicha razón que la administración ha incorporado dicho objetivo en el esquema de incentivo propuesto para la gerencia de producción. La exigencia definida

corresponde a un porcentaje mínimo de cumplimiento del 100%, al cual se le asigna un 40% de incidencia respecto al total requerido para optar al 100% del incentivo.

- **Mejorar Calidad del Producto.**

Lograr contar con productos de alto rendimiento y eficiencia, es clave para competir en la industria del riego tecnificado. El logro de este atributo tiene impactos directos en la satisfacción y retención de los clientes, lo cual a su vez repercute en el incremento de las ventas de la compañía. Por otra parte, el contar con productos de alta calidad, entrega una ventaja competitiva al soporte post venta que la empresa proporciona para contribuir con la continuidad operacional de los negocios de los clientes.

Considerando lo expuesto anteriormente, la empresa incorpora dicho objetivo al esquema de incentivo de la gerencia, exigiendo un porcentaje mínimo de cumplimiento del 95% y a su vez un porcentaje alto de incidencia correspondiente al 30% del total requerido para optar al 100% del incentivo definido por la administración.

- **Mejorar los Tiempos de Fabricación y Entrega de Productos Fabricados.**

Finalmente la administración incorpora en el esquema de incentivo de la gerencia de producción, meta tendiente a mejorar los tiempos de fabricación y entrega de productos para disposición de la gerencia de cadena de suministros y distribución.

El logro de dicha meta, tiene impactos significativos para el cumplimiento del atributo de valor “Entregas Oportunas de Productos”, el contribuye a mejorar la satisfacción y retención de los clientes.

El porcentaje mínimo de cumplimiento es de un 95%, al cual se le ha asignado un porcentaje de incidencia del 30% respecto al total requerido para optar al incentivo definido para la gerencia

10. CONCLUSIONES

La presente tesis aborda como objetivo central, proponer para Rivulis Chile, un Sistema de Control de Gestión, basado en el Cuadro de Mando Integral. Esta propuesta adquiere especial sentido para la unidad de negocios y sus administradores, dada la necesidad de replantear y definir una nueva estrategia a corto, mediano y largo plazo.

Como parte inicial del proyecto, se propone para la unidad de negocios, la Misión y Visión, declaraciones estratégicas no antes desarrolladas y comunicadas formalmente por parte de la alta administración de la empresa. La importancia de esta definición, es que proporciona un marco de referencia para los dueños y trabajadores, necesario para dar un sentido estratégico a las aspiraciones y quehacer de la compañía. De forma conjunta, se propone definición formal de los valores y creencias, lo cual entrega las bases necesarias para dar cumplimiento a la propuesta de valor declarada por Rivulis Chile.

El análisis estratégico tanto interno como externo desarrollado para la unidad de negocios, proporciona interesantes resultados necesarios para medir sus capacidades y desempeños, en relación a los competidores y a su posicionamiento frente a las tendencias de la industria. De esta evaluación, se obtienen las siguientes propuestas estratégicas para ser desarrolladas por Rivulis Chile:

- ❖ Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores
- ❖ Optimizar proceso de compra y distribución
- ❖ Potenciar y optimizar actividades comerciales de post venta
- ❖ Potenciar e incrementar comercialización de la amplia gama de productos Rivulis.

La ejecución de estas iniciativas, son la base necesaria para poder competir con éxito y potenciar sus ventajas competitivas respecto a la competencia. De lo anterior nace, propuesta de la declaración estratégica para Rivulis Chile, no antes formulada por la alta administración de la empresa, de la cual se destacan los siguientes tres atributos estratégicos, mediante los cuales la unidad de negocio basa su estrategia para poder incrementar ventas e incrementar rentabilidad. Los atributos mencionados son:

- ❖ Productos de alto rendimiento y eficiencia
- ❖ Entregas oportunas de productos
- ❖ Continuidad operacional.

Considerando el análisis estratégico efectuado, se diseña y propone un mapa estratégico y un cuadro de mando integral, no disponible antes para Rivulis Chile, proporcionando así a la administración, una potente herramienta de gestión y planificación que permite transformar y alinear las declaraciones estratégicas, en objetivos, indicadores, metas e iniciativas que orientarán las acciones de la organización, para una ejecución efectiva de la estrategia.

Un número importante de los objetivos estratégicos definidos en la presente tesis, no son medidos ni evaluados actualmente por la administración, motivo por el cual, adquiere mayor relevancia la implementación de dicha herramienta por parte de la empresa, la cual a su vez, por medio de tableros de control de gestión, efectúa el desdoblamiento estratégico, necesario para que las principales gerencias conduzcan y apoyen el cumplimiento de la estrategia.

Lo anterior es apoyado por un esquema propuesto de incentivos, más robusto al actualmente existente, el cual busca alinear esfuerzos de forma transversal, focalizados en el logro de objetivos estratégicos, todos tendientes a facilitar el cumplimiento de la propuesta de valor y la estrategia de la empresa.

El crecimiento agresivo en participación de mercado (incremento de ventas), junto al incremento de rentabilidad, es foco de los nuevos dueños, el cual la unidad de negocios ha definido llevar a cabo mediante las declaraciones estratégicas expuestas en el presente documento, con la disposición al servicio de la administración, del cuadro de mando integral, como nueva herramienta de gestión y planificación de Rivulis Chile.

BIBLIOGRAFÍA:

Anthony, R.N. y Govindarajan, V., (2008). “Sistemas de Control de Gestión”. México D.F: Ediciones McGraw-Hill Interamericana.

Kaplan, R.S. y Norton, D.P., (2008). “The Execution Premium”. Barcelona: Ediciones Deusto.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y., (2010). “Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers”. New Jersey: Ediciones John Wiley & Sons, Inc.

Thompson, A.A., Gamble, J.E., Peteraf, M.A., y Strickland, A.J., (2012). “Administración Estratégica”. New York: Ediciones McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo1: Detalle de los Concursos Desarrollados por la Comisión Nacional de Riego (CNR).

Región	Territorio	Profesional	Consultor	Contacto	Díptico
XV	Región de Arica y Parinacota	Marianela Matta (marianela.matta@cnr.gob.cl)	LUIS ARRAU EIRL	Dirección: Manuel Blanco Encalada n° 314, Arica. Horario: lunes a jueves de 9:00 a 19:00 hrs. y viernes de 9:00 a 16:30 hrs. Correo: pgr.arica@arrauingeneiria.cl Teléfono: 58- 2232948	Ver
I	Región de Tarapacá	Álvaro Espinoza (alvaro.espinoza@cnr.gob.cl)	JACK STERN Y CÍA	Dirección: Victoria N° 999, Pozo Almonte. Horario: lunes a viernes de 9:00 a 13:00 hrs. Correo: fnorambuena@teknoriego.cl Teléfono: 57- 2270142	Ver
II	Región de Antofagasta	Leonardo Pizarro (leonardo.pizarro@cnr.gob.cl)	AMPHOS 21	Dirección: Calle Latorre 1751, Oficina 203, Edificio Hernani, Calama. Horario: lunes a viernes de 9:00 a 13:00 hrs. Correo: planderiegoantofagasta@amphos21.com Teléfono: Teléfono móvil: 9- 6918 5263	Ver
III	Cuenca de Copiapó	César Navarrete (cesar.navarrete@cnr.gob.cl)	U. DE CHILE	Dirección: Las Heras N° 355, Departamento N°2, Copiapó. Horario: lunes a viernes de 09:00 a 13:00 y 15:00 a 17:00 hrs. Correo: pgr.copiapo@gmail.com Teléfono: Telé9- 4230 9395	Ver
III	Cuenca de Huasco	Manuel Silva (manuel.silva@cnr.gob.cl)	U. DE CHILE	Dirección: Costanera N° 610, Quinta Valle, Vallenar. Horario: lunes a viernes de 9:00 a 13:00 y de 14:30 a 18:30 hrs. Correo: pgr.huasco@gmail.com	Ver

				Teléfono: 51- 2579136	
IV	Cuenca de Elqui	José Vial (jose.vial@cnr.gob.cl)	AQUATERRA	Dirección: Av. Balmaceda 469, Of. 34, La Serena. Horario: lunes a viernes de 9:00 a 13:00 hrs. Correo: elqui@aquaterra-ing.cl Teléfono: Teléfono móvil: 9- 5711 5696	Ver
IV	Cuenca de Limarí	Javiera Herrera (javiera.herrera@cnr.gob.cl)	LUIS ARRAU EIRL	Dirección: Independencia N° 613, Ovalle. Horario: Horario atención: lunes a jueves de 9:30 a 18:30 y viernes de 9:30 a 17:30 hrs. Correo: pgr.limari@arrauingenieria.cl Teléfono: 53- 2620585	Ver
IV	Cuenca de Choapa - Quilimarí	Ernesto Veres (ernesto.veres@cnr.gob.cl)	EVERIS - INFRAECO	Dirección: Oficina: Av. Ignacio Silva N° 98, oficina 202 Centro Comercial Maray, Illapel. Horario: lunes a viernes de 9:30 a 13:30 hrs. Correo: choapa@infraeco.cl Teléfono: Teléfono móvil: 9 5168 4841	Ver
V	Cuenca de Ligua-Petorca	Guillermo Piñones (guillermo.pinones@cnr.gob.cl)	UDEC	Dirección: Oficina: Santa Teresa n° 1120, La Ligua. Horario: lunes a viernes de 08:30 a 13:00 y de 14:00 a 18:30 hrs. Correo: miguelanhueza@udec.cl Twitter @RiegoPetorca Teléfono: 33- 2488163	
V	Cuenca de Aconcagua	Gastón Sagredo (gaston.sagredo@cnr.gob.cl)	CIREN	Dirección: Oficina: Bulnes n° 608, esquina Esmeralda, Quillota. Horario: lunes a viernes de 09:00 a 13:00 hrs. y de 14:00 a 17:30 hrs. Correo: pgr-aconcagua@ciren.cl Teléfono: 33- 2250779	Ver
XIII	Cuenca de Maipo	Cristian Salvo (cristian.salvo@cnr.gob.cl)	LUIS ARRAU EIRL	Dirección: Oficina: Serrano N° 379, Melipilla.	Ver

		b.cl)		Horario: lunes a jueves de 09:00 a 18:00 hrs. y viernes de 09:00 a 15:30 hrs. Correo: pgr.maipo@arrauingenieria.cl Teléfono: 2- 28316644	
VI	Cuenca de Cachapoal	Gastón Valenzuela (gaston.valenzuela@cnr.gob.cl)	EVERIS - INFRAECO	Dirección: Oficina: Avenida Libertador Bernardo O'Higgins N° 540- F, Oficina 2011, Rancagua. Horario: lunes a viernes de 8:30 a 13:00 y 15:00 a 18:30 hrs. Correo: cachapoal@infraeco.cl Teléfono: Teléfono móvil: 9 9220 2318	<u>Ver</u>
VI	Cuenca de Tinguiririca	Javiera Herrera (javiera.herrera@cnr.gob.cl)	AQUASYS	Dirección: Oficina: Los Espinos N° 220, Pobl. Empleados Particulares, Santa Cruz. Horario: lunes a viernes de 9:00 a 13:00 y 15:00 a 18:00 hrs. Correo: tinguiririca@aquasys.cl Teléfono: 72- 2762917	<u>Ver</u>
VII	Cuenca de Mataquito	Tania Fernández (tania.fernandez@cnr.gob.cl)	U. DE TALCA	Dirección: Oficina: Carmen n° 459, Curicó. Horario: lunes a viernes de 9:00 a 14:00 hrs. Correo: cberrios@utalca.cl Teléfono: 75- 2316408	
VII	Cuenca de Maule	José Vial (jose.vial@cnr.gob.cl)	U. DE TALCA	Dirección: Oficina: 3 Oriente n° 2240, Talca. Horario: lunes a viernes de 9:00 a 14:00 hrs. Correo: cberrios@utalca.cl Teléfono: 71- 2343232	<u>Ver</u>
VII	Región de Loncomilla	Gastón Sagredo (gaston.sagredo@cnr.gob.cl)	EVERIS - INFRAECO	Dirección: Oficina: Calle Rucalhue n° 604, Villa Quiñipeumo, Linares. Horario: lunes a viernes de 9:00 a 14:00 hrs. Correo: loncomilla@infraeco.cl Teléfono: Teléfono móvil:	

				8-2608724	
VIII	Cuenca de Itata	Leonardo Pizarro (leonardo.pizarro@cnr.gob.cl)	UDEC	Dirección: Oficina: Avenida Vicente Méndez n° 595, Chillán. Horario: lunes a viernes de 9:00 a 12:30 hrs. Correo: planriegoitata@udec.cl Teléfono: 42- 2208888	Ver
VIII	Cuenca de Bío-Bío	Álvaro Espinoza (alvaro.espinoza@cnr.gob.cl)	EVERIS - INFRAECO	Dirección: Oficina: Calle Caupolicán N° 519, oficina B, piso 3, Los Ángeles. Horario: lunes a viernes de 9:00 a 13:00 y 15:00 a 18:00 hrs. Correo: biobio@infraeco.cl Teléfono: Teléfono móvil: 9- 82818295	Ver
IX	Región de La Araucanía	Ernesto Veres (ernesto.veres@cnr.gob.cl)	AMPHOS 21	Dirección: Oficina: Av. Arturo Prat 696, oficina 312, Temuco. Horario: lunes a viernes de 9:00 a 13:00 hrs. Correo: planderiegoaraucania@amp hos21.com Teléfono: 45- 2213465 Teléfono móvil: 9- 82324079	Ver
XIV	Región de Los Ríos	Leonardo Machuca (leonardo.machuca@cnr.gob.cl)	AQUASYS	Dirección: Oficina: Letelier n° 225, oficina 210, La Unión. Horario: lunes a viernes de 9:00-13:00 y de 15:00-18:00 Correo: losrios@aquasys.cl Teléfono: 64-2209752	
X	Región de Los Lagos	Leonardo Machuca (leonardo.machuca@cnr.gob.cl)	H2 CUENCA	Dirección: Oficina: Pasaje Lemonsín n° 3051, Los Arrayanes, Osorno. (líneas de microbuses: N°26 blanca, N°26 azul y N°6) Horario: lunes a jueves de 9:00 a 19:00 y viernes de 9:00 a 16:30 hrs. Correo: pgr.loslagos@h2cuenca.cl Teléfono: 64-2260050	
XI	Región de	Guillermo Piñones	DIEGO VARAS	Dirección: Oficina: Portales	Ver

	Aysén	(guillermo.pinones@cnr.gob.cl)	EIRL	n° 368, Coyhaique. Horario: lunes a viernes de 09:00 a 14:00 y de 14:30 a 17:30 hrs. Correo: guaiquivilo.consultora@gmail.com Teléfono: 67- 2236346	
XII	Región de Magallanes	Evelyn Paz (evelyn.paz@cnr.gob.cl)	AQUASYS	Dirección: José Nogueira N° 1496, Of. 2, Punta Arenas. Horario: lunes a viernes de 09:00 a 13:00 y de 15:00 a 17:00 hrs. Correo: - Teléfono: 61- 2225000 Anexo 124	

Anexo2: Tabla de Necesidades de Mejoras del Modelo de Negocio.

Necesidad de Mejoras	Elementos Modelo del Negocio	Impacto en atributos
Incrementar y formalizar contratos estratégicos con proveedores de materia prima / reciclados.	* Asociaciones Claves. * Actividades Claves.	* Productos del alto rendimiento y eficiencia. * Entregas oportunas de productos.
Incrementar y formalizar contratos estratégicos con empresas de transportes.	* Asociaciones Claves. * Actividades Claves. * Relaciones con Clientes. * Canales.	* Entregas oportunas de productos.
Incrementar y formalizar contratos con distribuidores, tendientes a entregar asesoramientos exclusivo post venta de productos.	* Asociaciones Claves. * Relaciones con Clientes. * Canales.	* Continuidad Operacional.
Desarrollo de actividades de investigación y desarrollo.	* Actividades Claves. * Relaciones con Clientes * Estructura de Costo.	* Productos del alto rendimiento y eficiencia. * Continuidad Operacional.
Incremento de la dotación de técnicos de riego, tendiente a abordar las actividades de post venta.	* Actividades Claves * Relaciones con Clientes. * Segmento de Mercado.	* Continuidad Operacional. * Productos del alto rendimiento y eficiencia.
Mejorar situación de no exclusividad de productos fabricados por otras empresas relacionadas.	* Actividades Claves * Relaciones con Clientes.	* Entregas oportunas de productos.
Necesidades de herramientas tecnológicas tendientes a facilitar el proceso de cotización, venta y post venta.	* Canales	* Entregas oportunas de productos.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo3: Tabla Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico.

Causa (factor desencadenante)	Objetivo (objetivo influido)	Explicación
Promover competencias en empleados para mejorar servicio al cliente.	Potenciar actividades comerciales de post venta.	El desarrollo de capital humano con mayor foco en las necesidades de los clientes y en el negocio, permitirá mejorar el servicio de post venta, consistente en la entrega de soporte técnico y soluciones operacionales a los clientes.
Desarrollar alianzas estratégicas con distribuidores.	Potenciar actividades comerciales de post venta.	El desarrollo y fortalecimiento de asociaciones claves con distribuidores principales de la empresa, permite mejorar el servicio de post venta, consistente en la entrega de soporte técnico y soluciones operacionales a los clientes.
	Optimizar proceso de compra y distribución.	El desarrollo y fortalecimiento de asociaciones claves con distribuidores principales de la empresa, contribuye a mejorar los tiempos de entrega de productos y servicios a los clientes.
Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores.	Optimizar proceso de compra y distribución.	El desarrollo y fortalecimiento de asociaciones claves con principales proveedores de la empresa (productos, insumos), permite mejorar los tiempos de respuestas y entrega de productos a los clientes.
	Mejorar eficiencia del proceso de fabricación.	El desarrollo y fortalecimiento de asociaciones claves con principales proveedores de la empresa, permitirá obtener y mejorar factores claves tales como calidad, precios competitivos y disponibilidad. Todos elementos necesarios para optimizar proceso de fabricación y mejorar la calidad de los productos y servicios.
	Mejora calidad del producto y servicio.	
Potenciar actividades comerciales de post venta.	Incrementar participación de mercado	El Fortalecimiento de las actividades desarrolladas por los equipos técnicos y comerciales en la ejecución del servicio de post venta y asistencia técnica, contribuye a proporcionar mejor soporte y contribución a la continuidad de las operaciones de riego de los clientes, lo cual tiene un impacto directo en la satisfacción y retención de los clientes.
	Mejorar la satisfacción y retención del cliente.	
Mejorar calidad del producto y servicio.	Mejorar la satisfacción y retención del cliente	Mejora procesos internos tendientes a gestionar y asegurar alto estándares de calidad de fabricación de productos, permitirá proporcionar a los clientes productos de alto rendimiento y eficiencia., atributo que soporta a mejorar la satisfacción y retención de los clientes.

Optimizar proceso de compra y distribución.	Incrementar participación de mercado.	El desarrollo y mejora de los procesos de gestión de compras y distribución, contribuye a proporcionar mejor soporte y contribución a la continuidad de las operaciones de riego de los clientes, lo cual tiene un impacto directo en el incremento de la participación de mercado, soportado por la mejora en la satisfacción y retención de los clientes.
	Mejorar la satisfacción y retención del cliente.	
	Brindar amplia gama de productos.	El desarrollo y mejora de los procesos de gestión de compras y distribución, permite disponer de la amplia gama de productos requeridos por los clientes para la instalación de sistemas de riegos.
Mejorar eficiencia del proceso de fabricación.	Brindar amplia gama de productos.	La mejora y optimización del proceso de fabricación y de gestión del mismo, contribuye a proporcionar e incrementar la fabricación de nuevos productos y/o la incorporación de nuevas especificaciones de los mismos, asegurando altos estándares de calidad.
	Incrementar Rentabilidad (EBITDA).	La mejora y optimización del proceso de fabricación y de gestión del mismo, tiene impactos directos en la reducción de costos operacionales, producto del uso de materiales reciclados y eficiencia operacional (mayores velocidades utilizadas en las líneas de fabricación, etc.).
Mejorar la satisfacción y retención del cliente	Incrementar participación de mercado.	La mejora de la satisfacción y retención de clientes, se soporta por el cumplimiento de objetivos tales como “potenciar actividades comerciales de post venta” y “brindar amplia gama de productos”, los cuales en conjunto facilitan el cumplimiento del incremento de la participación de mercado.
Brindar amplia gama de productos.	Incrementar participación de mercado.	La oferta de la amplia gama de productos necesarios para la implementación de sistemas de riego, contribuye directamente al incremento de las ventas en comparación a la industria.
Incrementar participación de mercado	Incrementar Ventas.	El incremento de la participación de mercado, producto de la mejora en la satisfacción y retención de clientes, se traduce en el incremento de ventas exigido por los dueños de la empresa.
	Incrementar Rentabilidad.	La mejora del desempeño del proceso de fabricación, contribuye de forma directa, a mejorar los márgenes operacionales exigidos por los dueños de la organización.

Fuente: Elaboración propia.