

**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS**



**UNIVERSIDAD DE CHILE**

**“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTION  
PARA SALMONES DE CHILE S.A”**

Alumno: Angelina Segovia Ortiz.

Profesor guía: Aldo Caprile Rojas

Santiago, enero de 2021

## Indice

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Justificación .....	1
1.2 Objetivos del proyecto .....	1
1.2.1 Objetivo general .....	1
1.2.2 Objetivos específicos .....	1
1.3 Metodología .....	2
1.4 Alcance .....	5
1.5 Limitaciones .....	5
<b>2. MARCO GENERAL DEL NEGOCIO .....</b>	<b>1</b>
2.1 Descripción de la organización .....	1
2.2 Descripción de la UEN .....	7
2.3 Caracterización del negocio.....	8
2.4 Composición del contexto .....	12
2.4.1 Análisis PESTEL .....	14
2.4.2 Análisis cinco fuerzas de PORTER.....	19
2.5 Análisis y definición Misión de la UEN.....	22
2.6 Análisis y definición Visión de la UEN.....	23
2.7 Definición de creencias .....	25
2.8 Análisis Estratégico.....	27
2.8.1 Análisis Externo .....	27
2.8.2 Análisis Interno.....	37
2.9 Análisis FODA .....	47
2.9.1 FODA Cuantitativo .....	48
2.9.2 Posicionamiento estratégico de la empresa.....	51

<b>3. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA Y PROBLEMA DE CONTROL DE GESTIÓN .....</b>	<b>56</b>
3.1 Análisis de la curva de valor y selección de atributos clave .....	56
3.2 Declaración de la propuesta de valor.....	64
3.2.1 Propuesta de valor .....	64
3.2.2 Descripción de atributos.....	64
3.3 Relación atributos propuesta de valor y análisis FODA.....	65
3.4 Descripción de la estrategia de la empresa.....	67
3.5 Explicación del modelo de negocio y su lienzo (Canvas).....	70
3.6 Descripción y análisis de cada elemento modelo del negocio .....	73
3.7 Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor .....	76
3.8 Análisis Rentabilidad o captura de valor del Modelo de Negocio .....	78
3.9 Problemas relacionados con el control de gestión .....	79
3.9.1 Focos relevantes de la organización para el SCG .....	80
3.9.2 Focos relevantes de la organización para el SCG .....	81
Alineamiento vertical .....	81
Alineamiento horizontal.....	82
Diseño Organizacional.....	82
Cultura organizacional.....	83
Competencias .....	84
Diseño y/o implementación del sistema de control de gestión .....	84
<b>4. MAPA ESTRATÉGICO.....</b>	<b>87</b>
4.1 Temas estratégicos.....	88
4.2 Mapa estratégico propuesto .....	89
4.3 Justificación de propuesta de mapa estratégico .....	96
<b>5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....</b>	<b>102</b>
5.1 Principales iniciativas estratégicas incorporadas en el CMI .....	107

Justificación de la propuesta de CMI .....	109
<b>6. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA .....</b>	<b>111</b>
6.1 Explicación de las funciones de la UEN .....	111
6.2 Principales desafíos de alineamiento y selección de las funciones a analizar.....	113
6.3 Tableros funcionales de control.....	113
6.3.1 Tablero de control de la gerencia farming.....	115
6.3.2 Tablero de control de la gerencia comercial.....	118
6.4 Justificación de la propuesta de tableros funcionales .....	120
<b>7. ESQUEMA DE INCENTIVOS.....</b>	<b>122</b>
7.1 Situación actual de la UEN respecto de los esquemas de incentivos .....	122
7.2 Propuesta de esquemas de incentivos.....	125
7.3. Justificación del esquema de incentivos .....	129
<b>8. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO .....</b>	<b>130</b>
8.1 Modelos de análisis del desempeño .....	131
8.2 Reporte de desempeño.....	135
8.2.1. Análisis de indicadores de proceso .....	136
8.2.2. Análisis de Riesgo .....	137
8.2.3. Análisis Intra-indicador.....	138
8.2.4. Análisis de tablero relacionado.....	139
8.3 Proceso de análisis y revisión del desempeño.....	140
8.3.1 Procesamiento y consolidación.....	141
8.3.2 Proceso de análisis desempeño.....	143
8.3.3. Proceso de revisión del desempeño.....	144
8.4 Justificación modelo y proceso de análisis del desempeño .....	145
<b>9. CONCLUSIONES .....</b>	<b>146</b>

<b>10. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>148</b>
<b>11. ANEXOS.....</b>	<b>151</b>

## Índice de tablas

Tabla 1-1. Matriz de base bibliográfica	4
Tabla 2-1. Tabla principales clientes, año 2019	5
Tabla 2-2. Principales proveedores	6
Tabla 2-3. Mix Productos	8
Tabla 2-4. Principales Stakeholders	13
Tabla 2-5. Análisis Misión	23
Tabla 2-6. Análisis Visión	24
Tabla 2-7. Análisis de creencias	26
Tabla 2-8. Proyección PIB al 2024	28
Tabla 2-9. Tabla resumen oportunidades y amenazas	37
Tabla 2-10. Resumen de fortalezas y debilidades	47
Tabla 2-11. Escala de valoración matriz FODA.	49
Tabla 2-12. Matriz FODA	50
Tabla 2-13. Resumen extraído de análisis FODA.	55
Tabla 3-1. Valorización de variables	58
Tabla 3-2. Matriz ERIC	59
Tabla 3-3. Agrupación de variables en atributos	63
Tabla 3-4. Comparación FODA con atributos	66
Tabla 3-5. Resumen de objetivos fundamentales de la estrategia	68
Tabla 3-6. Estrategias a desarrollar en mapa estratégico	69
Tabla 3-7. Relación de elementos del modelo de negocio y atributos de la propuesta de valor	77
Tabla 3-8. Tabla resumen de problemas	85
Tabla 3-9. Mecanismo se hace cargo de los problemas o desafíos indicados	86
Tabla 4-1. Diccionario de objetivos, perspectiva de aprendizaje y crecimiento y procesos internos.	94
Tabla 4-2. Diccionario de objetivos, perspectiva de clientes y financiera	95
Tabla 5-1. Perspectiva financiera CMI	103
Tabla 5-2. Perspectiva clientes CMI	104
Tabla 5-3. Perspectiva procesos internos del CMI.	105

Tabla 5-4. Perspectiva aprendizaje y crecimiento del CMI	106
Tabla 5-5. Relación iniciativas con objetivos y ejes estratégicos	108
Tabla 6-1. Margen de contribución de gerencias seleccionadas	114
Tabla 6-2. Tablero de control de gerencia farming	117
Tabla 6-3. Tablero de control de la gerencia comercial	119
Tabla 7-1. Esquema de incentivos actual	124
Tabla 7-2. Resumen de problemas de comportamiento de actual sistema de incentivos	125
Tabla 7-3. Esquema de incentivos área farming	127
Tabla 7-4. Esquemas de incentivos área comercial	127
Tabla 8-1. Resumen del indicador MAD	135
Tabla 8-2. Análisis de riesgo MAD	137
Tabla 8-3. Procesamiento y consolidación de indicadores de patrones de procesos.	141
Tabla 8-4. Procesamiento y consolidación de indicadores de patrones de riesgo	142
Tabla 8-5. Procesamiento y consolidación de indicadores de intra-indicador y tableros funcionales	142

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1-1. Matriz de base bibliográfica .....	3
Ilustración 2-1. Principales actores de la industria salmonera .....	3
Ilustración 2-2. Organigrama .....	4
Ilustración 2-3. Precio salmón 2012-2017 Estados Unidos y Japón.....	10
Ilustración 2-4. Crecimiento PIB por región .....	15
Ilustración 2-5. Tendencias mundiales de las poblaciones marinas.....	16
Ilustración 2-6. Evolución del consumo mundial de pescado .....	17
Ilustración 2-7. Segmentos market share industria salmonera.....	20
Ilustración 2-8. Cadena de Valor Salmones.....	41
Ilustración 3-1. Curva de valor.....	60
Ilustración 3-2. Curva de valor T+1. ....	62
Ilustración 4-1. Mapa estratégico propuesto .....	90
Ilustración 8-1. Esquema de modelo de análisis de desempeño.....	131
Ilustración 8-2. Ubicación del indicador en mapa estratégico .....	132
Ilustración 8-3. Modelo de análisis de desempeño KPI Ebitda/ton.....	134
Ilustración 8-4. Dashboard de análisis indicadores de proceso. ....	136
Ilustración 8-5. Análisis Intra-indicador MAD.....	138
Ilustración 8-6. Tablero relacionado MAD .....	139
Ilustración 8-7. Esquema de proceso de análisis y revisión de desempeño .....	140
Ilustración 8-8. Análisis de uso de antibióticos .....	143

## **1. Introducción**

Los sectores productivos centrados en el uso de recursos naturales se podrán beneficiar de importantes oportunidades de crecimiento y desarrollo económico. Sin embargo, también deben enfrentar importantes desafíos y obstáculos que los diferencian de otros sectores. Según Cerda (2020), la acuicultura en el mundo presenta condiciones que permiten que se proyecte como una industria con gran capacidad de desarrollo en el futuro.

Dado este contexto el contar con un sistema de control de gestión (SCG) robusto se hace indispensable, ya que permite enfocar y alinear los objetivos, programas y conductas para lograr los objetivos estratégicos y las expectativas de la alta gerencia.

Este proyecto de grado busca desarrollar un sistema de control de gestión (SCG) en la empresa Salmones de Chile, empresa perteneciente al grupo Errázuriz la cual comenzó en el año 1986, y actualmente ocupa un lugar competitivo dentro de las medianas salmoneras.

Para lograr las metas fijadas en el desarrollo del proyecto se han planteado los siguientes objetivos de trabajo.

### **1.1 Justificación**

Salmones de Chile no cuenta en la actualidad con un sistema formal de planificación estratégica, y el modelo de control de la implementación de la estrategia, se remite fundamentalmente al control presupuestario con foco en los indicadores del tipo financieros y la mayor parte de las decisiones en la actualidad son tomadas en base a la experiencia o simple intuición, con bajos niveles de discusión y la mayoría de las veces reaccionando ante cambios en el entorno competitivo, más que anticiparse a estos.

En términos específicos, la empresa presenta los siguientes problemas en el sistema de control actual:

- a) No existe un proceso formal en el desarrollo de la estrategia. Las declaraciones estratégicas como visión y misión no son usadas para formular y ejecutar la estrategia. No existe un procedimiento formal de análisis estratégico del entorno o de los recursos y capacidades internas que permita ir adaptando las estrategias de acuerdo con los cambios en el entorno competitivo.

- b) Las decisiones del tipo estratégica y de presupuestos, son tomadas sin discusiones y análisis de información basada en datos confiables. El directorio ejerce liderazgo en direccionar la empresa según su intuición, lo que ha generado un bajo nivel de desafío por parte del equipo del gerente y bajos niveles de comunicación de la estrategia al resto de la organización.
- c) Problemas de desalineamiento vertical, debido a la poca claridad en los incentivos y en la delegación de tareas para cumplir las metas.
- d) El esquema de incentivos a los encargados de áreas funcionales se basa sólo en el EBITDA, a nivel total compañía y la temporalidad del negocio no está funcionando como elemento de alineamiento.

Es así como este estudio pretende proponer un sistema de control estratégico que apoye el desarrollo y la planificación de la estrategia, buscando alinear los desempeños de los responsables de las unidades funcionales con lo establecido por la alta dirección (organización).

Como justificación a esta investigación, son escasos los estudios acabados en control de gestión en el área de los salmónidos, de esta manera, se puede conocer de manera más profunda y obtener además mayor orientación para otros estudios.

## **1.2 Objetivos del proyecto**

### 1.2.1 Objetivo general

Proponer el diseño de un sistema de control de gestión a la unidad estratégica de negocios Salmones de Chile S.A. que permita definir, comunicar e implementar la estrategia de la unidad.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Realizar un análisis crítico y propuesta de mejora sobre las definiciones estratégicas actuales de la Unidad Estratégica de Negocio (UEN) para definir la base del modelo del sistema de control de gestión.
- b) Realizar un análisis de los aspectos internos y externos (FODA), que permitan definir una correcta Planificación Estratégica, permitiendo estudiar el macro y microentorno y un análisis extendido de la cadena de valor, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más relevantes.
- c) Elaborar y formalizar un modelo de negocios CANVAS para identificar los elementos en la empresa que generan valor.
- d) Elaborar el Mapa Estratégico de la unidad, estableciendo la relación causa – efecto de los objetivos previamente definidos, a través de las diferentes perspectivas para facilitar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- e) Diseñar el cuadro de mando integral de la unidad y sus respectivos tableros de control para traducir la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos en indicadores y ligados en planes de acción que permita alinear a los miembros de la organización con la estrategia de la empresa.
- f) Efectuar el desdoblamiento de la estrategia, a través de la elaboración de tableros de gestión y de control de las unidades funcionales para Salmones de Chile S.A. Esto logra alinear la estrategia de la compañía con la estrategia de cada una de sus unidades funcionales, para

establecer un mayor entendimiento de la estrategia al interior de la compañía y un trabajo conjunto en busca de un logro común.

- g) Formular un esquema de incentivos que permita alinear los desempeños con los resultados esperados.
- h) Elaborar un modelo de análisis de desempeño (MAD) que permita identificar variables para poder analizar el desempeño de un indicador o tablero, agilizar análisis y levantar brechas.

### **1.3 Metodología**

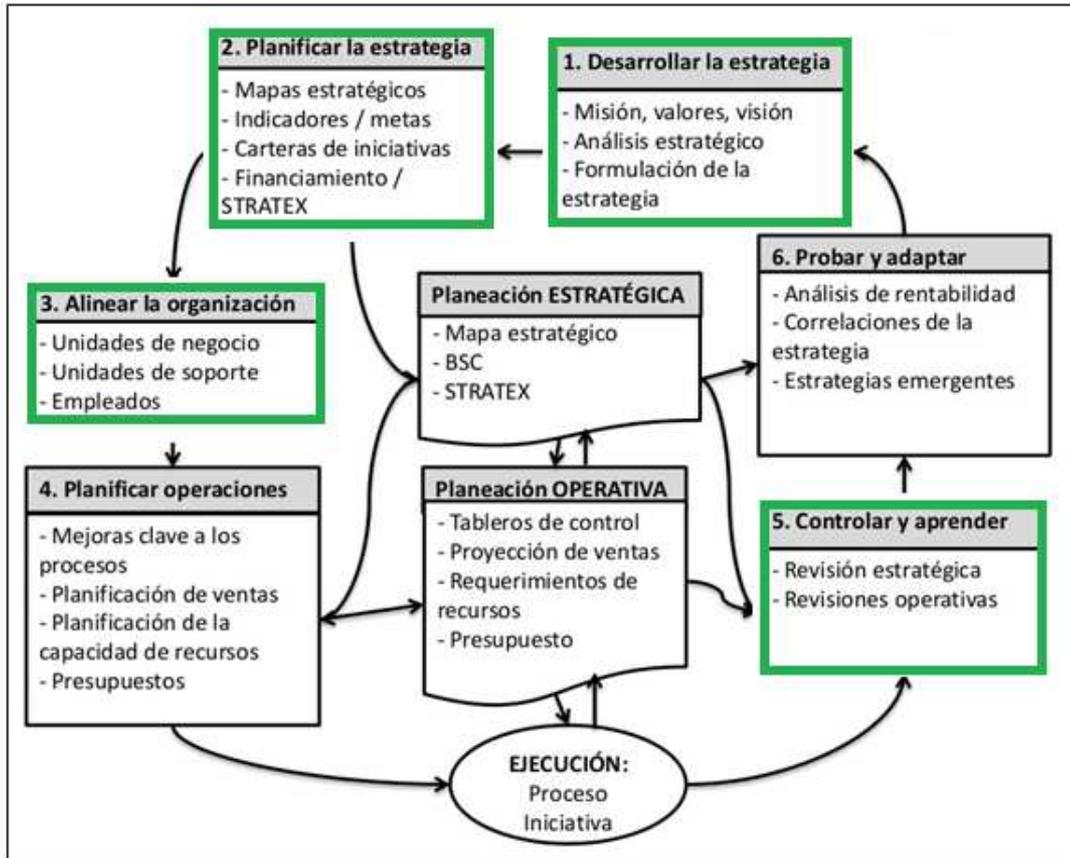
Para diseñar el modelo de control de gestión que se propone, la metodología se basa en el sistema de ciclo cerrado (Kaplan y Norton, 2012). En este documento, se abarcan las siguientes partes del modelo: desarrollo de la estrategia, planificación de la estrategia, alineamiento de la organización y controlar y aprender, las que se encuentran enmarcadas en la Ilustración 1-1. En relación a las fases planificar operaciones y probar y adaptar, se espera que sean desarrolladas dentro de la empresa, luego de presentar este documento.

En la primera etapa, desarrollo de la estrategia se espera clarificar la misión, la visión y los valores, realizar el análisis estratégico del entorno externo e interno y un análisis FODA. Se responde la pregunta, ¿Cómo se puede competir mejor?, para esto es necesario formular la estrategia, identificando clientes, propuesta de valor, procesos claves y capacidades de capital humano.

En la segunda etapa, planificación de la estrategia, se desarrollan los objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas. La planificación se realiza a través de herramientas como el mapa estratégico y el cuadro de mando integral (CMI).

En la tercera etapa, alineación de la organización con la estrategia, se busca alinear las distintas unidades funcionales y a los empleados. Una vez informado el mapa estratégico y el cuadro de mando integral, se busca alinear a la organización realizando un desdoblamiento de 2 de las unidades organizacionales más relevantes para el éxito de la organización, gerencia farming y comercial. Además, se diseña el sistema de incentivos de los líderes de ambas unidades mencionadas, buscando generar las conductas y comportamientos deseados y alineados con los objetivos estratégicos.

Ilustración 1-1. Matriz de base bibliográfica



(Fuente: Elaboración propia)

Para la cuarta etapa, planificar las operaciones, se busca vincular la estrategia con las operaciones. Kaplan y Norton (2012) proponen 2 procesos necesarios para desarrollar esta etapa. El primero es mejorar los procesos claves, y su objetivo es plasmar los cambios derivados de la estrategia en operaciones específicas. El segundo, es generar un plan de capacidad de recursos que busque garantizar que recursos, planes y presupuestos se puedan alinear con las necesidades de la estrategia.

En la quinta etapa, controlar y aprender, se diseña un ejemplo de análisis del indicador Ebitda/kg. En esta etapa, Kaplan y Norton (2012) señalan que la empresa comienza a ejecutar planes estratégicos y operacionales, controlar resultados del desempeño y actúan para mejorar operaciones y la estrategia sobre la base de la nueva información y el aprendizaje. Además, recomiendan, reuniones de revisión de las operaciones y reuniones de revisión de la estrategia

con el fin de entender si las operaciones están bajo control y si la estrategia se ejecuta correctamente.

En la sexta etapa, probar y adaptar, se cuestionan los fundamentos estratégicos, es decir, los supuestos para la realización de la planificación estratégica. Esta etapa no se desarrolla en el proyecto.

La tabla resume la base bibliográfica usada en el proyecto.

**Tabla 1-1. Matriz de base bibliográfica**

<i><b>Etapa</b></i>	<i><b>Base teórica</b></i>
<i><b>Desarrollo de la estrategia</b></i>	
Misión, visión y valores	(Thompson et al, 2012) (Kaplan y Norton, 2012) (Schein, 1984)
Análisis estratégico externo	(Thompson et al, 2012) (Porter, 1982)
Análisis estratégico interno	(Thompson et al, 2012) (Porter, 1982)
Análisis FODA	(Cancino, 2012)
Propuesta de Valor	(Osterwalder y Pigneur, 2011)
<i><b>Planificación estratégica</b></i>	
Curva de valor	(Chan y Mauborgne, 2008)
Modelo de negocios–Canvas	(Osterwalder y Pigneur, 2011) (Magretta, 2002)
Mapa estratégico	(Kaplan y Norton, 2012)
Cuadro de mando integral	(Kaplan y Norton, 2012) (Niven, 2003)
<i><b>Alineamiento estratégico</b></i>	
Tableros de control	(Kaplan y Norton, 2012) (Niven, 2003)
Esquemas de Incentivos	(Robbins y Judge, 2013) (Caprile, 2019)
<i><b>Controlar y aprender</b></i>	
Análisis de desempeño	(Caprile, 2018)

(Fuente: Elaboración propia)

Para diseñar la propuesta es necesario estudiar la Unidad estratégica de negocio (UEN) seleccionada, su historia, el negocio y la industria en la que se encuentra inmersa, sus grupos de interés, entre otros. Esta información permite generar una propuesta que se ajuste a estas características. La recopilación de información se realizó mediante informes financieros de la empresa, opiniones de expertos y estudios de mercado que aseguren tener una comprensión del entorno competitivo y de los factores que están influenciando a la organización.

#### **1.4 Alcance**

El alcance del estudio considera la etapa de levantamiento de información, análisis y diseño del negocio, previa a la etapa de implementación. El presente proyecto de grado entrega como resultado un sistema de control de gestión estratégico en la empresa Salmones de Chile S.A, considerando el proceso productivo desde la reproducción hasta la planta de proceso y comercialización, abarcando a la empresa en su totalidad como la unidad estratégica de negocio.

El proyecto contempla un estudio basado en la interpretación del autor y no representa necesariamente la visión del equipo directivo de la empresa.

#### **1.5 Limitaciones**

El foco principal del desarrollo del trabajo de grado es un estudio a nivel estratégico respecto a un diseño de un sistema de control de gestión, en cuanto a la implementación se encuentra fuera de lo contemplado en este estudio.

En cuanto a la oportunidad, el acceso a la información tiene lugar durante los años 2018 y 2019, por tanto, se presenta como limitación al proyecto.

## **2. Marco general del negocio**

Un sistema de control de gestión es definido como un conjunto de procedimientos que representan un modelo organizativo concreto para realizar la planificación y el control de las actividades interrelacionadas que se llevan a cabo en una empresa mediante un sistema de información, cuyo fin es definir los objetivos, establecer medidas adecuadas de seguimiento y proponer soluciones para corregir las desviaciones. (Hernández y Acevedo (2001).

El diseño de un sistema de control de gestión necesita en primer lugar identificar el ámbito de la organización para cumplir con la base sobre la que se construye el modelo.

El sistema es eficiente en la medida que se escoja la unidad estratégica de negocio, ya sea a la empresa vista como una unidad de negocio en su conjunto o como un conjunto de varias unidades estratégicas, autónomas, pero no independientes, integradas en la estrategia global de la empresa.

En ese capítulo de marco se describen los aspectos más generales de la organización, comenzando por la descripción de la organización y posteriormente de la UEN, seguido de una caracterización del negocio y del entorno. También se realiza un análisis de las declaraciones estratégicas y los valores como fundamentos iniciales que direccionan la integración de los objetivos a las operaciones para la continuación del estudio.

### **2.1 Descripción de la organización**

Salmones de Chile es una empresa del Grupo Errazuriz que nace en el año 1986, con el objetivo principal de producir y procesar dos tipos de salmones que son el Salmón del Pacífico y la Trucha de Mar, desde la etapa genética y reproducción hasta la comercialización y distribución de sus productos a sus clientes en los mercados de destino.

Las oficinas principales de Salmones de Chile se encuentran en la Décima Región, en la isla de Chiloé. En ese sector, la empresa posee concesiones marítimas por más 600 hectáreas distribuidas en las regiones de Los Lagos y Aysén, convirtiéndola en una de las empresas salmoneras más grandes del país.

Su producción anual bordea las 20.000 toneladas de truchas y cohos. Las ventas anuales de Salmones de Chile alcanzan los 70 millones de dólares al año y da empleo a más de 500 personas directamente. En relación con su infraestructura para desarrollar su negocio, Salmones de Chile cuenta con plantas de procesos, centros de cultivo, frigoríficos, centros de acopio y otras instalaciones operativas. Además, posee 43 concesiones de agua mar (20 en la región de Los Lagos y 23 en la región de Aysén) y 3 concesiones para centros de reproducción.

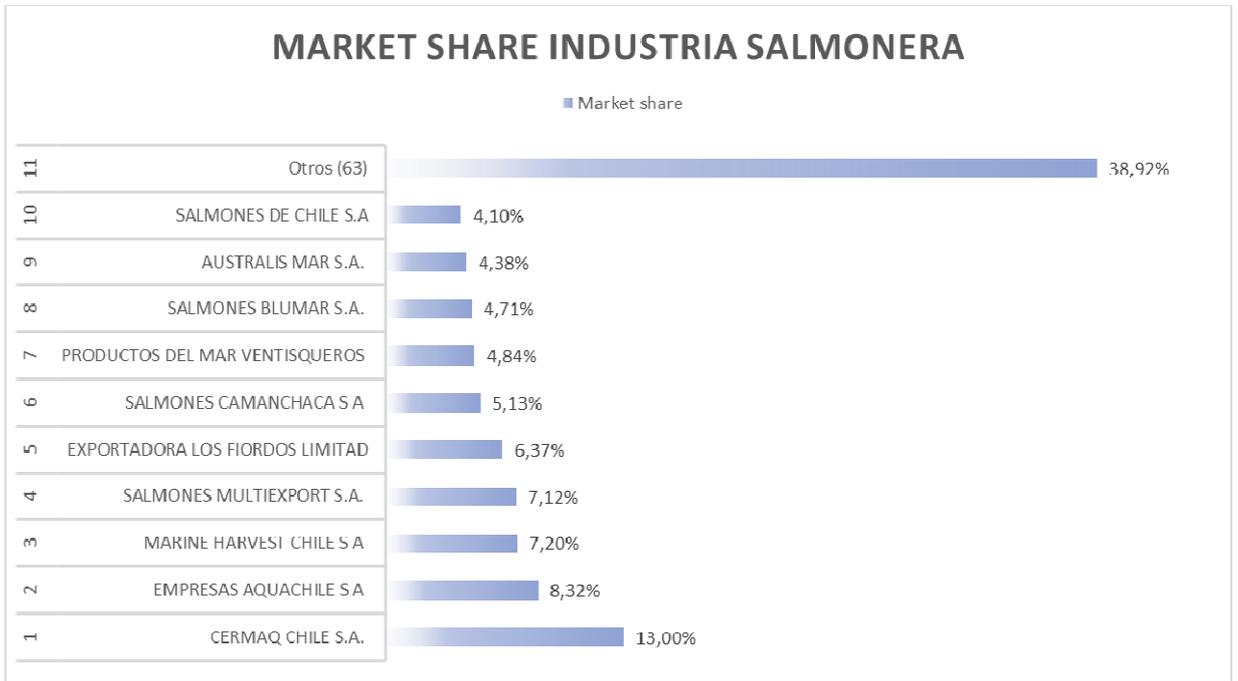
El proceso para todas las especies de salmón se inicia con la obtención de ovas o huevos de los salmones, que en las pisciculturas se desarrollan hasta la etapa de obtención de las crías recién nacidas conocidas como alevines. Posteriormente, los alevines se trasladan a los centros de lagos de agua dulce en donde alcanzan un estado de madurez juvenil conocido como smolt. Desde allí se llevan a los centros de mar para obtener la talla comercial exigida. Luego se cosechan y trasladan a las plantas de proceso en donde se obtiene salmón entero o en diferentes cortes y productos con valor agregado, que van los más exigentes mercados, fundamentalmente Japón y Estados Unidos y de acuerdo con los requerimientos del cliente.

La empresa cuenta con 3 centros de pisciculturas, 4 centros de lago y 11 sitios activos de mar ubicados en 600 hectáreas de concesiones marítimas, lo que la convierte en una de las más grandes del país (Terram, 2018). Además de poseer 2 plantas de proceso y dependencias administrativas en las regiones de Los Lagos y Aysén. A pesar de sus vastas extensiones territoriales, se encuentra calificada como una mediana salmonera debido a su infraestructura y a la variedad de productos con valor agregado.

La producción anual estimada es de 25.000 toneladas, lo que equivale a un total de ventas anuales de MMUS\$20, lo que corresponde a un 4,1% de las ventas de exportación de la industria Salmones de Chile (2019).

Los principales productores se detallan en la Ilustración 2-1, siendo los principales competidores de Salmones de Chile las empresas con participación menor al 7%.

**Ilustración 2-1. Principales actores de la industria salmonera**



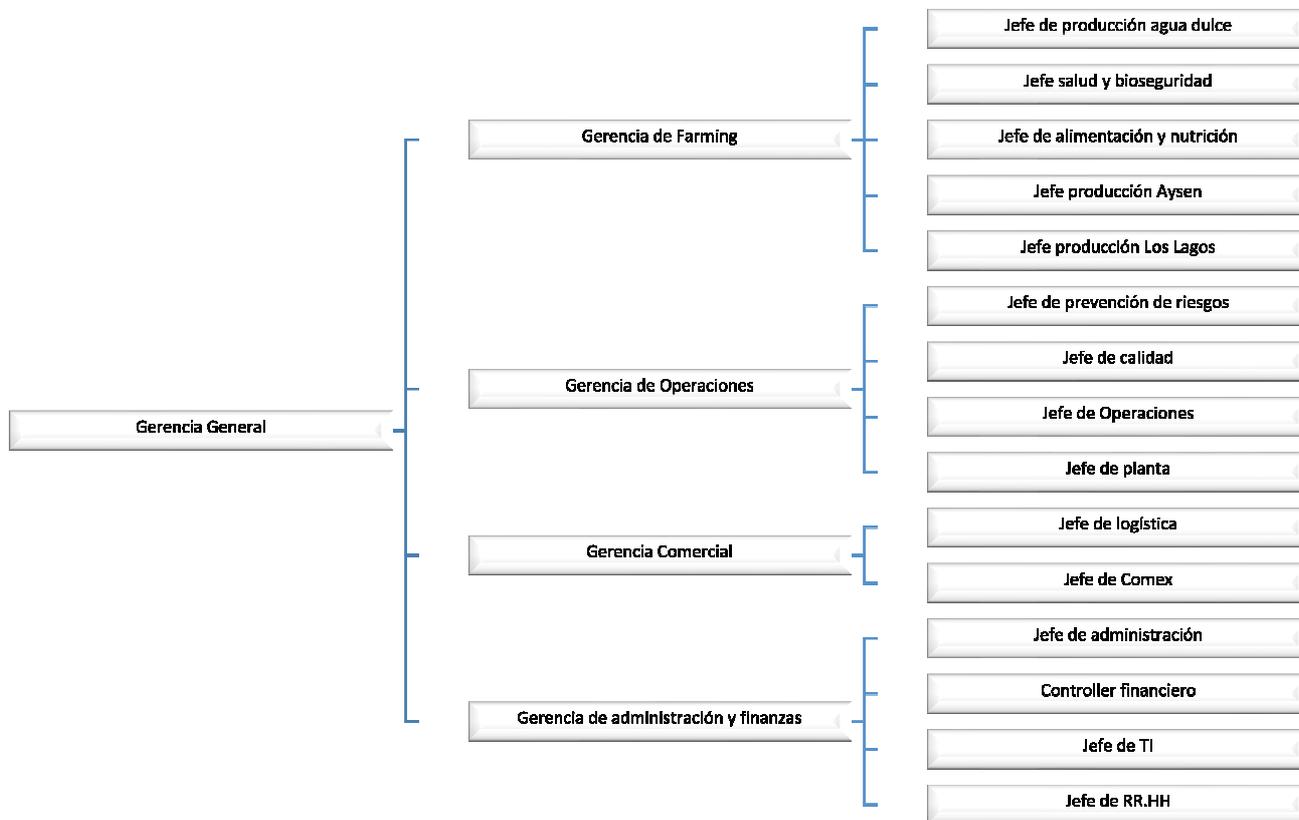
(Fuente: Adaptado de Cámara de Comercio de Santiago, 2018)

Como sus principales stakeholders podemos mencionar a los accionistas, empleados, clientes, proveedores y organismos reguladores.

- a) Accionistas: La empresa forma parte del Grupo Errázuriz, el cual se encuentra dirigido por un Consejo Administración conformado por los siete hijos de Francisco Javier Errazuriz y asesores externos.
- b) Empleados: Salmones de Chile está compuesta por más de 500 empleados directos con un peak de 700 empleados en época de cosecha, lo que constituye la principal fuente de empleo en los lugares que está presente.

En relación con su estructura organizacional, Salmones de Chile es liderada por la gerencia general que tiene bajo su responsabilidad cuatro gerencias principales como se muestra en la Ilustración 2-2

Ilustración 2-2. Organigrama



(Fuente: Elaboración propia)

c) Clientes: Los principales clientes de Salmones de Chile se encuentran en los países de Japón, Estados Unidos y Canadá; y corresponden a empresas distribuidoras que colocan el producto en las distintas cadenas locales de supermercados y restaurantes. Por otro lado, y a menor escala, los clientes nacionales corresponden a pequeños distribuidores y empresas de la competencia que compran el producto para completar sus niveles de venta.

Tabla 2-1. Tabla principales clientes, año 2019

<b>SALMONES DE CHILE S.A</b> <b>VENTAS DEL PERIODO</b> 			
Cliente	Despacho en US	Porcentaje	País
AQUAGOLD INC	922.144	15,4%	USA
AQUAGOLD SEAFOOD CO	964.922	16,1%	USA
CAMANCHACA	659.822	11,0%	USA
CAMANCHACA INC.	371.485	6,2%	USA
EXPORT ORT PACKERS CO. LTD	855.385	14,2%	CANADA
MARINE HARVEST	1.024.067	17,1%	USA
NATIONAL HERRING	660.650	11,0%	CANADA
SFT JAPAN CO LTDA	159.000	2,6%	JAPON
MARUHA NICHIRO CORPORATION	371.485	6,2%	JAPON
IVETTE ROXANA OSORIO CARCAMO	4.392	0,1%	CHILE
MARINE PATAGONIA	5.493	0,1%	CHILE
SOC.ACUICOLA AQTA FARMING LTDA	6.755	0,1%	CHILE

(Fuente: Elaboración propia)

d) Proveedores: Los proveedores más importantes en la industria del salmón corresponden a los fabricantes del alimento los cuales son el 40% del costo del producto. En la tabla 2-2 se encuentran los principales proveedores.

Tabla 2-2. Principales proveedores

<b>SALMONES DE CHILE S.A</b> <b>PROVEEDORES MÁS SIGNIFICATIVOS</b> 		
Proveedor	Porcentaje compras periodo	Categoría
SAESA	6%	Electricidad
NAVIERA FRASAL S.A	4%	Transportes
COMERCIAL E IMPORTADORA ALLTECH CH	5%	Soluciones nutricionales
LA PENINSULA SA	7%	Transportes
TRANSPORTES PATAGONIA WELLBOAT LTDA	7%	Transportes
SOC.ERENE VERGARA Y CIA	10%	Transportes
PACIFIC PLASTIC SPA	7%	Insumos
FISH VET GROUP SPA	5%	Veterinaria
EWOS	26%	Alimentación
NUTRECO	15%	Alimentación
BIOMAR	8%	Alimentación

(Fuente: Elaboración propia)

e) Organismos reguladores: La industria del salmón está normada por un marco regulatorio muy estricto; donde los mayores entes fiscalizadores corresponden al Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura (SERNAPESCA) y la Subsecretaría de pesca y acuicultura (SUBPESCA).

SERNAPESCA es un organismo público chileno dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo; cuya principal misión es fiscalizar el cumplimiento de las normas pesqueras y de acuicultura, proveer servicios para promover su correcta ejecución y realizar una gestión sanitaria eficaz a fin de contribuir a la sustentabilidad del sector y la protección de los recursos hidrobiológicos y su medio ambiente. En los últimos años ha crecido y ha obtenido mayor empoderamiento en su rol debido a lo ocurrido en el año 2008 con la crisis del virus ISA, posteriormente en el año 2010 se creó la subsecretaría de acuicultura (SUBPESCA) la cual es el principal organismo regulador de la acuicultura en nuestro país, donde sus principales funciones están en declarar áreas aptas para la acuicultura, otorgar concesiones, regular aspectos ambientales y sanitarios y crear el reglamento para el control y protección tanto de enfermedades de alto riesgo como de especies que constituyen plagas.

## 2.2 Descripción de la UEN

El concepto UEN se originó en el año 1973 cuando General Electric lo implementó, para facilitar la planificación estratégica, dada la diversidad de productos y el grado de complejidad del negocio.

Según Menguzzato y Renau (1991), se entiende por unidad estratégica de negocio al conjunto homogéneo de actividades o negocios desde el punto de vista estratégico, de modo que es posible formular una estrategia común, pero diferente de la estrategia adecuada para otras UEN. La estrategia de cada UEN es autónoma, pero no independiente de las otras UEN, ya que se integran en una misma estrategia de la empresa.

El Grupo Errázuriz es un holding muy diversificado con una gran gama de negocios debido a la necesidad de sus accionistas de diversificar la cartera de riesgos lo más posible, es aquí donde el rubro de los vinos, minería y salmones representan los mayores márgenes sobre ingresos del grupo. Para este trabajo se ha definido como UEN a Salmones de Chile S.A, empresa productora, comercializadora y exportadora de productos acuícolas con los mayores índices de potencial crecimiento del holding debido al atractivo del negocio; dejando así fuera del alcance las otras actividades del holding; los cuales corresponden a las empresas del rubro vitivinícola, minero y automotriz entre otros, por tratarse como otras Unidades Estratégicas de Negocio; autónomas en su administración pero integradas en la estrategia de diversificación de negocios del holding.

Salmones produce y comercializa truchas y salmones coho (salmón del pacífico); los cuales son exportados a sus clientes principales concentrados en los países de Estados Unidos, Japón y Canadá, grandes distribuidores que llevan los productos a supermercados y otras comercializadoras.

Una vez seleccionada la UEN se procede a hacer un entendimiento más detallado del negocio.

## 2.3 Caracterización del negocio

Con el fin de que el sistema de control de gestión planteado se encuentre enfocado a las variables más particulares y críticas de la industria se hace un entendimiento del negocio especificando en la generación de ingresos, factores críticos de éxito, indicadores más relevantes y limitaciones más importantes.

### Generación de ingresos

Salmones de Chile se dedica a la comercialización de salmones y truchas los cuales son cultivados y procesados por la misma empresa. La tabla 2-3 clasifica el mix de productos en commodities y con valor agregado: incluye pescados enteros, HG (“Headed and Gutted” sin cabeza y eviscerado) filetes y porciones tanto en formato congelado, fresco o al vacío, manteniendo consistencia en la calidad de los productos entregados y buscando maximizar el retorno de la materia prima cosechada.

Tabla 2-3. Mix Productos

MIX DE VENTA DE SALMONES			
	SALMON DEL PACÍFICO	TRUCHA	
Entero	0,30%	12,00%	COMMODITY
HG	12,50%	17,46%	
-----			
Filete	86,70%	70,54%	
Porciones	0,50%	0,00%	VALOR AGREGADO

(Fuente: Elaboración propia)

El proceso de elaboración incorpora todas las etapas del ciclo productivo, con la posesión de recursos de agua dulce para la primera fase, concesiones de mar para la engorda y crecimiento de los peces y una planta con la calidad certificada para la producción del salmón. La etapa de comercialización y distribución también es muy importante; la cual le permite llegar a todos sus

clientes tanto nacionales como extranjeros en Japón, Estados Unidos y Canadá. La marca de Salmones de Chile no es conocida en el extranjero por los consumidores finales; sino que el producto es recibido por distribuidores (sus clientes) quienes escogen asignar o no una marca al momento de poner el producto a disposición del cliente final en sala si es el caso.

### **Factores críticos de éxito**

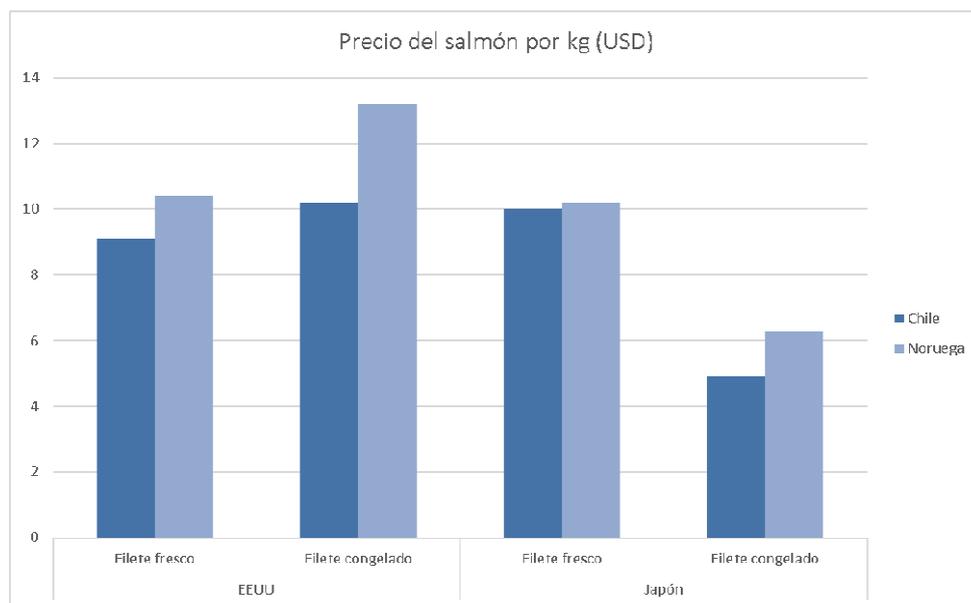
Según estudios realizados por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2020), el consumo de alimentos como el salmón ha ido en incremento debido al crecimiento de la población junto al aumento de economías emergentes, que al superar sus ingresos, optan por mejorar la calidad de la alimentación junto a proteínas más saludables. Es por esto, que a largo plazo la perspectiva del negocio de ventas de salmón es positiva, ya que hay posibilidades de seguir creciendo. Por otro lado, la sobreexplotación ha limitado los niveles de pesca incentivando a la actividad de la acuicultura (FAO (2018)).

La acuicultura es una forma intermedia entre la pesquería y la industria manufacturera. Los centros de cultivo se ubican frecuentemente en zonas aledañas a la costa lo que hace posible un mejor control sobre los peces, su alimentación artificial y manejo del ciclo de vida. A pesar de la factibilidad de éxito del negocio en el mercado; la acuicultura impone condiciones de espacio, calidad de agua, temperatura y luminosidad que definen las condiciones sistémicas cuya menor alteración puede afectar el producto final. Es por esto, que el proceso productivo del salmón es exhaustivo en conocimiento e innovación tecnológica, donde la genómica acuícola ha tenido un papel primordial en el aumento de la productividad de los peces, crecimiento, resistencia a enfermedades, entre otros factores. La creación de una especie animal en cautiverio es de alta dificultad ya que requiere un manejo artificial del ciclo de reproducción y de engorda. Siendo este último uno de los más críticos desde el punto de vista económico (60%-70% del producto final), debido a las grandes cantidades de alimento que se utilizan. En el caso del salmón, resulta más difícil aún, ya que se trata de un ciclo de vida largo, requiere de vastas distancias que van desde el río al océano en su estado natural, un ambiente abierto donde existe la amenaza de plagas, problemas sanitarios y otros eventos, dado a que es una especie de alta sensibilidad a cambios en el medio ambiente. Por otro lado, la actividad industrial y comercialización de un producto perecible obliga a una operación sincronizada a todo el sistema productivo para que funcione en óptimas condiciones, terminando con la etapa de cosecha, debido a que un buen producto en toda su etapa de cultivo puede deteriorarse por un mal manejo en esta fase, lo mismo en los

procesos de faena y packaging, en donde el cuidado con la materia prima a la hora de definir cortes y procesos de embalaje permiten lograr un producto de calidad. En la etapa de distribución, la exportación obliga a generar importantes lazos con transportistas y externos, debido a los riesgos logísticos propios de un envío al extranjero, más aún si se trata de un producto perecible y que debe mantener la cadena de frío.

Cada etapa del proceso necesita de conocimientos tácitos y explícitos particulares que resultan en tecnología de producción, estos son susceptibles a aprendizaje e innovación con el fin de alcanzar mayores niveles de productividad, competitividad y sustentabilidad sanitaria y ambiental. Una fuente valiosa de adelantos es Noruega, pero en Chile las condiciones son tan específicas que obligan a utilizar modelos locales de innovación.

**Ilustración 2-3. Precio salmón 2012-2017 Estados Unidos y Japón**



(Fuente: Elaboración propia en base a datos de TRADEMAP)

Un factor crítico de éxito no involucrado en el proceso productivo corresponde al precio del salmón: para aquellos productos sin valor agregado commodity, el precio del producto es el de mercado, el cual responde principalmente a las variaciones de oferta y demanda, como en la ilustración 2.3 donde se muestra la diferencia entre el precio del salmón chileno y noruego en los

mercados internacionales más importantes. Según Alarcón (2019), el comportamiento económico tiene una curva de demanda con algún grado de elasticidad precio; porque con un pequeño cambio de precio, hay una importante variación en la cantidad demandada.

### **Indicadores más relevantes**

A medida que la población mundial aumenta, el uso de recursos naturales también. Esto representa un gran reto para la humanidad y responsabilidad para las empresas comprometidas con el desarrollo sostenible. Como productores de proteína, se debe velar por un uso eficiente de recursos naturales que se utilicen en el proceso productivo. El alimento es el principal insumo de la producción, con ello se debe usar diligencia y proactividad en el uso de dietas para entregar la cantidad justa de alimento, minimizando significativamente las pérdidas. Los indicadores más relevantes en esta medición son las tasas de conversión de alimento tanto biológicas como económicas. La Fcre (tasa de conversión de alimento económica) relaciona los kilos de alimento suministrados y el aumento de la biomasa, considera la biomasa total viva de los peces al final del periodo menos la biomasa total viva al inicio. La Fcrb (tasa de conversión de alimento biológica) es similar a la Fcre, pero considera los peces que murieron en el período ya que comieron y crecieron. Una Fcr más baja significa una mejor eficiencia en conversión. Otro indicador es el entregado por el proveedor de alimento Ewos (2013), ECEI (Ewos Chile efficiency index), factor difícil de computarizar (no se trata de un factor lineal) que relaciona la producción de biomasa por smolt sembrado con la eficiencia de alimentación (KFcr) y el crecimiento logrado (EGI) en comparación al nivel 100. Mientras mayor es el índice, la planta presenta una mejor eficiencia integral de su ejercicio productivo.

El ratio (kg/smolt) es otro indicador relevante del tipo productivo que mide rendimiento, lo cual corresponde al producto final de cultivo y engorda, este se obtiene de la comparación del peso de la cosecha en planta versus su rendimiento en resultado. A medida que aumenta el indicador, mayor es la contribución de la materia prima.

La mortalidad de peces corresponde a un indicador de salud. No es posible llevar a cabo una producción biológica sin ninguna mortalidad pero debe gestionarse ya que se traduce en mayores costos de producción. Una mortalidad elevada debe gestionarse y puede deberse a distintos motivos como enfermedades, predadores y fluctuación de temperaturas.

El uso promedio de antibióticos es un indicador de calidad y de inocuidad en la industria; la competencia por obtener productos libres de antimicrobianos y más cercanos a la idea de un producto orgánico aumenta y se encuentra muy ligada a regulaciones medioambientales y sanitarias.

### **Limitaciones**

Una de las limitaciones más importantes es la de Subpesca (Subsecretaría de Pesca y Acuicultura), quien determina normas de densidad de cultivo y preocupada por un posible crecimiento descontrolado fija un número máximo de ejemplares que puedan entrar a las jaulas con el fin de evitar hacinamientos y reducir efectos en el estado fisiológico de los peces como es el estrés y la aparición de enfermedades, evitando lo sucedido con el caso ISA. Para las empresas salmoneras según Aqua (2019) estas regulaciones resultan perjudiciales ya que perjudica aquellos desempeños más eficientes y ponen en situación de desventaja a aquellas empresas con menos concesiones aunque sean más eficientes.

Si bien Chile está en constante expansión en el rubro de las exportaciones, no se debe considerar como una demanda infinita, puesto que para los clientes finales no es un producto de primera necesidad y se ven altamente influenciados por el precio de los productos sustitutos como lo son las carnes rojas, blancas y otro tipo de pescados.

## **2.4 Composición del contexto**

Muchos factores del entorno pueden afectar el desempeño buscado, desde los que definen el macroentorno, como cambios políticos, económicos, sociales y tecnológicos, como factores que pueden afectar el microentorno a nivel industria, como lo son las rivalidades existentes con competidores, poder de negociación con proveedores y clientes, las amenazas de entrada de nuevos competidores y el desarrollo de nuevos productos sustitutos. Es por esto por lo que se plantea la importancia de realizar un análisis de ambos entornos. La tabla 2-4 presenta los principales stakeholders junto a sus demandas y tensiones.

En cuanto a los stakeholders; los grupos de interés de la industria salmonera son múltiples además de los intrínsecos de la empresa (empleados, administración y accionistas), constituido por clientes, proveedores, contratistas, entidades regulatorias y comunidades interesadas. Las buenas

prácticas impulsadas en el negocio salmonero intentan satisfacer las necesidades de estos grupos de interés los cuales son muy variados; y se podrían definir como aspectos económicos, sociales y medioambientales. Cada vez la sociedad se encuentra más consciente de la importancia en la gestión de los residuos y la contaminación e impacto ambientales que causan las empresas salmoneras; por lo cual es necesario emplear planes de manejo que ayuden a manejar la presión social y los efectos en el ambiente; estos planes podrían repercutir en las exigencias con los proveedores, las relaciones con los clientes, el resultado de la empresa y con ello el beneficio para sus accionistas y relacionados como la administración y empleados.

**Tabla 2-4. Principales Stakeholders**

STAKEHOLDERS	DEMANDAS	TENSIONES
 clientes	Buscan productos de alta calidad para sus consumidores a un precio justo	Los accionistas buscan un mayor margen, por tanto, el precio es una variable controversial con clientes.
 colaboradores	Buscan Incrementar competencias y competitividad de cada uno , junto al bienestar y desarrollo de las personas en base a sus méritos.	El desarrollo en RR.HH implica una alta inversión con ello un aumento en gastos operacionales, punto que los accionistas podrían no estar de acuerdo.
 accionistas	Rentabilidad a largo plazo sostenida.	La rentabilidad de la empresa se logra con el aumento de ingresos o disminución de gastos.El aumento de ingresos puede perjudicar la relación con clientes y la disminución de gastos afectaría la relación con proveedores o con entidades fiscalizadoras al optar por prácticas menos costosas pero quizás menos sustentables.
 proveedores	Políticas de pago establecidas	Establecer políticas de pago atractivas para los proveedores, podría repercutir en el flujo normal de la empresa en la medida que prevalece sobre otras obligaciones y puede evitar el pago de otras.
 competencia	Trabajar en un marco de integridad y respeto en el mercado libre y transparente .	El trabajar en respeto con la competencia, puede inducir a conductas monopólicas que tensiona la relación con clientes y con el estado.
 estado y autoridades	Dar fiel cumplimiento a las normas y leyes, contribuyendo al bien común.	Las regulaciones de entidades fiscalizadoras pueden resultar en sanciones o multas, dinero a reembolsar que repercute directamente en los intereses de los accionistas.
 sociedad y medio ambiente	Promover el fortalecimiento de los valores éticos , apoyando crecimiento económico y social de las comunidades, cuidando el medio ambiente con sustentabilidad.	Al igual que con los colaboradores, el optar por prácticas más amigables con el medio ambiente puede resultar en mayores gastos que no son del interes de los accionistas.

(Fuente: Elaboración propia)

### 2.4.1 Análisis PESTEL

Johnson, Scholes y Whittington (2006) expresan que el marco PESTEL permite identificar cómo pueden perturbar a las organizaciones las tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas (medioambientales) y legales. “Es particularmente importante que el marco de análisis PESTEL se utilice para fijarse en el impacto futuro de los factores del entorno, que puede ser distinto de su impacto actual”.

Con el fin de conocer el entorno de Salmones de Chile, se realiza el análisis PESTEL según las siguientes variables

**Político:** Según los datos entregados en el informe anual de comercio exterior por la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, también conocido como DIRECON, las principales exportaciones del país corresponden a cobre con un 48%, fruta con 8% y salmón con un 7%. (DIRECON, 2019) Dado lo anterior, lo que busca el gobierno es diversificar su economía y bajar su dependencia de las materias primas, en donde productos que se han posicionado a nivel mundial como el salmón constituyen una importante fuente de ingresos al país. Como resultado de esta estrategia de país, Chile es el segundo principal exportador de salmón, siendo superado sólo por Noruega. La oportunidad para Salmones de Chile es aprovechar las políticas de comercio exterior que el país incentivará en esta materia. Asia y Oceanía se han transformado en nuevas oportunidades para el salmón chileno, destacando principalmente los países de Tailandia e Indonesia donde la influencia japonesa y el turismo favorecen el consumo y la demanda del producto chileno.

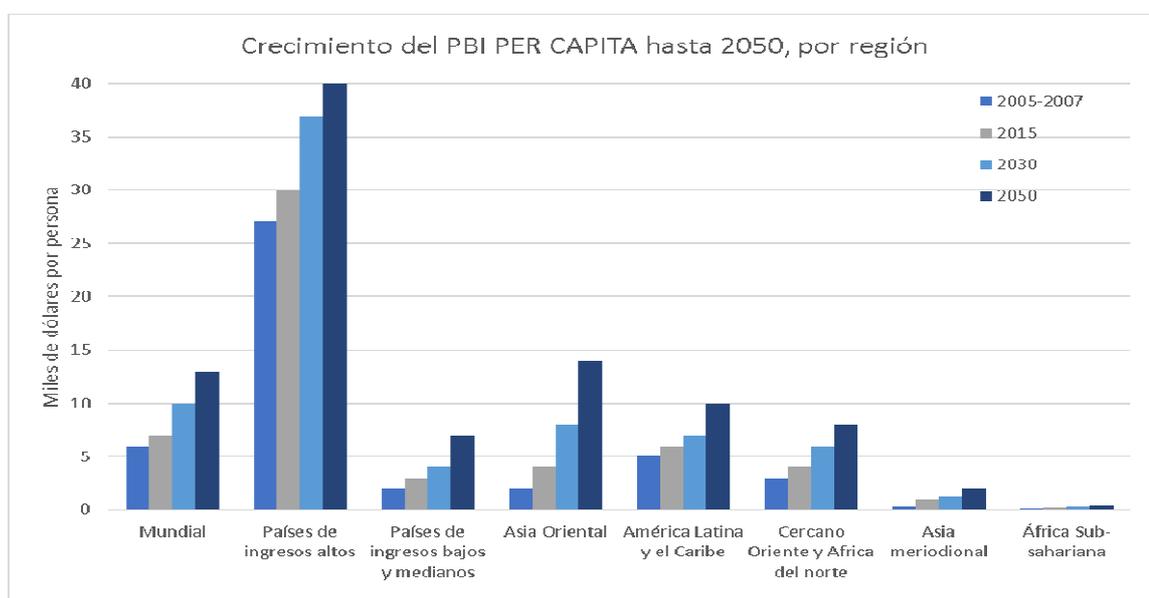
**Económico:** Según el CEO del Chilean Salmon Marketing Council, James Griffin (2018) el consumo de productos del mar se explica por el ciclo económico que vive un país; lo que significa que, si hay más dinero en el PIB de una nación, la tendencia indica un aumento en la ingesta de pescados y mariscos, de lo contrario, el consumo se vuelca a productos sustitutos como las aves y los cerdos. Como ejemplo se podría considerar Estados Unidos, donde en 2004 el PIB alcanzaba un 4,4% y el récord de pescados y mariscos alcanzaban 16,6 libras p/p, mientras que, en 2014, la economía terminaba en un avance de 2,4% y el consumo llegaba a las 14,6 libras por persona. En la Ilustración 2-4 se puede observar la evolución del PIB por región.

En otra perspectiva, investigaciones arrojan una significativa disminución en los recursos pesqueros, ya sea por la intervención humana o factores medioambientales. Según la Ilustración

2-5 el estado de las poblaciones de peces en el mundo arroja un 34,1% sobreexplotado, 58,1% plenamente explotado y un 10,5% subexplotado; por tanto, no es posible asegurar la sostenibilidad de producción pesquera, favoreciendo de esta forma a la acuicultura y considerando también el aumento constante de la población.

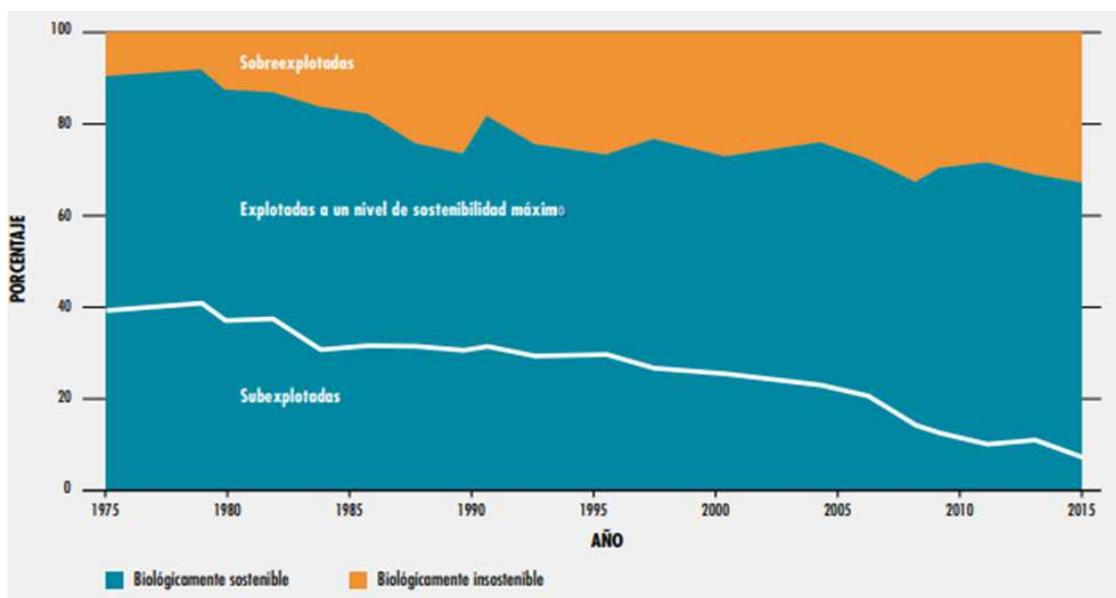
Por otra parte, al considerar que gran parte de la producción de salmones es de exportación, el factor tipo de cambio influye en los ingresos provenientes de las exportaciones influyendo de manera significativa, ya sea positiva o negativamente en los resultados de la compañía.

**Ilustración 2-4. Crecimiento PIB por región**



(Fuente: Organización de las Naciones Unidas por la alimentación y la agricultura)

Ilustración 2-5. Tendencias mundiales de las poblaciones marinas



(Fuente: FAO, 2018)

**Social:** Según el Instituto Nacional de Nutrición y Tecnología de Alimentación (INTA, 2018) el salmón es una fuente proteica de alta calidad, vitaminas y minerales incluyendo potasio, selenio y vitamina B12, también ayuda a regular la presión arterial y el colesterol lo que es bueno para el corazón; estos beneficios han sido aprehendidos por la sociedad, cambiando de esta manera los hábitos alimenticios. Actualmente, hay mayor conciencia de la necesidad de cambiar a otras fuentes de proteína más saludable como es el pescado y en este caso, el salmón. A su vez, el factor socioeconómico influye en su consumo, en donde los grupos con mayor poder adquisitivo son los que tienen mayor acceso a este tipo de proteína.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, el consumo mundial de pescado per cápita alcanzó los 20 kilogramos anuales, debido a la fortaleza de la demanda que apunta a los cambios en la cultura del consumidor y a los mayores suministros provenientes de la acuicultura; lo que al mismo tiempo se señala como situación biológicamente insostenible, debido a la sobreexplotación de las poblaciones marinas. En Chile, de acuerdo al mismo estudio, a pesar de ser uno de los mayores exportadores de productos; el consumo sólo alcanza los 13,2 Kg, situación que el Gobierno ha querido incrementar.

Ilustración 2-6. Evolución del consumo mundial de pescado



(Fuente: FAO, 2018)

**Tecnológico:** La innovación tecnológica es un recurso que ayuda a la eficiencia y la productividad; incorporando grandes avances que han ayudado a controlar las variables críticas de proceso y con ello, lograr tener un producto más competitivo. Dentro de los últimos avances tecnológicos que ofrece el mercado podemos encontrar tecnología satelital que garantiza la comunicación y entrega de oxígeno en los centros de cultivo, robot de alimentación, detección de alimento no consumido, sistemas de aireación y/o oxigenación, ecógrafos de salmones y nuevos medicamentos para la prevención de enfermedades que causan muerte de salmónidos. Todo cambio tecnológico involucra una gran inversión, en una industria donde no todos tienen la capacidad financiera de adquirirlo.

**Ecológico:** En el presente año declaraciones de la Superintendencia de Pesca y Acuicultura afirman que la industria del salmón es una de las industrias más cuestionadas por el impacto ambiental que puede generar en la flora y fauna del ecosistema donde se desarrolla; es así, como estudios alertan que las pisciculturas han cambiado la calidad del agua y la materia orgánica disuelta en los ríos de la X y XI región del país. Dentro de estos cambios se han detectado alteraciones extensivas causadas por grandes descargas de nutrientes y otros compuestos como carbohidratos, proteínas y lípidos influyendo en comunidades cercanas que ven sus actividades productivas y su salud afectadas. Por otro lado, los desechos provenientes de salmones

desarrollan un ambiente que favorece a enfermedades como cólera o salmonera que al entrar en contacto con deposiciones de peces, hacen estos virus inmunes a la medicina y antibióticos; lo que es perjudicial para el ser humano. Según Sernapesca (2018) en Chile esta situación es crítica, respecto a su principal competidor Noruega, usando 950 gr de antibióticos por cada 1000 kilogramos versus 45 gramos de su competidor. Esta situación provoca que los microorganismos sean más resistentes y con ello la llegada de nuevas enfermedades afectando la salud humana y animal.

### **Legal:**

El Ministerio de Economía, Fomento y Turismo modificó el Reglamento Ambiental de Acuicultura; incorporando nuevas obligaciones a los centros de cultivo para contar con equipos que cumplan las exigencias de extracción, desnaturalización y almacenamiento de mortalidades con el motivo de garantizar su tratamiento.

Además, crea la pre-alerta y la alerta acuícola para la adopción de medidas tempranas ante un fenómeno natural, la acción del hombre o situaciones combinadas que puedan afectar a los centros de cultivos como el escape de ejemplares, desprendimiento de piscinas pisciculturas y otros efectos negativos en los recursos hidrobiológicos.

Por otro lado, se han generado leyes laborales para la protección de los trabajadores acuícolas que han renovado los contratos a plazo en múltiples ocasiones, transformándolos en indefinido y la nueva legislación que establece un nuevo sistema de relaciones laborales fomentando la creación y poder de negociación de los sindicatos.

Por otra parte, las nuevas leyes respecto a la responsabilidad extendida del productor en donde exige a los generadores de productos prioritarios hacerse responsable de sus residuos desde la cuna a la tumba hace que la empresa tenga una mayor responsabilidad tanto ambiental y social, enfocando sus esfuerzos a tener procesos más sustentables y con menos impactos al medio ambiente.

En cuanto al análisis del microentorno según Thompson (2012), "el carácter y fortaleza de las fuerzas competitivas nunca son las mismas en cada industria. El modelo de competencia de cinco fuerzas es, por mucho, la herramienta más poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e

importancia de cada una. Este modelo sostiene que las fuerzas competitivas que afectan la rentabilidad de la industria trascienden la rivalidad entre competidores e incluye presiones que nacen de cuatro fuentes coexistentes; es por esto que realizaremos un análisis PORTER de la industria salmonera.

#### 2.4.2 Análisis cinco fuerzas de PORTER

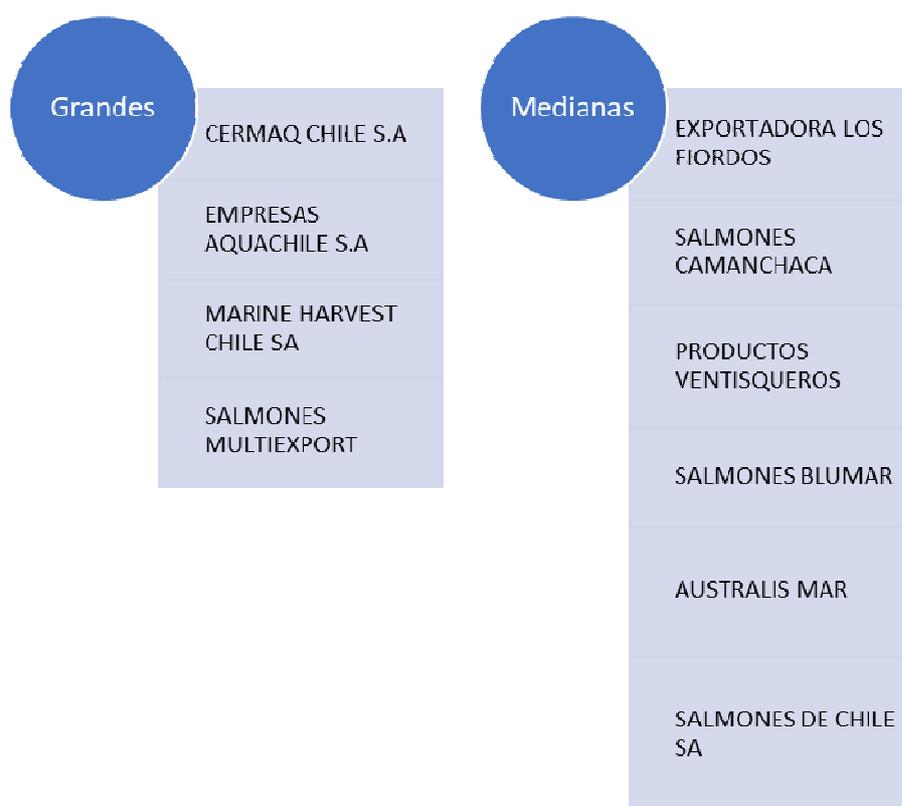
El estudio del entorno competitivo de la industria fue introducido por Michael Porter, el cual consiste en realizar un diagnóstico de factores que se conocen como el “modelo de las cinco fuerzas de Porter”, las que juntas determinan la rentabilidad de un sector en particular.

Porter (2015) señala que cuanto más poder tenga cada una de estas fuerzas, más limitada será la capacidad de las empresas establecidas para incrementar sus precios y obtener mayores utilidades. Dentro del modelo de Porter, una fuerza competitiva poderosa puede considerarse una amenaza debido a que deprime las utilidades. Una fuerza competitiva débil puede considerarse una oportunidad debido a que permite a una empresa obtener mayores utilidades. El poder de las cinco fuerzas puede cambiar con el tiempo a medida que varían las condiciones en la industria. La tarea que enfrentan los administradores es reconocer cómo es que las cinco fuerzas dan origen a nuevas amenazas y oportunidades, y formular las respuestas estratégicas adecuadas. Además, para una empresa es posible, mediante la elección de una estrategia, alterar el poder de una o más de las cinco fuerzas a su favor.

Rivalidad entre competidores: De acuerdo con la segmentación realizada en la Ilustración 2-7, la industria se encuentra dividida en dos grandes grupos: grandes y medianas salmoneras. La rivalidad en el primer grupo es media alta, las empresas buscan diferenciarse unas de otras mediante la búsqueda de nuevas ventajas competitivas. En el segundo grupo donde se encuentra Salmones de Chile la rivalidad es media, ninguno está dispuesto a perder su porcentaje de participación en el mercado y a sus principales clientes con quienes manejan contratos estables a largo plazo. Según Salmonexpert (2018) dentro de los ítems más importantes en la materia es la regulación del Gobierno que establece límites de producción en densidades de cultivo donde el límite es el nivel de producción del año anterior, lo que puede favorecer a determinadas empresas en perjuicio de otras, aumentando en algunas ocasiones el nivel de rivalidad entre ellas. Por otro lado, la industria se ha concentrado en pocas empresas, debido a los intensos procesos de

compras y fusiones concentrando la producción en menos oferentes, según Terram (2019) el año 1993 la cantidad de empresas salmoneras eran aproximadamente 100, en la actualidad han llegado sólo a 18.

**Ilustración 2-7. Segmentos market share industria salmonera**



(Fuente: Elaboración Propia en base a exportaciones 2018, Cámara de Comercio)

Nuevos competidores entrantes: Los costos que significan entrar a un negocio son mucho más significativos en la industria salmonera, debido a la necesidad de adquirir concesiones marítimas, e inversiones muy costosas como piscinas de piscicultura, engorda y plantas faenadoras; estos se hacen mucho más significativos en una industria cada vez más concentrada donde los competidores van en disminución, aumentando de esta manera las barreras de entrada.

Poder de productos sustitutos: Los productos sustitutos del salmón corresponden a carnes rojas, blancas y otros pescados. El salmón es uno de los productos de mejor categoría ocupando la gama de productos premium y gourmet, por tanto, sus competidores sustitutos son en el caso del pollo un producto saludable y mucho más barato. El producto salmonero chileno ha sido sujeto a diversas controversias, entre los que se encuentra el virus ISA, evidencia sobre el uso desmedido de antibióticos y sus efectos en el medio ambiente, lo que ha incentivado a un llamado a no consumir salmón y con ello preferir los productos sustitutos.

Poder de negociación proveedores: Por tratarse de un negocio muy especializado; se requiere de la misma especialidad de sus proveedores, sin duda, los costos más significativos del producto corresponden a alimento, medicamentos y seguros asociados. El mercado de proveedores y en especial el alimento se encuentra centralizado, por tanto, su poder de negociación es alto.

Poder de negociación consumidor final: Como consumidores finales, los destinos de las exportaciones chilenas se encuentran principalmente en Estados Unidos, Japón, Canadá y Brasil, actualmente nacen como compradores emergentes y de alto potencial países como México, Colombia, Perú, Corea del Sur, Singapur y Malasia que se observan como destinos con futuro positivo. SalmonChile (2018)

En el segmento de grandes salmoneras; la estrategia utilizada corresponde a la venta de un producto diferenciador y de muy buena calidad, cumpliendo con todos los requisitos que le exige el mercado de destino y su respectivo consumidor final. Por otra parte, al ser una gran empresa pueden optar a utilizar economías de escala para minimizar sus costos lo que representa una gran ventaja en comparación a un productor de mediana escala.

Las grandes salmoneras tienen como mercado objetivo los países de Japón y Estados Unidos, mercados exigentes, atractivos y de altas barreras de entrada debido a los altos estándares de calidad que exigen. Las medianas salmoneras también logran llegar a estos mercados, pero no entregan la misma variedad de productos; sino que presentan una oferta más limitada; por ejemplo; las grandes salmoneras incluyen en su propuesta comercial productos con valor agregado como lo son los filetes ahumados que requieren de otros procesos que no son parte de la cadena productiva de las medianas salmoneras.

Con respecto al grupo de las medianas salmoneras; podemos indicar que su estrategia está enfocada en elaborar un producto que cumpla con las expectativas de volumen de producción

esperadas y la calidad comprometida. En cuanto a las características del producto, corresponde a distintos cortes de salmón envasado sin ningún proceso extra de valor agregado como ahumado, cocido, etc.

## **2.5 Análisis y definición Misión de la UEN**

David (2013) declara que una misión además de describir lo que se desea en el futuro la organización y sus prioridades, “es un recordatorio constante para los empleados del porqué de la existencia de la organización y de lo que los fundadores imaginaron cuando pusieron su fama y fortuna en riesgo para hacer realidad sus sueños”. Al igual que otros autores menciona que al “desarrollar la declaración de misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y alcance de las operaciones en curso y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades”.

Por otro lado, Kaplan y Norton (2012) indican que antes de formular una estrategia los directivos necesitan acordar la misión que hace una brújula interna. Dispondrán de una filosofía (valores) que guíen sus acciones y diseñarán sus aspiraciones (visión) que tendrá un determinado impacto en los resultados; también definen a la misión como la razón de ser de una compañía, los valores definen su actitud, comportamiento y carácter; mientras que la visión define los objetivos de mediano y largo plazo de la organización.

Hasta ahora no se ha definido una misión para el negocio, por tanto, se propone como misión:

“Salmones de Chile produce y comercializa salmones y truchas de alto estándar de calidad, de manera saludable y sustentable, creando valor para nuestros clientes, accionistas y la sociedad, siendo nuestros clientes grandes distribuidores en los mercados internacionales más exigentes del mundo”.

Respecto a la misión, se realiza un análisis crítico de acuerdo con lo planteado por Thompson (2012), describiendo si se cumple con los requisitos mínimos que debe cumplir esta declaración estratégica.

**Tabla 2-5. Análisis Misión**

<b>Requisitos Misión</b>	<b>Cumplimiento</b>
¿Identifica productos?	Entrega información respecto a los productos que se comercializan, tanto salmón como trucha; en los cuales se enfoca el negocio de Salmones de Chile
¿Especifica necesidades del cliente?	Especifica la necesidad del cliente de adquirir un producto de alto estándar de calidad y presentación, en los formatos exigidos por el cliente.
¿Identifica a los clientes?	Identifica a los clientes como distribuidores que se encuentran en los mercados internacionales más exigentes
¿Define cobertura?	No existen límites geográficos, ya que se encuentra en constante búsqueda y evaluación de nuevos clientes

(Fuente: Elaboración propia)

A partir del cuadro se observa que la misión propuesta cumple con todos los requisitos para ser una declaración estratégica que guíe a la organización en su propósito. La misión identifica el producto, especifica necesidades del cliente y los identifica, y finalmente define una cobertura geográfica.

## **2.6 Análisis y definición Visión de la UEN**

Münch (2013) afirma que la visión es un enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Fija el rumbo de la empresa, además de plantear retos que sirven como punto de consenso, que estimulan la creatividad y coordinan los esfuerzos al interior de la empresa.

Desde la perspectiva de la Administración Ipinza (2008), dice que “la visión es el primer paso en la administración estratégica y responde a la pregunta ¿Qué queremos ser?” siendo la expresión de las aspiraciones de la organización, de lo que desea ser en el futuro. Se alcanza cuando se logran los objetivos de largo plazo, los cuales describen la posición futura que la organización pretende obtener.

Se propone como visión:

“Ser uno de los principales productores y exportadores a nivel nacional de productos elaborados en base a distintas especies de salmón, logrando aumentar el porcentaje de participación en la industria en un 3% anual al 2022”.

En cuanto a la visión, también se hizo un análisis de Thompson (2012) reflejando si cumple con las dimensiones mínimas exigidas.

**Tabla 2-6. Análisis Visión**

<b>Requisitos Visión</b>	<b>Cumplimiento</b>
¿Direcciona estratégicamente a la organización?	La visión direcciona estratégicamente a la organización indicando el esfuerzo orientado para ser uno de los principales productores de salmón aumentando el nivel de participación en la industria.
¿Es concisa?	Es concisa y breve.
¿Es medible?	Es medible ya que es posible realizar un benchmark anual de las participaciones de mercado, evaluando si se cumple el objetivo enunciado.
¿Es compartida?	Si, es compartida y para su cumplimiento es necesaria la alineación de todas las unidades de trabajo que componen la empresa.

(Fuente: Elaboración propia)

Es una visión que define un objetivo claro el cual persigue un crecimiento de sus ventas incrementando su participación en la industria a un período determinado; corresponde a una meta ambiciosa pero no imposible dado a la posición del productor chileno respecto a su competencia en el mercado internacional.

## **2.7 Definición de creencias**

Cada vez más, las organizaciones se han propuesto como meta implementar y comunicar una serie de valores que definen las directrices con las que funciona la organización, conduciendo a las distintas operaciones de la empresa y la conducta de sus empleados. Cuando se establecen valores que representen el perfil y actuar de la empresa, se debe responder a la pregunta ¿En qué creemos?

Por otro lado, Thompson (2012), define “los valores de una compañía (algunas veces llamados valores esenciales) como las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión”. Incorpora también una serie de características que buscan los valores al interior de una empresa, “Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos”.

Como creencias se proponen:

**Integridad:** Ante todo, hacer lo correcto, actuar con rectitud

**Respeto a los otros:** Tratar a los demás como desearías ser tratado, actitud de valoración

**Compromiso con el servicio:** Hacer lo mejor para nuestros clientes, nosotros y nuestras comunidades.

**Pasión por el éxito:** Trabajar con pasión para llegar a ser lo mejores en lo que hacemos

Al analizar los valores declarados, se pueden concluir la importancia y la relación de estos para con el cumplimiento de la misión y visión de la UEN.

La integridad, hacer siempre lo correcto, permite cumplir los estándares en salud y sustentabilidad; los cuales son muy importantes en la valorización del producto por parte del

cliente y la sociedad. La pasión por el éxito y el compromiso con el servicio. repercute en la búsqueda constante de la calidad, lo que sin duda crea valor para los clientes, accionistas y sociedad, cumpliendo así con la misión propuesta.

Schein (1984) define los valores como el deber ser de los colaboradores de una organización en su actuar diario, es la solución a las dificultades. Corresponden a presunciones, estas a su vez, se convierten en costumbres inconscientes y automáticas.

Schein señala un análisis de como un conjunto de creencias debe cumplir con ciertas funciones, ya que corresponde al vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas de lo que se debe o no hacer. Un sistema de creencias limita comportamiento, transmite un sentido de identidad, genera compromiso personal e incrementa la estabilidad del sistema social. Se revisa la correspondencia de estos requisitos con los principios para definir los valores en la tabla 2-7 Análisis de creencias.

**Tabla 2-7. Análisis de creencias**

<b>Requisitos Creencias</b>	<b>Cumplimiento</b>
¿Define límites de comportamiento?	Forman parte de la filosofía empresarial, un marco de referencia que guía el comportamiento y establece prioridades y preferencias de lo esperable por parte de todos los que componen la organización.
¿Transmite sentido de identidad?	Ayuda a configurar la identidad de la empresa. La identidad genera continuidad en el tiempo y coherencia en la diversidad, permitiendo a las personas identificarse con ella.
¿Genera compromiso personal?	Por medio de su relación con los objetivos estratégicos, permite a las personas alinearlos con sus propios objetivos, influyendo en su comportamiento.
¿Incrementa estabilidad del sistema social?	Una cultura organizacional basada en valores y creencias genera un clima laboral más armonioso y estable.

(Fuente: Elaboración propia)

Con las definiciones del negocio ya establecidas y las respectivas declaraciones estratégicas de la empresa se establece el marco que permite construir un análisis estratégico donde se pueden extraer las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

## **2.8 Análisis Estratégico**

Con las definiciones del negocio ya establecidas se procede a realizar el análisis estratégico. A partir de la composición del contexto se desprende el análisis externo donde se detectan las principales amenazas y oportunidades utilizando el análisis pestel y de las cinco fuerzas de Porter. Con la cadena de valor y análisis de recursos y capacidades, se integran las fortalezas y debilidades necesarias para hacer un cruce que permita entender el posicionamiento de la organización frente a la competencia, lo cual se traduce en la elaboración de una estrategia.

Según Guerras y Navas (2007) el análisis estratégico responde a un diagnóstico exhaustivo del entorno y el ambiente interno de la empresa, el cual busca la mejor formulación de estrategia posible y con ello una toma de decisiones anticipada más certera. El análisis entrega información a la empresa respecto a su dirección; ya sea dónde quiere ir, hasta donde y el mercado donde desea competir, no olvidando incrementar la eficiencia y eficacia de la organización mediante el aumento de capacidades de esta.

### **2.8.1 Análisis Externo**

#### **Análisis PESTEL**

Kaplan y Norton (2012) plantean la relevancia de conocer el impacto que el macroentorno ejerce sobre la organización; para esto se realiza un análisis llamado PESTEL el cual corresponde a un estudio de las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales que pudiesen afectar en este caso a Salmones de Chile. Este análisis ya realizado en la composición del contexto visto en la sección 2.4.1 entrega las siguientes conclusiones:

#### **Enfoque político**

### **Oportunidad Nro.1:** Apertura de nuevos mercados internacionales

Según cifras del Banco Central (2019), las exportaciones de salmón de Chile a mercados nuevos como México, han tenido un alza de 43% en 2019, debido al crecimiento del consumo de salmón en ese país por cambios en hábitos alimenticios y al fomento de las relaciones exteriores. Otra oportunidad de crecimiento para el salmón chileno está en la zona de los Emiratos Árabes y como principal ciudad, Dubái. Según Carlos Salas, director comercial de los EAU (Emiratos Árabes Unidos) los envíos nacionales a ese destino en 2018 aumentaron en un 37% más que en el 2017, y esto es porque posee un estilo de vida que permite aumentar las ventas del salmón chileno, ya que al igual que otras partes del mundo, aquí también buscan una alimentación saludable y las características del producto nacional como el omega 3. Otro país que presenta oportunidades de crecimiento es Egipto, en este mercado las exportaciones de salmón nacional han pasado de US\$279 mil en 2015 a US\$2 millones en 2018, aumentando más de siete veces en el período. A partir de estos datos, se deduce la gran oportunidad para Salmones de Chile de llegar a estos nuevos mercados y con ello aumentar su participación.

### **Enfoque económico**

**Oportunidad Nro.2.** Los principales países en donde se coloca el producto son economías fuertes y en crecimiento, por lo tanto, hay una tendencia a un mayor consumo de salmón.

Los clientes actuales de Salmones de Chile son economías fuertes y con proyecciones al alza según las estimaciones del Fondo Monetario Internacional; al haber un crecimiento y economía estable, el consumo de salmón tiene mayores oportunidades a aumentar, por tratarse de un alimento que no es de primera necesidad y que tiende a aumentar su consumo a mejores niveles en condiciones de vida. De acuerdo con la tabla 2-8, los países con mayor PIB y constante crecimiento son EE. UU, China y Japón; en donde se encuentran los clientes más relevantes.

**Tabla 2-8. Proyección PIB al 2024**

	RANKING DE PAÍSES CON MAYOR PIB					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>EE.UU</b>	21.344,7	22.198,1	23.059,7	23.922,8	24.813,0	25.728,7
<b>CHINA</b>	14.216,5	15.468,1	16.806,5	18.206,9	19.713,5	21.309,5
<b>JAPON</b>	5.176,2	5.495,4	5.807,5	6.133,9	6.475,9	6.848,8
<b>ALEMANIA</b>	3.963,9	4.157,1	4.335,2	4.527,2	4.713,9	4.912,3
<b>INDIA</b>	2.761,6	2.876,1	2.981,6	3.099,8	3.219,9	3.354,1

(Fuente: Fondo Monetario Internacional)

**Oportunidad Nro.3.** Disminución de recursos marinos en su hábitat natural.

Según cifras de la FAO (2018) en el mundo, la sobreexplotación de recursos marinos aumentó de forma insostenible de un 31% en 2013 a 33% en el 2015. En Chile el escenario no es distinto, un informe de la Subsecretaría de pesca y acuicultura (2019), reveló que el 70% de los recursos pesqueros del país están en estado de sobreexplotación o colapso. Estas cifras van en dirección contraria a la agenda de desarrollo sostenible pactada en Naciones Unidas para 2030, que busca acabar con la sobrepesca y restaurar las poblaciones de peces a niveles sostenibles. La disminución de los recursos marinos obliga a buscar nuevas oportunidades en la acuicultura; lo que se podría traducir en un importante aumento de las ventas.

**Amenaza Nro.1.** Volatilidad del tipo de cambio genera inestabilidad e incertidumbre.

Los cambios en la moneda extranjera pueden beneficiar o perjudicar a los exportadores, cuando el tipo de cambio aumenta y no se encuentran protegidos por derivados financieros, se pueden beneficiar ya que por cada dólar que exporta recibe más pesos chilenos, lo que repercute positivamente en el flujo de efectivo de la empresa. A su vez, el aumento puede llevar a una menor demanda agregada, lo que implica una tendencia recesiva y disminuciones en los niveles de exportación. Los costos al largo plazo se ven influenciados, ya que gastos en insumos como el petróleo y la energía se calculan en función al tipo de cambio.

**Enfoque social:**

**Oportunidad Nro.4.** Cambios en los hábitos alimenticios de la población.

Como se menciona en la sección 1.4.1 composición del contexto, el consumo de pescado ha aumentado debido a los cambios en la cultura culinaria del consumidor. Esta oportunidad se advierte significativamente en EE. UU, donde si bien el salmón ya tiene un espacio establecido en la dieta de los norteamericanos, se estima que todavía tiene por crecer. Aqua (2019) señala que

según cifras del departamento de agricultura y el departamento de salud y servicios humanos el consumo semanal de sus habitantes llega sólo a 71 gramos, un tercio de lo recomendado.

Relacionado a lo anterior, de acuerdo a la organización Fish2.0 (2019) se advierte que el mercado norteamericano es manejado por los millennials, el segmento poblacional que se encuentra en su fase adulta después del 2000. Ellos están impulsando las preferencias hacia alimentos más sanos, donde el salmón y otros productos del mar son parte de la dieta recomendada. Sin embargo, este grupo es aún más estricto en cuanto al origen de los productos que consumen: esperan que el producto sea fácil de cocinar, nutricionales, sabrosos, de la forma más saludable y con el menor impacto posible en el ecosistema con sustentabilidad trazable. Estos valores son altamente apreciados por los consumidores, quienes están dispuestos a pagar más por cumplir con estos atributos.

#### **Enfoque tecnológico:**

**Oportunidad Nro. 5.** Avances tecnológicos influyen en la productividad, eficiencia y logra mejorar la competitividad del producto.

La sobreexplotación de los recursos finitos en el mundo ha llevado a comprometer su disponibilidad en el futuro. Esta situación lleva a la imperiosa necesidad de reconocer las prioridades para una economía más responsable y sostenible, usando la innovación y el progreso para proteger el bienestar de la humanidad.

Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica aborda distintos aspectos del negocio salmonero centrándose en el mejoramiento de la infraestructura, la genética y la capacitación del personal.

El mejoramiento de la infraestructura incluye la implementación de tecnologías de vanguardia para soluciones que mejoren rendimiento en desempeño y productividad, por ej. dado que los centros de cultivos se encuentran en el mar, es fundamental que el equipo de oxigenación pueda ser operado y controlado a distancia, la conectividad es esencial. Otras herramientas son alimentadores automáticos, sistema de re-uso y tratamiento del agua, control térmico del agua y control de fotoperiodo, lo que permite ofrecer ovas todo el año.

El avance de la genética puede abordar los focos productivos y sanitarios, en cuanto al enfoque productivo el mejoramiento en el genotipo de los peces disminuye los tiempos de cultivo, mejora

la calidad, ayuda en el control de la madurez y mejora los rendimientos. Para el foco sanitario, una mejor especie genética permite la disminución del uso de antibióticos y antiparasitarios junto a una condición saludable más estable con mayores niveles de resistencia a enfermedades y otros riesgos.

Para poder implementar la capacidad tecnológica es importante contar con un personal idóneo capacitado, es por esto, que a través de proyectos colaborativos con universidades y organismos del estado se fomenta el desarrollo y colaboración en proyectos de investigación para el desarrollo de nuevas tecnologías y estrategias de cultivo.

### **Enfoque ecológico:**

**Amenaza Nro.2:** La constante amenaza por brote de enfermedades cada vez más resistente a la acción de los antibióticos.

En una entrevista de Aquachile (2020), el Dr. Ruben Avendaño -Herrera, investigador del centro interdisciplinario para la investigación acuícola señala la particular situación de Chile, ya que por su posición geográfica y barreras naturales como la corriente fría de Humboldt se encuentra afectado por los mismos agentes microbianos desde 1990 y la mayoría de ellos son solo importantes en Chile. Al analizar las enfermedades infecciosas del primer semestre del 2018 y compararlas con 2019, se aprecia que en 2018 los reportes de mortalidad por estas enfermedades eran prácticamente nulos, sin embargo, un año después alcanzaron un 10%. Estudiando el genoma, fue posible identificar algunos genes de resistencia a antibióticos, lo que ocurre a altas dosis de antimicrobianos y representa un peligro para el consumo humano. Estos nuevos conocimientos han permitido generar modelos de desafíos, los cuales corresponden a dietas nuevas u optimizadas, así como a métodos de control alternativos a antibióticos y vacunas. En general, cada cuatro a cinco años se detecta un patógeno emergente o una modificación del genotipo ya existente con la capacidad de producir pérdidas y riesgo a la salmonicultura chilena, esto corresponde al período en el cuál las técnicas permiten determinar a estos microorganismos.

**Amenaza Nro.3.**La alta mortalidad de los salmones junto a la contaminación producida puede poner en riesgo la continuidad del negocio.

La acuicultura de salmónidos tiene un alto costo ambiental en la Patagonia chilena. Según Oceana (2019), organización sin fines de lucro de conservación marina, por tratarse de una especie exótica y no nativa en la región, su introducción implica problemas ambientales que se agravan con el abuso de antibióticos, antiparasitarios y desechos industriales de las empresas. El poder de las empresas salmoneras en la región provoca presión pesquera sobre otras especies silvestres que se usan para la harina y el aceite de pescado que acaban como alimento para salmónidos. Por otro lado, daña el estado de conservación delicado de mamíferos marinos y aves con quien los salmones interactúan de manera negativa directa e indirectamente.

De acuerdo a la misma organización, Chile utiliza 500 veces más antibiótico que Noruega para la misma cantidad de salmones. Según la Organización Mundial de la Salud, para el 2050 la mayor causa de muerte en los humanos va a ser la resistencia bacteriana, siendo la industria salmonera una de las que más aumenta la utilización de antibióticos a grandes niveles, se genera una resistencia bacteriana en el medio donde se cultivan, lo que impacta en la industria de producción animal y el tratamiento de enfermedades en humanos. Según Muñoz (2019), director del programa Pristine Seas de National Geographic, en Chile se necesita desinstalar salmoneras para recuperar los ecosistemas, ya que los índices de mortalidad junto a la contaminación que producen hacen de la salmonicultura una actividad no sustentable. En base a estas afirmaciones, si no hay un cambio en la industria salmonera y los organismos medioambientales toman medidas más drásticas puede verse en riesgo la continuidad del negocio.

#### **Enfoque legal:**

**Amenaza Nro.4.** Nuevas normativas afectan planes de presupuesto de producción.

La Comisión nacional de acuicultura (CNA) y Subpesca están constantemente elaborando y proponiendo medidas y planes para la política nacional de la acuicultura. En el 2018 se hicieron distintos ajustes relativos al porcentaje de reducción de siembra (PRS), uno de los principales indicadores sanitarios sustitutivo a la densidad de cultivo, el cual reduce en un número de peces a

cultivar en el período productivo siguiente, de acuerdo con el porcentaje de pérdida que hubiesen obtenido sus centros de cultivo. Para el año 2018 se estableció un 14%, lo que significaba que todas las empresas con ese porcentaje de pérdida no podían optar a ningún porcentaje de crecimiento, lo que implica cambios en los volúmenes de presupuesto y pone en riesgo las metas del negocio. Aqua (2018).

La concentración de desechos orgánicos puede favorecer el florecimiento de algas, tanto del tipo que afectan a los propios salmones, como los de marea roja que afectan a otros peces, moluscos y a la salud pública. La limpieza de los sedimentos del fondo marino es un proyecto de ley que ya se encuentra aprobado en la cámara de diputados y se encuentra en período de revisión. Consiste en establecer la obligación a las empresas salmoneras o dueños de concesiones de remover los residuos orgánicos e inorgánicos en un plan de recuperación de los suelos y las áreas de sedimentación, haciéndose cargo del daño medioambiental. La moción establece multas y sanciones que pueden ir desde la suspensión de las operaciones hasta terminar con las concesiones si la empresa no cumple con la norma. Esta obligación en caso de aprobarse constituye una importante partida a considerar en los presupuestos, y puede hacer de un negocio rentable o no. Salmosustentable (2019)

### **Análisis cinco fuerzas de Porter**

Una vez realizado el análisis PESTEL el cual comprende el impacto de las tendencias a nivel macro se incluye, el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el que corresponde según Kaplan y Norton (2012) a un examen a nivel industrial de la economía y calibra el nivel de atractivo de la industria, ayudando a identificar, las fuerzas específicas que están dando forma al sector de manera

favorable o desfavorable. Este análisis ya realizado en la sección 2.4.1 composición entrega las siguientes oportunidades y amenazas:

### **Rivalidad entre competidores**

De acuerdo con el análisis ya realizado, la competencia directa de Salmones de Chile S.A correspondiente a las medianas salmoneras no ha presentado grandes variaciones en los últimos años, si bien, con el tiempo ha disminuido la cantidad de oferentes y con las nuevas regulaciones se han despertado algunas enemistades entre los grupos empresariales, según Salmonexpert (2018), la conducta es más bien estable, por tanto, no existen amenazas ni oportunidades relevantes.

### **Nuevos competidores entrantes**

**Oportunidad Nro.6.** Aumento de las barreras de entrada para nuevos competidores.

Con los cambios regulatorios constantes de Sernapesca buscando mayores exigencias para la industria salmonera y el alto costo de producir salmón en Chile, las barreras de entrada han incrementado perjudicando la entrada de nuevos competidores al negocio.

Una de los principales requisitos para involucrarse en el negocio de las salmoneras es contar con concesiones marítimas, las cuales durante el 2020 han sido declaradas como no disponibles en las regiones de Aysén y Los Lagos, descartando toda tramitación y ratificando que ya no hay espacios disponibles, El Mostrador (2020). Subpesca añade que con esta medida se busca que no exista saturación en áreas de cultivo. Esta medida bloquea la incorporación de nuevas empresas en ambas regiones.

Existen en Chile filiales de grandes salmoneras extranjeras, las cuales tienen la visión de poder evaluar el comportamiento del negocio y compararlo respecto a otros países. En esta evaluación de Mundo Acuícola (2019), Chile resulta ser la filial más costosa en producir un kilogramo de salmón, siendo de mayor preocupación los costos logísticos, que impactan directamente en los márgenes del negocio alcanzando en Chile los 1,25 euros por kilo versus los 2,44 euros en Noruega. Estos antecedentes en costos variables junto a la significativa inversión en costos fijos debido a la necesidad de una robusta infraestructura, muestran un escenario no propicio para las

nuevas inversiones en la búsqueda de negocios rentables, desincentivando la entrada de nuevos competidores.

### **Poder de productos sustitutos**

**Amenaza Nro.6.** Mayores incentivos a preferir productos sustitutos como pollo, carnes u otros productos derivados del mar.

La industria salmonera chilena es reconocida en el mundo por la aparición de enfermedades como lo fue el virus ISA en el 2016, y el uso excesivo de medicamentos que afecta la resistencia bacteriana y con ello el tratamiento de las enfermedades en los seres humanos. Dado este tipo de publicaciones, se promueven ideas de fomentar el no consumo de salmón y optar por otras fuentes de proteína más saludables como son las carnes blancas, rojas u otra variedad de peces. Ejemplo de esto, son las declaraciones del chef mexicano Raul Lucido (2018) quien critica a la industria nacional y asegura que no es un alimento fresco, alimentado con hormonas y con esteroides, fomenta a consumir el pescado fresco y local u otros tipos de alimentos con aporte proteico.

Por otro lado, el comportamiento económico indica que la demanda tiene un cierto grado de elasticidad- precio, lo que significa que a cambios en el precio por más pequeño que sea, hay una importante variación en la cantidad demandada, por lo tanto, al haber un alza en el precio, la demanda cae junto al consumo y aumenta la demanda de productos alternos como carnes, algas, mariscos y otros pescados dejando en evidencia que no es producto de primera necesidad, Mundoacuícola (2019).

### **Poder de negociación proveedores:**

En la industria salmonera, el alimento es el aspecto más significativo, por ende, sus proveedores altamente especializados son los de mayor importancia. Las empresas grandes fabricantes de alimento han sabido permanecer a lo largo del tiempo y han mantenido su poder de negociación, tanto es así, que en el año 2019 se descubrió una colusión en la que se acordaban los precios y se obligaba a pagar más por un insumo clave, esta situación tuvo una duración de más de 12 años. Según Emol (2019) toma un tiempo para seguir recopilando antecedentes y decidir las sanciones correspondientes donde se evalúa la posibilidad de multas de US\$70 millones. A pesar de esta

situación, no se vislumbran grandes cambios en este escenario, por tanto, el poder de negociación sigue siendo el mismo y no se identifican nuevas oportunidades y amenazas

### **Poder de negociación consumidor final**

#### **Oportunidad Nro.7. Nuevos compradores emergentes de alto potencial**

Si bien los compradores de la industria salmonera son un grupo definido, hay otros que están tomando protagonismo. De acuerdo a Aqua (2019) ejemplos son Vietnam, Corea del Sur, India y Emiratos Árabes Unidos.

Según Arriagada (2019), representante de ProChile, en Vietnam durante el año 2017, Chile se situó como el segundo proveedor de salmón, y los envíos alcanzaron un incremento de un 154% con respecto al año anterior. Con Vietnam el acuerdo vigente desde 2014, permite tener preferencias importantes de salmónes y truchas pero de aprobarse el TPP11 (tratado de integración económica plurilateral), el producto podría ingresar a estos mercados con arancel cero, beneficiando a todos los exportadores. El mercado doméstico en Vietnam está en crecimiento, pero requiere tener una mayor y mejor imagen entre los consumidores locales. Se necesitan de campañas de promoción para informar al consumidor sobre la calidad del producto chileno.

Otro mercado atractivo es Corea del Sur, el mercado ha tenido un crecimiento anual del 14% en los últimos cinco años, donde Chile tiene el tercer lugar posicionándose de forma paulatina. Con este país, el acuerdo comercial del 2014 permite ingresar el producto con arancel cero.

En Emiratos Árabes Unidos, Chile es el segundo proveedor de salmón con un 14% del mercado con un crecimiento de un 9% en el último período. El requisito en este mercado es no ser alimentado con proteínas de cerdo, de modo que hay que contar con la certificación Halal (no tener en su composición nada ilícito según la ley islámica).

India se trata de un mercado y país bastante grande de más de 1.200 millones de habitantes. Es un mercado con tradición culinaria y a pesar de su gran población no aprecia un alto consumo de pescado. En los últimos años, ha habido un cambio en los hábitos de consumo, donde el salmón aparece como un producto atractivo de cinco estrellas principalmente para la clase socioeconómica alta.

Dado los puntos anteriores y a modo de resumen en la Tabla 2-9 a continuación se presentan las oportunidades y amenazas analizadas.

**Tabla 2-9. Tabla resumen oportunidades y amenazas**

<b>METODOLOGIA</b>	<b>TIPO VARIABLE</b>	<b>ANALISIS</b>
<b>PESTEL</b>	<i>Político</i>	<b>O.1.</b> Apertura de nuevos mercados internacionales
	<i>Ecónomico</i>	<b>O.2.</b> Los principales países en donde se coloca el producto son economías fuertes y en crecimiento, por lo tanto, hay una tendencia a un mayor consumo de salmón. <b>A.1.</b> Volatilidad del tipo de cambio genera inestabilidad e incertidumbre. <b>O.3.</b> Disminución de recursos marinos en su hábitat natural.
	<i>Social</i>	<b>O.4.</b> Cambios en los hábitos alimenticios de la población
	<i>Tecnológico</i>	<b>O.5.</b> Avances tecnológicos influyen en la productividad, eficiencia y logra mejorar la competitividad del producto.
	<i>Ecológico</i>	<b>A.2.</b> La constante amenaza por brote de enfermedades cada vez más resistente a la acción de los antibióticos. <b>A.3.</b> La alta mortalidad de los salmones junto a la contaminación producida puede poner en riesgo la continuidad del negocio.
	<i>Legal</i>	<b>A.4.</b> Nuevas normativas afectan planes de presupuesto de producción.
<b>PORTER</b>	<i>Competidores</i>	No aplica
	<i>Competidores Entrantes</i>	<b>O.6.</b> Aumento de las barreras de entrada para nuevos competidores.
	<i>Sustitutos</i>	<b>A.5.</b> Mayores incentivos a preferir productos sustitutos como pollo, carnes u otros productos derivados del mar.
	<i>Proveedores</i>	No existe
	<i>Clientes</i>	<b>O.7.</b> Nuevos compradores emergentes de alto potencial

(Fuente: Elaboración propia)

### 2.8.2 Análisis Interno

Luego de haber realizado el análisis externo, para tener el análisis completo de la situación interna de la empresa se presenta un estudio de la cadena de valor y un análisis de los principales recursos y capacidades con el fin de detectar posibles fortalezas y debilidades a analizar en un análisis FODA, el beneficio de una empresa es consecuencia de las características del entorno y su combinación con los recursos que dispone la empresa.

### **Análisis de recursos y capacidades**

Guerras y Navas (2016) desarrollan el análisis interno a través de un análisis de recursos y capacidades. A partir de esta evaluación, se pueden identificar los puntos fuertes y débiles de la organización. Los recursos corresponden al conjunto de factores o activos con los que cuenta la empresa para ejecutar sus acciones. Dentro de los recursos, se encuentran los tangibles e intangibles, los primeros pueden ser físicos (mobiliario, vehículos, edificios) o financieros, y los segundos pueden ser humanos (conocimientos, habilidades, experiencia) o no humanos (tecnológicos, culturales, organizativos). Por otro lado, las capacidades son competencias o habilidades colectivas que permiten realizar una actividad concreta a partir de una adecuada combinación de recursos. En base a lo anterior, se identifican recursos y capacidades que dan origen a las fortalezas, mientras que las debilidades surgen de la carencia o déficit de estas. Se hace un análisis de los recursos tangibles e intangibles, mientras que las capacidades se evalúan a través de la cadena de valor.

### **Recursos Tangibles**

**Debilidad Nro.1.** Falta de modernización en las instalaciones.

Salmones de Chile cuenta con importantes activos esenciales tangibles para el desarrollo de sus actividades, ya sea en inventario como salmones y activos fijos como construcciones, obras de infraestructura y maquinarias incluyendo oficinas, instalaciones de agua dulce y mar junto a embarcaciones y estanques. Sin estos medios, la actividad acuícola sería de mucha dificultad, sin embargo, en la empresa no se han actualizado hace mucho tiempo y la falta de tecnología lo pone en desventaja en comparación a otras empresas del medio que se encuentran en constante inversión, de lo cual se deriva una de sus primeras debilidades.

En cuanto al capital de trabajo, la empresa cuenta con un gran respaldo proveniente del holding financiero del cual es parte, lo que permite contar con recursos extras para casos imprevistos y cumplir con los presupuestos establecidos.

### **Recursos Intangibles**

**Debilidad Nro.2.** Falta de compromiso y desarrollo profesional.

Uno de los recursos más importantes en toda organización es el capital humano; el nivel de trabajo formal y estable alcanza la mayor parte de la empresa, pero la estacionalidad de las actividades laborales desarrolladas en la industria justifica aumentos en las contrataciones a plazo fijo por obra o faena. Con ello, se generan diferencias entre el personal permanente versus el estacional lo que resulta en distintos grados de compromiso en estos grupos de interés. Esto representa una debilidad para la empresa, ya que parte del personal, el contratado por estacionalidades, no comparte la cultura de la organización y con ello se pierde el alineamiento como se menciona en el punto 3.9 problemas relacionados con el control de gestión.

**Fortaleza Nro.1.** Vastas extensiones de territorio y más de 50 concesiones.

Los derechos sobre concesiones marítimas son otro intangible que permite a Salmones de Chile explotar recursos y apropiarse de manera estratégica en la región, con más de 50 concesiones esto representa una fortaleza para la empresa ya que con vastas extensiones disminuyen las limitaciones de crecimiento.

**Fortaleza Nro.2.** Certificación BAP “mejores prácticas acuícolas”.

La certificación BAP (Best Aquaculture practices), ISO 17065, convierte al producto en uno de cuatro estrellas, lo que significa que la planta de procesamiento, centro de cultivo, piscicultura y planta de alimentos cumple con la certificación. Se incluye también la responsabilidad ambiental, social, el bienestar de los animales, la seguridad alimentaria y la trazabilidad de las instalaciones acuícolas, esto permite diferenciarse de las salmoneras en general, ya que la certificación es visible en el envase del producto, transformándose en otra de las fortalezas de la empresa.

**Fortaleza Nro.3.** Certificaciones de salmónes libres de antimicrobianos.

Un salmón libre de antibióticos es un objetivo constante de la empresa, se busca obtener las certificaciones de peces libres de uso de antimicrobianos y/o antiparasitarios otorgado por el Servicio nacional de pesca, los cuales se han obtenido el último año (2019). Esto representa otra fortaleza para Salmones de Chile, ya que los consumidores buscan productos más inocuos y saludables.

### **Cadena de valor**

La cadena de valor es una herramienta básica que permite realizar un análisis de capacidades de la empresa para identificar las fortalezas y debilidades al interior de una organización, lo cual permite generar interacciones que conforman el análisis interno de la empresa.

Porter (1982), plantea que una empresa obtiene ventajas competitivas, no a nivel general, sino que a través de la identificación de las distintas actividades claves que desarrolla desde el diseño, innovación, producción, marketing, entrega y servicio a sus clientes. Por otro lado, Zamacona (2003), propone que una empresa obtendrá ventajas competitivas y con ello creará valor si es que realiza las actividades estratégicamente importantes de una forma más económica, más productiva, o más valorada por sus clientes que sus competidores.

A continuación, se realiza un análisis de las actividades primarias y de apoyo de una cadena de valor aplicada a Salmones de Chile.

#### Cadena de valor:

Como actividades primarias se pueden definir aquellas actividades necesarias para que la UEN logre operar con las actividades diarias y operativas del negocio como lo son la piscicultura (cultivo de peces), engorda en mar, faena, embalaje y la posterior venta y distribución.

En actividades de apoyo son esenciales la infraestructura del negocio, RR.HH, soporte TI, gestión de compras, gestión comex, control de gestión y el departamento de administración y finanzas.

**Ilustración 2-8. Cadena de Valor Salmones**



(Fuente: Elaboración propia)

### **Actividades Primarias**

#### **Piscicultura**

La actividad acuícola empieza en el otoño con el desove de los reproductores, donde a partir de la cosecha de las ovas de las hembras con el semen de los machos, el resultado es una ova fertilizada, todo este proceso se realiza a una temperatura de 8°C.

La incubación tiene lugar en agua dulce, donde se completa su desarrollo hasta la ruptura del huevo conocido como eclosión. La velocidad con que desarrollan las ovas depende de la temperatura del agua durante la incubación; corresponde a una etapa muy delicada y requiere de aguas claras y oxigenadas, con una temperatura máxima de 13°C, en condiciones de penumbra o semi penumbra. En este período, la manipulación de las ovas debe ser mínima, reduciéndose sólo a la extracción de ovas muertas, que se distinguen fácilmente por su color blanquecino opaco. Tras cuatro semanas en incubadora los huevos alcanzan el estado conocido como “ova ojo”, para ser lo suficientemente fuertes para el transporte.

Luego viene la eclosión, momento en que los pequeños peces (alevines) rompen el huevo y nadan dentro del medio en que se encuentran. Esta etapa se desarrolla en incubadoras y termina un mes

después, cuando se desarrolla la completa absorción del saco. Luego de esta fase, el alevín nada libremente e inicia su alimentación, ya sea en el mismo incubador, en bateas, o mallas de primera alimentación, hasta convertirse en el denominado alevín parr o salmón juvenil. Es en esta etapa cuando los peces crecen rápidamente, porque los requerimientos nutricionales son muy altos.

### **Engorda**

El proceso de engorda se desarrolla en el mar, grandes jaulas flotantes que son capaces de soportar vientos, oleajes y corrientes comunes en la X, XI y XII regiones de Chile, zonas donde se inserta la salmonicultura.

En términos generales, la dieta de alevines se compone de un 50-58% de proteínas, 5-8% de lípidos, 12-15% de carbohidratos y un complemento de vitaminas y minerales. Cuando los peces son suficientemente grandes para soportar el agua mar, se llaman “smolt” y esto ocurre normalmente a la primavera del año siguiente a su primera alimentación. Durante el proceso de “smoltificación”, el salmón cambia de fisiología, el estómago se platea y el dorso se torna verde o pardo. La engorda es donde los peces comienzan a ser alimentados con dietas especiales de engorda, suministradas y controladas de forma automatizada, lo que permite un mejor aprovechamiento del alimento y cuidado del medio ambiente. Casi un año después del ingreso, los peces alcanzan en promedio una libra de peso, momento adecuado para la cosecha. La cosecha se inicia levantando mallas y separando peces por tamaño, para reunir los que serán extraídos. Esta práctica debe ser rápida y cuidadosa. El proceso es mediante botes que permiten llegar con los peces vivos hasta la misma planta faenadora.

### **Faena**

En las plantas de proceso, se comienza a dar forma al producto. En esta etapa se aplica el programa de aseguramiento de Calidad, universalmente utilizado por las plantas procesadoras de salmón, para controlar e identificar los puntos críticos de seguridad e higiene que se puedan encontrar, con esto se garantiza la trazabilidad en toda la cadena del proceso. El producto de la planta faenadora corresponde a filetes de salmón en distintos cortes Trim A, Trim C, Trim D, Trim E, Trim F (ver anexo A1); de acuerdo a las necesidades del cliente, salmón entero, HG y distintas porciones.

Para garantizar la sustentabilidad de la industria, los residuos orgánicos del proceso son enviadas a plantas reductoras especializadas de manera de producir harina y aceite de salmón de alta calidad.

### **Packaging**

Después que el pescado es faenado y procesado, el salmón se transporta a las plantas de procesamiento y empaque. Al ser un producto altamente perecible y del tipo de elaboración del producto, dependerá el envasado, además del mercado hacia dónde se exporte. En este sentido, el salmón fresco se empaqueta en cajas de poliestireno expandido con algún refrigerante como gel-pack o hielo, mientras que el salmón congelado va en cajas de cartón corrugado.

Un elemento de gran importancia en esta etapa son las exigencias de sanidad y seguridad, por lo que cada envase debe registrarse por las regulaciones fitosanitarias en el origen y las correspondientes a cada país de destino, como documentos generales de exportación (packing list, factura proforma, guía de despacho, el certificado sanitario) o bien, otras particulares según el destino (estar inscrito en la FDA en el caso de Estados Unidos, o el Certificado Análisis libre de Oxitetraciclina para Japón).

Una vez realizadas las labores de packaging, el salmón se coloca sobre pallets para comenzar su proceso de transporte y comercialización al exterior.

### **Ventas y Distribución**

Esta etapa es muy importante en la industria ya que el precio obtenido en la comercialización de los productos es una variable muy importante en las empresas salmoneras.

En la industria las empresas con mayor porcentaje de participación tienden a diferenciarse por un producto con un mayor valor agregado, ya que los precios son muy fluctuantes y sensibles a las variaciones de la oferta y la demanda, por tanto, una de las maneras de lograr llegar a mercados más exigentes es lograr valor diferenciado que al mismo tiempo es muy costoso.

**Debilidad Nro.3.** Falta de variedades de productos con valor agregado.

Por su parte, Salmones de Chile S.A entrega el producto de acuerdo con los requerimientos del cliente, con altos estándares de calidad, pero sin tanto valor agregado como otros competidores más influyentes dentro de la industria. Dentro de estos productos diferenciados se encuentran una variedad de productos frescos y refrigerados en distintos cortes, con o sin piel, porciones

rebanadas y porciones ahumadas en caliente, inclusive en el mercado se vende la ova; que corresponde al huevo del salmón. El no desarrollar más productos se transforma en una debilidad puesto que limita la capacidad de poder llegar a nuevos clientes más exigentes y exclusivos, que buscan productos más elaborados y en ocasiones más exóticos. La red de distribución de Salmones de Chile se concentra en países como Japón, Canadá y Estados Unidos donde la entrega corresponde a empresas distribuidoras que posteriormente venden a los consumidores finales.

### **Actividades de Apoyo**

#### **Debilidad Nro.1.** Falta de modernización de las instalaciones

Infraestructura: El negocio salmonero es muy técnico y exige de infraestructura compleja; la eficiencia del proceso se podría deber principalmente al estado de la planta y su capacidad de producción, por tanto, es muy importante adaptarla a los nuevos cambios tecnológicos para hacer la planta más eficiente. La planta de Salmones de Chile es antigua y no se han hecho inversiones a nivel operativo en años; lo que representa una desventaja versus otras empresas de la industria y se convierte en una debilidad para la empresa.

#### **Fortaleza Nro.4.** Mejora en genética de salmones.

Lo que si se ha desarrollado son avances en la genética, dado el objetivo de disminuir a mínimo nivel o nivel cero el uso de antibióticos resulta imprescindible la mejora de la especie salmónida, siendo importantes rasgos la tasa de crecimiento, la resistencia a las enfermedades y la maduración de los reproductores.

#### **Debilidad Nro.2.** Falta de compromiso y desarrollo profesional.

RRHH: El área se encuentra bajo la dependencia de la gerencia de Administración y Finanzas, y se ocupa de la contratación, pagos de nóminas y administración de personal. Por tratarse de un negocio cíclico, en algunos períodos se concentra la mayor cantidad de contrataciones, la rotación de personal es alta debido a la contratación de personal no calificado para labores de producción y faena. Sin embargo, se busca promover el desarrollo profesional de los trabajadores que componen la cadena de valor a través de la entrega de herramientas y conocimientos necesarios

para el desarrollo y ejecución de trabajos bajo estándares de inocuidad, eficiencia, seguridad laboral, calidad y legalidad. A pesar de los esfuerzos, parte del personal, el cual no es de la planta estable, no comparte la cultura de la organización y no se siente parte del equipo, lo que es un problema de alineamiento importante, más aún, si sus tareas son críticas y tienen relación directa con el producto terminado.

**Fortaleza Nro.5.** Software de apoyo de gestión con información oportuna.

Soporte TI: El área de las tecnologías de información es muy importante, siendo el inventario biológico una de las cifras más significativas: el control de las existencias, tanto entradas como consumos y salidas impacta significativamente en el proceso y su valorización. El software que se utiliza en Salmones de Chile es un sistema adecuado para la empresa y es una fortaleza ya que permite tomar decisiones porque administra la producción en tiempo real y proporciona la posibilidad de generar la trazabilidad desde los cultivos de salmón hasta los envíos.

Gestión de Compras: La gestión de proveedores es muy importante en la industria salmonera, ya que por ser un negocio cíclico donde los ingresos se perciben luego de 2 años del cultivo de los smolt, los proveedores pueden llegar a percibir el pago a 90-120 días, lo que los convierte en verdaderas fuentes de financiamiento. Con estas condiciones, los proveedores de salmón son pocos con alto poder de negociación, esta situación se ha mantenido constante en el tiempo para todas las empresas del rubro, por tanto, se considera una variable constante y no corresponde a una debilidad para Salmones de Chile.

**Fortaleza Nro.6.** Una exitosa gestión de comex fideliza al cliente.

Gestión Comex: Se encarga de toda la operación y gestión relacionada al comercio exterior; que parte con la relación comercial con el cliente en la conquista de nuevos mercados, continuando con la recepción de la orden de compra y la gestión de la exportación tanto logística como aduanera hasta el aseguramiento de la entrega del producto al cliente con su conformidad. El envío del producto se realiza por mar, tierra o transporte aéreo de acuerdo a las características del

producto específico. El área de comex tiene el trabajo de facilitar las exportaciones, aprovechar las disminuciones de las barreras paraancelarias entre los países y preocuparse por las no conformidades respecto a la inocuidad del producto ya que así aumenta la imagen de la empresa en Chile y en el extranjero. El departamento de Comex en Salmones es una fortaleza dada la generación constante de nuevos acuerdos comerciales y la permanente renovación de contratos con el cliente.

**Debilidad Nro.4.** Control de gestión basado en la contabilidad.

Control de gestión: Es un área totalmente dependiente del departamento de administración y finanzas, se limita a la revisión de los estados financieros y a la gestión presupuestaria lo que es una debilidad para la empresa, dado que un departamento de control de gestión más robusto podría apoyar y asesorar en el proceso de planificación estratégica, aplicando metodologías y sistemas de gestión a los procesos y distintas unidades, de manera de dar cumplimiento a compromisos internos y externos facilitando la toma de decisiones.

Administración y finanzas: El departamento de administración y finanzas es el responsable de la coordinación presupuestaria con el resto de las unidades de la empresa, a través de la recaudación de los ingresos y la asesoría a la gerencia general en la asignación de recursos, con la distribución de beneficios o financiación de nuevas inversiones o proyectos. Es el área encargada de preparar los estados financieros con el fin de informar la situación de la empresa a los grupos de interés y tiene la facultad de decidir entre las diversas alternativas de financiamiento e inversión, asumiendo la responsabilidad de costos o excedentes generados con la gestión.

Dado los puntos anteriores y a modo de resumen en la Tabla 2-10, se presentan las fortalezas y debilidades del análisis interno realizado.

**Tabla 2-10. Resumen de fortalezas y debilidades**

METODOLOGIA	TIPO VARIABLE	ANALISIS
ANÁLISIS DE RECURSOS	<i>Recursos Tangibles</i>	D.1.Falta de modernización en las instalaciones.
	<i>Recursos Intangibles</i>	D.2.Falta de compromiso y desarrollo profesional
		F.1.Vastas extensiones de territorio y más de 50 concesiones.
		F.2.Certificación BAP "mejores prácticas acuicolas".
ANÁLISIS DE CAPACIDADES CADENA DE VALOR	<i>Actividades primarias</i>	F.3.Certificaciones "salmones libres de antimicrobianos".
		D.3.Falta de variedades de productos con valor agregado.
	<i>Actividades de apoyo</i>	F.4.Mejora en genética de salmónidos .
		F.5. Software de apoyo en gestión con información oportuna.
		F.6.Una exitosa gestión de Comex permite fidelizar al cliente.
	D.4.Control de gestión basado en la contabilidad.	

(Fuente: Elaboración propia)

Considerando cada una de las variables ya explicadas, se presenta el desarrollo de una matriz de análisis FODA cuantitativo, esta herramienta es de gran importancia y ayuda a una adecuada planificación estratégica.

La herramienta FODA ayuda a encontrar las ventajas competitivas de la organización y la posible estrategia a utilizar en función a su contexto. Cancino (2012).

Con esta evaluación es posible analizar de forma cuantitativa cada una de las variables y la interacción entre ellas.

## 2.9 Análisis FODA

Una vez realizados los análisis externos e internos, se presenta un análisis cuantitativo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, FODA.

Este análisis corresponde a una herramienta dónde se evalúa cada componente, identificando variables de implicancia estratégica en la organización. Kaplan y Norton (2012).

Con el fin de plantear valoraciones objetivas de las variables se propone un modelo FODA cuantitativo. En esta matriz de las variables generadas del ambiente externo e interno, se realiza una valoración de cada componente con la tabla 2-11. A partir de esta información es posible determinar aquellas ventajas competitivas y enfocarse a los problemas reales de la organización

El propósito de un análisis FODA es identificar las estrategias para explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la empresa y erradicar las debilidades. En términos generales, la meta de un análisis FODA es crear, afirmar o afinar un modelo específico de una empresa que mejor alinee, ajuste o combine sus recursos y capacidades con las demandas del entorno en el que opere.

### 2.9.1 FODA Cuantitativo

La herramienta FODA cuantitativo permite validar y justificar el análisis FODA desarrollado, en términos de asegurar a través de un análisis cuantitativa, si las fortalezas detectadas podrán capturar las oportunidades detectadas en el entorno o si las debilidades presentaran una amenaza concreta en que se activen amenazas o se dificulte la concreción de las oportunidades (Cancino, 2012).

La metodología FODA permite describir en forma objetiva, cuales fortalezas y debilidades son las más importantes y que oportunidades son las factibles de aprovechar por cada organización. La dinámica que se genera es ir comparando la evaluación interna de fortalezas y debilidades con el análisis de oportunidades y amenazas, permite facilitar uno de los problemas organizacionales que toda compañía debe enfrentar y que se refiere a la escasez de recursos y a lograr la máxima eficiencia en su asignación, sean estos recursos monetarios o tiempo destinado.

La matriz FODA se realiza por medio de una encuesta, donde se pide a las distintas gerencias la evaluación por medio de notas de aquellas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que resulten más importantes de considerar, con estas notas se obtienen los promedios, las cuales permiten obtener un entendimiento de como las fortalezas permiten aprovechar oportunidades, enfrentar amenazas o de lo contrario no permite aprovechar oportunidades ni enfrentar amenazas lo que demostraría que finalmente no corresponde a una fortaleza.

Se utiliza una escala de Likert con puntuaciones de 1 a 7 lo que se detalla a continuación:

**Cuadrante Fortalezas versus Oportunidades:** se debe responder a la pregunta ¿cómo una fortaleza permite aprovechar una oportunidad? Valorar con un 7 la relación significa que la fortaleza permite tomar ventaja de la oportunidad. Por el contrario, valorar con un 1, señala que la fortaleza no permite aprovechar la oportunidad. En este cuadrante se prefieren evaluaciones altas respecto a las bajas.

**Cuadrante Fortalezas versus Amenazas:** se debe responder a la pregunta ¿cómo una fortaleza permite enfrentar una amenaza? Valorar con un 7 la relación dice que la fortaleza permite enfrentar la amenaza y con un 1, la fortaleza no nos permite enfrentar la amenaza. Se prefieren también notas altas a notas bajas.

**Cuadrante Debilidades versus Oportunidades:** Indica como una debilidad no permite aprovechar una oportunidad, de esta manera, valorar con un 7 dice que la debilidad no permite tomar ventaja de la oportunidad y el asignar una nota 1, dice que la debilidad no afecta en aprovechar tal oportunidad, por tanto, los valores bajos son preferibles.

**Cuadrante Debilidades versus Amenazas:** Pregunta como una debilidad permite que se active una amenaza. La valorización 7 entre debilidad y amenaza, dice que la debilidad permite activar la amenaza. Una nota baja significa que la debilidad no activará la amenaza. También se prefieren valores bajos.

Lo anterior se resume en la tabla 2-11.

**Tabla 2-11. Escala de valoración matriz FODA.**

Escala de valoración	Fortaleza vs Oportunidades	Fortalezas vs Amenazas	Debilidades vs Oportunidades	Debilidades vs Amenazas
Nota 0	La Fortaleza no permite tomar ventaja de la oportunidad.	La fortaleza no permite enfrentar la amenaza	La debilidad no afecta para aprovechar la oportunidad	La debilidad no activa la amenaza.
Nota 1				
Nota 2				
Nota 3	La Fortaleza si permite tomar ventaja de la oportunidad.	La fortaleza si permite enfrentar la amenaza	La debilidad no permite tomar la oportunidad	La debilidad si activa amenazas.
Nota 4				
Nota 5				
Nota 6				
Nota 7	Mientras más alta la valoración, más ventajas posee la fortaleza para aprovechar la oportunidad.	Cuando la valoración es mayor, la fortaleza tiene mayor capacidad para enfrentar una amenaza.	Mientras más alta la valoración , más negativa es la situación para aprovechar las oportunidades.	Cuando la valoración es más alta , más posible es la activación de amenazas.
Interpretación				

(Fuente: Elaboración propia)

A partir de la opinión de los encuestados y la escala de valoración ya entregada, se presentan los resultados en la matriz FODA, Tabla 2-12.

Tabla 2-12. Matriz FODA

FODA CUANTITATIVO	OPORTUNIDADES								AMENAZAS					
	O.1	O.2	O.3	O.4	O.5	O.6	O.7	Promedio	A1.	A2.	A3.	A4.	A5.	Promedio
<b>Fortalezas</b>	¿Las fortalezas nos permiten usar las oportunidades?								¿Las fortalezas permiten reducir las amenazas?					
F.1	6,0	5,0	5,0	3,0	4,0	4,0	5,0	4,6	2,0	4,0	5,0	2,0	5,0	3,6
F.2	7,0	7,0	5,0	6,0	5,0	6,0	7,0	6,1	2,0	5,0	7,0	2,0	6,0	4,4
F.3	7,0	7,0	4,0	7,0	6,0	7,0	7,0	6,4	2,0	1,0	2,0	2,0	3,0	2,0
F.4	7,0	6,0	4,0	4,0	7,0	7,0	7,0	6,0	3,0	7,0	2,0	2,0	3,0	3,4
F.5	4,0	4,0	3,0	3,0	7,0	4,0	4,0	4,1	3,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0
F.6	7,0	7,0	3,0	3,0	5,0	3,0	6,0	4,9	6,0	1,0	2,0	1,0	1,0	2,2
<b>Promedio</b>	<b>6,3</b>	<b>6,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,3</b>	<b>5,7</b>	<b>5,2</b>	<b>6,0</b>	<b>5,4</b>	<b>3,0</b>	<b>3,2</b>	<b>3,3</b>	<b>1,8</b>	<b>3,3</b>	<b>2,9</b>
<b>Debilidades</b>	¿La debilidad dificulta tomar las oportunidades?								¿La debilidad activa amenazas?					
D.1	4,0	5,0	6,0	5,0	7,0	5,0	7,0	5,6	1,0	5,0	3,0	1,0	3,0	2,6
D.2	3,0	3,0	5,0	4,0	5,0	3,0	4,0	3,9	2,0	2,0	2,0	1,0	2,0	1,8
D.3	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	4,0	7,0	6,6	2,0	3,0	3,0	1,0	7,0	3,2
D.4	2,0	2,0	3,0	4,0	4,0	5,0	4,0	3,4	7,0	2,0	2,0	1,0	7,0	3,8
<b>Promedio</b>	<b>4,0</b>	<b>4,3</b>	<b>5,3</b>	<b>5,0</b>	<b>5,8</b>	<b>4,3</b>	<b>5,5</b>	<b>4,9</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>2,5</b>	<b>1,0</b>	<b>4,8</b>	<b>2,9</b>

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>F.1.</b> Vastas extensiones de territorio y más de 50 concesiones.	<b>D.1.</b> Falta de modernización en las instalaciones.
<b>F.2.</b> Certificación BAP "mejores prácticas acuicolas".	<b>D.2.</b> Falta de compromiso y desarrollo profesional
<b>F.3.</b> Certificaciones "salmones libres de antimicrobianos".	<b>D.3.</b> Falta de variedades de productos con valor agregado.
<b>F.4.</b> Mejora en genética de salmónidos .	<b>D.4.</b> Control de gestión basado en la contabilidad.
<b>F.5.</b> Software de apoyo en gestión con información oportuna.	
<b>F.6.</b> Una exitosa gestión de Comex permite fidelizar al cliente.	

(Fuente: Elaboración propia)

ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>O.1.</b> Apertura de nuevos mercados internacionales.	<b>A.1.</b> Volatilidad del tipo de cambio genera inestabilidad e incertidumbre.
<b>O.2.</b> Los principales países en donde se coloca el producto son economías fuertes y en crecimiento, por lo tanto, hay una tendencia a mayor consumo de salmón.	<b>A.2.</b> La constante amenaza por brote de enfermedades cada vez más resistente a la acción de los antibióticos.
<b>O.3.</b> Disminución de recursos marinos en su hábitat natural.	<b>A.3.</b> La alta mortalidad de los salmones junto a la contaminación producida puede poner en riesgo la continuidad del negocio.
<b>O.4.</b> Cambios en los hábitos alimenticios de la población.	<b>A.4.</b> Nuevas normativas afectan planes de presupuesto de producción.
<b>O.5.</b> Avances tecnológicos influyen en la productividad, eficiencia y logra mejorar la competitividad del producto.	<b>A.5.</b> Mayores incentivos a preferir productos sustitutos como pollo, carnes u otros productos derivados del mar.
<b>O.6.</b> Aumento de las barreras de entrada para nuevos competidores.	
<b>O.7.</b> Nuevos compradores emergentes de alto potencial.	

Luego de desarrollada la matriz con las valoraciones establecidas para cada relación de variables, se presenta un análisis de cada una de las relaciones, donde se revisa cada uno de los cuadrantes, entendiendo de esta manera el posicionamiento estratégico de la empresa.

### 2.9.2 Posicionamiento estratégico de la empresa

El cruzar las variables internas y externas de la matriz FODA permite diseñar el negocio, definiendo la posición de la UEN para enfrentar los desafíos relevantes en el futuro, planteadas en la visión estratégica y son la base para establecer las ventajas competitivas y las prioridades estratégicas Nuñez y Caprile (2006). Por otro lado, si la misión está correctamente establecida define la forma en que la UEN enfrentará un nuevo escenario competitivo diagnosticado, y los factores críticos del éxito identificarán el 80/20 de la gestión necesaria para alcanzar los desempeños buscados Magretta (2003)

A continuación, se efectúa el análisis de los cruces de esta matriz, estableciendo el posicionamiento estratégico de la empresa y posibles estrategias a implementar:

Cuadrante Fortalezas-Oportunidades:

De este cuadrante de fortalezas y oportunidades se desprenden las fortalezas más importantes, las cuales corresponden a la F2 certificación de mejores prácticas acuícolas, F3 la búsqueda de productos libres de antibióticos y F4 mejoras en genética ya que permiten incrementar las cualidades del producto y llegar a mercados más exigentes. Estas fortalezas posibilitan la toma de casi todas las oportunidades, siendo las más importantes las que guardan relación con la búsqueda de nuevos potenciales clientes en el mercado internacional.

Si se revisan las valoraciones en este cuadrante, no hay notas tan bajas, lo que demuestra que técnicamente todas las fortalezas tienen algo que aportar en el uso de oportunidades; y con ello, todas las oportunidades se están aprovechando en cierta medida.

La F1 vastas extensiones de territorio y más de 50 concesiones, entregan la posibilidad de planificar la producción y de aumentar en el caso de encontrar nuevos clientes O1, con las limitaciones de Sernapesca de cuotas productivas por concesión. En cuanto a las otras oportunidades, no guarda mayor relación.

La F5 software de apoyo en gestión es una herramienta importante para la toma de decisiones y es una fortaleza para el área administrativa, pero no se relaciona directamente con ninguna de las oportunidades, por tanto, su calificación no es tan elevada en comparación a otras variables.

El departamento de comex, F6, es un gran aliado cuando se trata de hacer vínculos con clientes y potenciales consumidores, ya que como responsable del comercio exterior es capaz de generar planes de acción en internacionalizaciones y concretar negocios con mercados más atractivos y exigentes.

En cuanto a las oportunidades, las calificaciones más bajas corresponden a la O4 cambios en los hábitos alimenticios de la población y O3 aumento en ventas de salmones cultivados por escasez de recursos marinos en su estado natural. Ambas oportunidades son difíciles de tomar ya que guardan relación con el cliente final, y el contacto de Salmones de Chile es con el intermediario sin registro de marcas, esto dificulta la posibilidad de informar las ventajas del producto al cliente final y aprovechar estas oportunidades.

Para este cuadrante, como estrategia se deben seguir generando lazos de comercio y cooperación con más clientes de países con tratados internacionales. En cuanto a mejoras genéticas, la estrategia es alcanzar los mejores estándares, generando alianzas convenios con universidades y laboratorios que ayuden a obtener un producto de mejor calidad.

Cuadrante Debilidades-Oportunidades.

Las debilidades que causan un mayor impacto para tomar las oportunidades corresponden a la D1 falta de modernización de la planta y D3 la falta de variedad de productos con valor agregado.

La falta de inversión en la infraestructura de la salmonera limita la producción, tanto en productividad como en búsqueda de innovación, lo que restringe en materias de costos y diferenciación. Añadido al problema de infraestructura, los productos con valor agregado son pocos si se compara con otros competidores de la industria, lo que perjudica cuando se buscan clientes más exigentes en búsqueda de productos más diferenciados.

En cuanto a la D2 falta de compromiso del personal y D4 control de gestión basado en la contabilidad no dificulta en la toma de oportunidades, pero si pueden ayudar a la activación de amenazas.

En cuanto a las oportunidades, las calificaciones alcanzan un promedio entre 4 y 5, lo que significa que las debilidades dificultan la posibilidad de tomar estas oportunidades. Llegar a clientes más exigentes en búsqueda de productos más específicos no es posible con la variedad de artículos que se tiene hasta ahora.

La estrategia en este cuadrante es crecer y mejorar las instalaciones e infraestructura, implementando mejoras tecnológicas a las variables controlables en todo el proceso productivo. De lograr mejorar la infraestructura también se pueden implementar más procesos en la cadena de valor de manera de crear más productos con valor agregado y tener otras opciones más atractivas.

Cuadrante Fortalezas-Amenazas:

La influencia del tipo de cambio, A1, es un factor variable de alto impacto, el cual puede influir de manera positiva o negativa el estado de resultado de la empresa más aún cuando se manejan transacciones de alto valor en moneda extranjera. En las fortalezas, la única que puede enfrentar esta amenaza es la función de Comex F6, ya que, a partir de acuerdos con los clientes, se pueden generar contratos de cobertura fijando el tipo de cambio.

Los constantes cambios en normativa por tratarse de un negocio altamente controversial en la industria chilena repercuten en altos gastos con el fin de evitar todo tipo de demandas legales, por ej., la obligación de encargarse de la recuperación del fondo marino repercute en altas cifras que no se tenían en consideración en un inicio y perjudica en la toma de decisiones.

En cuanto a fortalezas que reducen amenazas, las mejoras en la genética de salmones F4, genera una raza más fuerte de salmónidos, más resistentes a enfermedades A2 y con menos índices de contaminación A3. En cuanto a la F3, que corresponde a la opción de la empresa de no usar medicamentos, la A2 que corresponde al brote de nuevas enfermedades la puede llegar a afectar, en el caso de ser virus muy fuertes, cuya resistencia requiera del uso de antibióticos.

A modo de conclusión en este cuadrante y a partir de las calificaciones dadas, las fortalezas no permiten reducir el alcance de las amenazas, por lo que se recomienda, evaluar mecanismos para disminuir su impacto o probabilidad de ocurrencia.

Como estrategia para la amenaza del tipo de cambio, se analiza la posibilidad de generar acuerdos con clientes o con instituciones financieras a través de instrumentos derivados para congelar las tasas de conversión y no generar riesgo.

Para poder contrarrestar los eventuales cambios, se plantea la creación de un sistema de monitoreo continuo para determinar las posibles modificaciones y establecer medidas de mitigación ante eventuales cambios en requerimientos de políticas ambientales y otras políticas que afecten los intereses de la empresa, estos análisis deben estar basados en sistemas de gestión estratégicos, considerando variables del mercado externo, sociales y de regulaciones a los procesos productivos.

Cuadrante Debilidades- Amenazas:

Para el cuadrante de debilidades y amenazas la calificación alcanza un promedio de 3, lo que indica que las debilidades en el cuadro no desencadenan grandes amenazas.

La D3 que corresponde a una limitada variedad de productos, activa como amenaza A5 mayores preferencias de los clientes en otros productos por sobre el salmón, ya que con la entrada de nuevos sustitutos más novedosos como lo son en preparación y cualidades, disminuye la atraktividad del producto. La D4 control de gestión basado en contabilidad despierta también esta amenaza, ya que el no trabajar en base a un plan estratégico limita controlar variables no financieras.

Como estrategia en este cuadrante es posible la generación de trabajos en equipos diversos que permitan mejorar la adaptación a los cambios que tiene el entorno de la compañía, para ello se deben establecer sistemas formales de planificación y monitoreo de riesgos estratégicos a los que está expuesta, estos sistemas de trabajo generaran mayores niveles de alineamiento intentando comprometer a todas las áreas en la organización.

De forma de resumir las estrategias propuestas se presenta la tabla 2-13, que establece los lineamientos de las estrategias extraídas del análisis FODA cuantitativo elaborado para Salmones de Chile S.A

**Tabla 2-13. Resumen extraído de análisis FODA.**

Cuadrante	Estrategia	Cuadrante	Estrategia
Fortalezas vs Oportunidades	EFO1. Generar lazos con nuevos clientes con países de tratados internacionales EFO2. Crear alianzas con universidades y laboratorios para realizar mejoras en genética de salmónidos.	Debilidades vs Oportunidades	EDO1. Implementar mejoras en instalaciones e infraestructura. EDO2. Evaluar la incorporación de nuevos productos con valor agregado.
Fortalezas vs Amenazas	EFA1. Acuerdos con clientes e instituciones financieras para congelar tasas de cambio. EFA2. Creación de un sistema de monitoreo continuo para cambios en requerimientos de políticas ambientales y otras	Debilidades vs Amenazas	EDA1. Crear sistemas formales de planificación estratégica

(Fuente: Elaboración propia)

Este análisis FODA, representa la primera herramienta del análisis estratégico donde se evalúa cada componente identificando variables de importancia estratégica para la organización.

El siguiente capítulo, presenta la formulación estratégica donde se analizan herramientas que permitan hacer un diagnóstico de la actualidad de la compañía estableciendo propuestas para establecer una estrategia alineada con los objetivos estratégicos.

### **3 Formulación estratégica y problema de control de gestión**

Una vez comprendido el marco general de negocio, continúa la formulación estratégica que corresponde a la etapa de desarrollo de la estrategia, la que comienza con la definición de la propuesta de valor junto a sus atributos y el modelo de negocios.

Según Gómez–Mejía y Balkin (2003), “la formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa”. Una estrategia eficazmente formulada integra, ordena y asigna los recursos internos de la empresa y hace un uso apropiado de la información del entorno externo. Para David (1997), la formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán”.

Por tanto, la formulación estratégica corresponde a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se disponen en base a dar una respuesta a las influencias identificadas ya en el análisis estratégico externo e interno.

Se presenta un análisis de la curva de valor, de manera de representar gráficamente la dinámica competitiva donde se inserta Salmenes de Chile S.A.

#### **3.1 Análisis de la curva de valor y selección de atributos clave**

Para definir los atributos de la propuesta de valor; se trabajará con el análisis matriz Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear (ERIC) desarrollada por Chan y Mauborgne (2008) que impulsa a las empresas a enfocarse en aquellos factores que deben eliminar y reducir, así como incrementar y crear en búsqueda de un nuevo océano azul.

El análisis de curva de valor permite entender cual es la estrategia competitiva de cada uno de los actores del mercado lo que implica conocer como compiten y seducen a los clientes.

Para construir la curva de valor, se necesita de una serie de pasos definidos a continuación:

- a. Identificar las variables de mercado
- b. Reconocer a los competidores más relevantes de la empresa

- c. Asignar valor a cada una de las variables
- d. Usar la matriz ERIC

A continuación, se muestra el detalle de cada paso

#### Identificar las variables de mercado

La propuesta comienza comprendiendo cuales son los aspectos que más aprecia el cliente para valorar la oferta actual ya que la estrategia debe centrarse en el proceso de entrega de valor y como es concebida desde la percepción de valor del cliente. Las variables son:

- a) Precio: La variable corresponde al valor de venta del producto que debe ser competitivo en relación a la competencia; 5 es un precio menor respecto a la competencia lo que resulta de un claro liderazgo en costos que permita reducir los precios lo más posible en relación a la industria; y 1 es un precio muy alto en comparación a sus competidores.
- b) Carne: Corresponde al estado cualitativo del producto de acuerdo a factor textura y color. Un color anaranjado, transparente y de carne firme es de un salmón fresco y de calidad. Si cumple con estas características la nota asignada es un 5, a medida que va perdiendo estas cualidades la evaluación decae.
- c) Libre de antimicrobianos: Otra variable cada vez más solicitada en la industria es la búsqueda del producto libre de medicamentos y químicos. Si cumple con estas características es altamente valorado con nota 5, si no, baja su evaluación.
- d) Variedad: Cada vez existe más diversidad de productos hechos de carne de salmón, entre ellos: ahumados, fileteados, congelados y frescos. El cliente aprecia la variedad y por ello valora con nota 5 cuando se trata de una marca en más formatos y con menor nota al tener menos surtidos.
- e) Corte parejo: es relevante que el corte sea estándar, ya que demuestra el buen funcionamiento de las operaciones en la producción, entregando una buena imagen al cliente, y facilitando las tareas de almacenamiento y transporte. Evaluando con nota 5, si hay muy pocas unidades que no cumplan lo anteriormente descrito. Disminuyendo la nota a medida que más unidades recibidas, presentan diferencias respecto al estándar.
- f) Promesa entrega: Corresponde al grado de cumplimiento en los tiempos de entrega de los pedidos planificados. La puntualidad es altamente apreciada por el cliente, y valorada con

nota 5 cuando no hay retrasos y menor nota a medida que se van incumpliendo la entrega de pedidos.

g) Fill rate: La métrica Fill rate mide la cantidad que se entrega a los clientes con respecto a lo que se solicitó, un porcentaje cercano al 100% es lo óptimo, por tanto, mientras mayor sea el desempeño de la métrica mayor es la nota de evaluación; siendo un 5 el 100% de cumplimiento y disminuyendo cuando comienzan a haber fallas en los pedidos de entrega.

h) Mermas: Para el cliente es relevante recibir la mayor parte del pedido en buen estado, es por esto, que valora los menores índices posibles de mermas estimando con nota 5 aquellos con tasas menores a 0,5% y disminuyendo la evaluación a medida que la tasa va en aumento.

#### Reconocer a los competidores más relevantes de la empresa

Salmones de Chile S.A se encuentra en el sector de medianos competidores, lejos del segmento de grandes salmoneras, por tanto, el análisis se basará en la comparación con dos empresas de este grupo cercanas en porcentaje de participación

- Blumar
- Camanchaca

#### Asignar valor a cada una de las variables

Se asigna un valor de 1 a 5 a la capacidad de aportar valor en cada uno de los competidores según el criterio de evaluación ya descrito:

**Tabla 3-1. Valorización de variables**

Item	Salmones de Chile S.A	Blumar	Camanchaca
Carne	3	4	3
Libre de antimicrobianos	3	1	1
Promesa de entrega	3	2	1
Fill rate	4	4	4
Variedad	3	3	2
Precio	2,5	3	3
Corte parejo	2	2	2
Mermas	3	3	3

(Fuente: Elaboración propia)

La tabla 3-1 muestra los enfoques de estrategia por variable de los 3 competidores escogidos, los que serán llevados a la matriz ERIC.

#### Usar la matriz ERIC

Las variables se pueden incluir en la matriz ERIC, en donde se plantea que se debe eliminar, que elementos deben reducir en intensidad, que elementos se deben crear y que elementos deben incrementarse en intensidad para desarrollar una estrategia exitosa.

De la tabla 3-1 valorización variables, se obtiene la matriz ERIC en la Tabla 3-2, donde se destacan las variables a eliminar, crear, reducir e incrementar. En este caso se cambia el componente reducir por mantener, ya que las variables en el cuadro no pueden reducir su calificación.

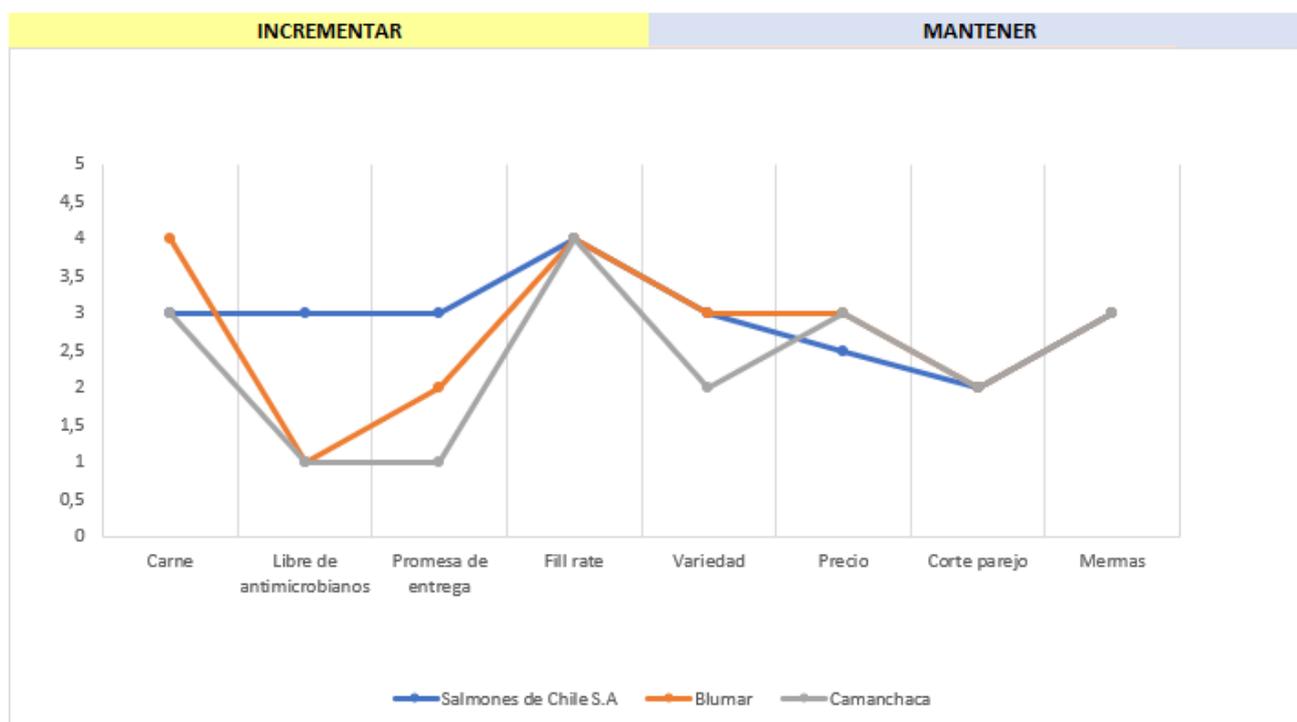
**Tabla 3-2. Matriz ERIC**

<b>Eliminar</b>	<b>Mantener</b> Variedad Corte parejo Mermas Precio
<b>Crear</b>	<b>Incrementar</b> Carne Libre de antimicrobianos Promesa de entrega Fill rate

(Fuente: Elaboración propia)

De la matriz ERIC anterior se obtiene la siguiente curva de valor Figura 3-1. que indica gráficamente las preferencias de los clientes hacia las variables escogidas.

Ilustración 3-1. Curva de valor



(Fuente: Elaboración propia)

La matriz y la curva de valor nos permiten identificar las variables a aumentar y mantener, lo cual resulta en la selección de los atributos con los que se diseña la propuesta de valor de la compañía. La variedad corresponde a una característica que el cliente valora, pero que necesita una mejora en planta, lo que no es fácil de implementar ya que se necesita de una gran inversión de recursos, por tanto, la variable pierde factibilidad.

Los niveles de mermas no son un atributo por mejorar ya que no se trata de un aspecto diferenciador, sino que afectan los niveles de productividad y relación con el cliente, por tanto, deben mantenerse en los niveles establecidos y de ser posible mejorarlo.

La variable precio siempre es importante para el cliente, pero es difícil de mejorar cuando la prioridad es la calidad del producto. Lograr un salmón de excelencia implica desarrollar mejores prácticas que casi siempre conllevan inyectar más recursos, al bajar el precio del producto el negocio disminuye el margen y puede dejar de ser rentable. Por tanto, no es factible ejecutar esta variable.

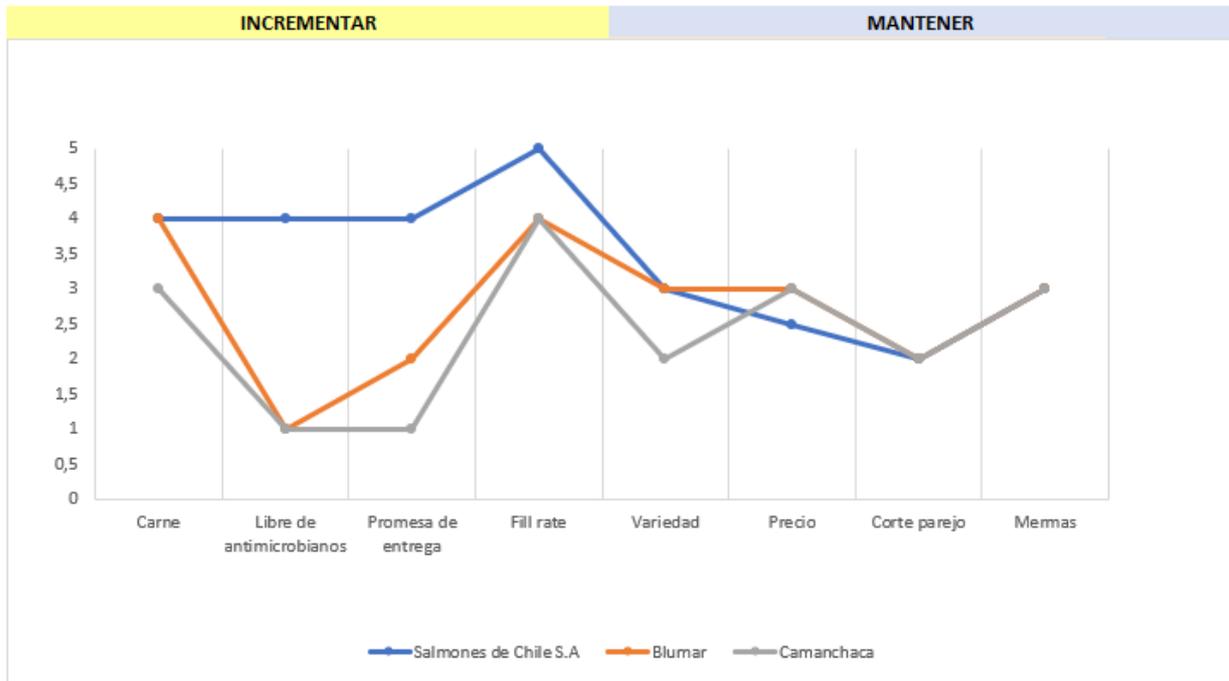
La variante corte parejo facilita la eficiencia en el uso de la materia prima porque permite aprovechar un alto porcentaje del recurso y, por otro lado, beneficia en el almacenamiento y transporte, dado a que si los productos se pueden organizar de mejor manera se maximiza el aprovechamiento del espacio disponible en superficie y altura. Esta variable no es tan valorada por el cliente, sino más bien, por el área de logística que busca las mejores condiciones de almacenamiento y transporte.

Por lo mencionado anteriormente, estas cuatro variables no serán utilizadas para la propuesta de valor.

Las que se encuentran en el sector de incrementar, son variables en las que Salmones presenta oportunidades de destacar por sobre la competencia, incluyéndose de esta manera como atributos de la propuesta de valor. La ilustración 3-2 corresponde a la curva de valor esperada luego de aumentar las variables escogidas, donde en Fill rate se busca la excelencia y en la variable libre de antimicrobianos se espera destacar. Con esta nueva curva de valor es posible entender la nueva dinámica de mercado en el caso de incrementar las variables propuestas y puede ser un punto de partida para encontrar e innovar en otros valores

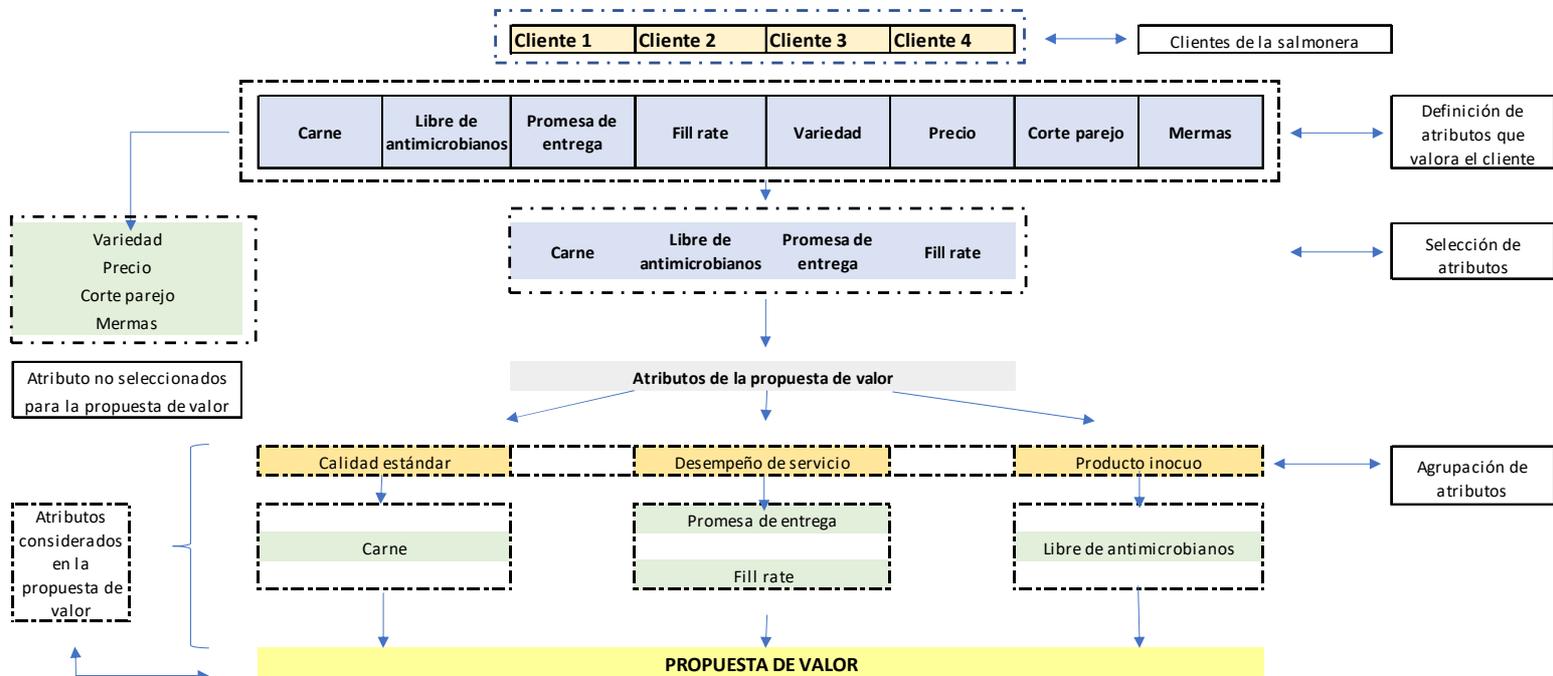
La ilustración 3-3 resume el proceso de selección de atributos para la propuesta de valor la cual comienza con la percepción del cliente que define una serie de atributos que representan un valor importante para Salmones de Chile.

Ilustración 3-2. Curva de valor T+1.



(Fuente: Elaboración propia)

Ilustración 3-3. Proceso de selección de atributos Salmones



(Fuente: Elaboración propia)

Luego de la selección del cliente deben escogerse aquellas variables que puedan transformarse en una ventaja estratégica para Salmones de Chile, excluyéndose las variantes que no puedan desarrollarse por factibilidad de recursos, capacidades, etc. De esta etapa, los atributos que no han sido seleccionados son variedad, precio, corte parejo y mermas. En los casos corte parejo y mermas no son tan llamativas para los clientes, tienen que ver con el área logística y de operaciones, por tanto, pierden atractivo para ser implementadas. El atributo precio siempre influencia al cliente, sin embargo, para mejorarlo, se necesita de mejores prácticas en disminución de costos que perjudican en la elaboración de un producto de calidad, atributo seleccionado para la propuesta de valor. La variedad tampoco es seleccionada como calidad, pierde factibilidad con la alta inversión requerida en infraestructura, tecnología y desarrollo para crear nuevos productos.

Los atributos escogidos por tanto corresponden a carne (que se refiere al estado cualitativo del producto en cuanto a factor textura y color), fill rate (que corresponde al grado de cumplimiento con respecto a los pedidos y a lo efectivamente entregado); promesa de entrega (que responde a los tiempos de entrega de los pedidos planificados) y la inocuidad del producto (libre de antimicrobianos).

Una vez seleccionadas estas variables, se genera una agrupación de atributos, parte muy importante de la propuesta de valor de la salmonera, explicado en la tabla 3-3. La variable carne se transforma en el atributo calidad estándar, promesa de entrega y fill rate por tratarse de variantes similares en cuanto a entrega conforman el atributo desempeño de servicio y libre de antimicrobianos, se expresan como un producto inocuo.

**Tabla 3-3. Agrupación de variables en atributos**

<b>Agrupación de atributos</b>	<b>Atributos seleccionados</b>
Calidad estándar	Carne
Desempeño de servicio	Promesa de entrega
	Fill rate
Producto inocuo	Libre de antimicrobianos

(Fuente: Elaboración propia)

Con la agrupación de las variables, y su nueva denominación se tienen los atributos para elaborar la propuesta de valor.

## **3.2 Declaración de la propuesta de valor**

Con los atributos ya seleccionados, se desarrolla la propuesta de valor, la cual resume las razones de preferencias de los clientes.

Según Mejía (2003) el término propuesta de valor es tomado de los estudios de Michael Porter de estrategia empresarial donde se habla del concepto mezcla única de valor: “La estrategia competitiva consiste en ser diferente, significa elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para brindar una mezcla única de valor”. Es así como la propuesta de valor conforma una mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la institución le ofrece a sus clientes, las cuales la hacen una oferta diferente en el mercado.

### **3.2.1 Propuesta de valor**

Como se muestra en la ilustración 3-3, de la selección de variables se obtienen los atributos de la propuesta de valor que describe las razones por que los clientes de Salmones deciden hacer negocios con ella y no con la competencia. La propuesta de valor establece respuestas a preguntas cómo, ¿Qué les ofrece a los clientes y que se espera que ellos valoren?, y ¿a través de que entregables se puede fidelizar a los clientes?

Como recomendación a propuesta de valor se indica:

“Entregar productos de altos estándares de calidad, junto al desempeño de servicio que asegure nuestro compromiso con los clientes, mejorando continuamente nuestros procesos para asegurar la inocuidad alimentaria en búsqueda de productos libres de antimicrobianos.”

### **3.2.2 Descripción de atributos**

Los atributos de la propuesta corresponden a:

- a) Altos estándares de calidad: producto que se caracteriza por cumplir con cualidades de excelencia basada en parámetros establecidos por color y textura. La forma de medir la calidad es una ponderación de los puntajes obtenidos por la evaluación de las siguientes características: color, PH muscular, niveles de colágeno, vitamina E y lípidos y los índices de merma halladas por el cliente.

b) Desempeño de servicio: Para lograr una buena relación para con el cliente y cumplir con sus requerimientos, es necesario que el producto esté a la disposición de los clientes cuando estos los requieran. La forma de evaluar la disponibilidad es midiendo los tiempos de entrega (leadtime) y aquellos pedidos que no han sido entregados a los clientes y con ello se ha ganado su disconformidad.

c) Producto inocuo: disminuir el uso de medicamentos y químicos es de suma importancia. Esto ayuda al ecosistema, a la salud de las personas y mejora la imagen de la empresa. La evaluación es a través de los certificados nacionales emitidos por Sernapesca quien mide el uso de antimicrobianos y certifica los centros como libres de uso de antibióticos en el ciclo productivo de mar.

Una vez establecida la propuesta de valor, es necesario poder asegurar su cumplimiento y revisar su relación con las variables estudiadas en el análisis FODA.

### **3.3 Relación atributos propuesta de valor y análisis FODA**

El proceso de planificación estratégica necesita de una relación y coherencia de las oportunidades detectadas en la evaluación del entorno, con las cualidades internas que la empresa tiene, además restricciones que permitan capturar las oportunidades o que se requieran mejorar (debilidades).

La tabla 3-4 que se adjunta permite identificar la coherencia de los atributos expuestos en la propuesta de valor, razones por las cuales el cliente escogerá el producto de Salmones con el diagnóstico realizado del entorno y resumido en la matriz FODA escogiendo lo más representativo de cada cuadrante.

A modo de resumen de la tabla 3-4 la amenaza de brotes de nuevas enfermedades tendría un impacto muy negativo en el cumplimiento de los atributos de la propuesta de valor, ya que perjudica a cada uno de ellos de una u otra manera. Por otro lado, la debilidad falta de modernización en planta puede perjudicar principalmente al desempeño de servicio, pero trae consecuencias en cadena a los otros atributos. La búsqueda de innovación en genética es muy importante ya que ayuda al cumplimiento de cada uno de los atributos, contrarresta la amenaza de brotes de enfermedades al generar especies más fuertes genéticamente y con esto, reduce el uso de antimicrobianos.

Tabla 3-4. Comparación FODA con atributos

FODA ATRIBUTOS PROPUESTA DE VALOR	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
	Conseguir nuevos clientes en mercado internacional	Brote de enfermedades	Mejora en genética de salmones	Falta de modernización en instalaciones
<b>Altos estándares de calidad</b>	Un producto con altos estándares de calidad permite mantener a sus clientes satisfechos. Con este respaldo, busca ser reconocido y llegar a nuevos mercados, aumentando su cartera de clientes.	El brote de enfermedades pone en peligro la calidad del producto y a medida que se propaga de forma masiva en el país, repercute en el precio si es que la oferta de salmón se ve influenciada.	Con los avances en genética, es posible desarrollar un producto de mayor calidad en cuanto a características como tamaño del pez , coloración de la carne y apariencia.	La falta de modernización en la infraestructura puede limitar el desarrollo de mejoras que repercuten en la creación de calidad para el producto.
<b>Desempeño de servicio</b>	Un proveedor que cumple con los plazos establecidos de entrega y cantidades comprometidas es reconocido por sus clientes , con ello facilita su llegada a nuevos mercados y de acuerdo a su reputación, ampliar su cartera de clientes.	La aparición de nuevas enfermedades en el proceso productivo puede causar demoras en la entrega de los pedidos, y si la situación se agrava se podrían llegar a cancelar las entregas.	A medida que mejora la genética es posible planificar con más holgura los ciclos productivos y con ello el tiempo de entrega del producto.	La falta de modernización en planta puede generar restricciones a los tiempos de entrega en la medida que se puedan averiar maquinarias o exceder la capacidad en planta.
<b>Producto inocuo</b>	El uso de medicamentos en salmones es cada vez más cuestionado, los clientes buscan un producto más sano, en lo posible libre de antibióticos.	El brote de enfermedades en el país representa una amenaza a la variable ya que si un centro es contagiado con una enfermedad muy invasiva, requerirá la toma de decisión de usar antibióticos o perder la producción.	Para la reducción del uso de antibióticos , es necesario progresar en los ámbitos de genética de salmones, alimentación y bienestar.	Una planta obsoleta puede generar estrés en el pez en la medida que esta comienza a sobrepoblarse o a presentar deficiencias, el estrés provoca enfermedades lo que obliga al uso de antibióticos, por tanto, esta debilidad podría afectar el cumplimiento de este atributo

(Fuente: Elaboración propia)

En la siguiente sección se establece un detalle de la descripción de la empresa generando una descripción de cómo se enfocará el logro de la propuesta de valor, estableciendo las diferenciaciones y especializaciones, junto con las ventajas competitivas a desarrollar.

### **3.4 Descripción de la estrategia de la empresa**

Según Kaplan y Norton (2012), formular una estrategia es desarrollar un rumbo que diferencie la posición y oferta de la compañía de las de sus competidores para poder crear una ventaja competitiva sustentable para derivar en un desempeño financiero superior.

La propuesta de valor de Salmones destaca la capacidad de la empresa de producir responsablemente con altos estándares de calidad. Si se genera constancia con estos puntos, el trabajo comercial puede generar un mensaje de responsabilidad y estabilidad en el largo plazo en los clientes, lo cual es importante para poder construir relaciones comerciales exitosas.

La diferenciación, debe estar marcada por los altos estándares de calidad y las buenas prácticas de acuicultura que permiten llegar a un producto inocuo y en lo posible libre de antibióticos. Junto a esto, si se cumple con un desempeño de servicio destacado, cumpliendo con los tratos establecidos se espera seguir generando acuerdos que permitan contar con la preferencia del cliente.

Los objetivos fundamentales de la empresa tienen su origen en la propuesta de valor y en los requerimientos de los accionistas de la compañía.

En primer lugar, se identifica el aumento de rentabilidad, la cual es fundamental para la compañía y su posicionamiento a futuro, para ello se necesita como ventajas competitivas a desarrollar establecer relaciones a largo plazo con los clientes mostrando buenos desempeños y generando contratos de larga duración que aseguren la disponibilidad de ingresos. Otra ventaja muy importante para exportadoras que trabajen con grandes sumas de dinero es gestionar el riesgo por tipo de cambio, como recurso se busca crear políticas de cobertura de riesgo con la contratación de instrumentos financieros derivados. Otro componente de la rentabilidad es el costo (aspecto no valorado por el cliente), por tanto, otra ventaja competitiva a desarrollar es la gestión de costos y mejora en sistemas de eficiencia, ya que, aunque el foco es calidad, se debe determinar en qué áreas se puede ser más eficiente y de esta manera progresar en los indicadores de rentabilidad.

El primer objetivo de la propuesta de valor es lograr la calidad fijada en altos estándares. Como ventaja competitiva a desarrollar para este objetivo, el uso avanzado y constante de genética permite mejorar atributos en cuanto a tamaño, color y resistencia a enfermedades. Si bien, la planta no ha tenido mejoras en su infraestructura, se considera suficiente para el actual desarrollo de las actividades, una ventaja es implementar un plan de mantenciones regulares que permita cumplir con los requerimientos y establecer posibles mejoras que no resulten en un cambio total, ya que se trata de un factor limitante por el desembolso de recursos. Otra ventaja competitiva que guarda mucha relación con el tercer objetivo fundamental de la propuesta de valor, entregar un producto inocuo, es la búsqueda continua de las mejores prácticas acuícolas, ya que el no uso de medicamento obliga a potenciar como recurso la evaluación de la dieta alimenticia y el bienestar del animal y los acuerdos con universidades y centros de investigación.

El segundo objetivo es mejorar los desempeños de servicio, ya que se puede contar con un producto que cumpla con los mejores estándares de calidad, pero si no llega a tiempo, de todas maneras, se pierde la confianza y preferencia del cliente por esto, se deben implementar ventajas competitivas de sistemas de control de logística y distribución revisando como trabaja el área, los principales proveedores y generar la coordinación con los puertos de embarque.

La tabla 3-5, representa un resumen de los objetivos fundamentales indicando su origen junto con sus respectivas ventajas competitivas y sus recursos clave.

**Tabla 3-5. Resumen de objetivos fundamentales de la estrategia**

Objetivos fundamentales	Origen del objetivo	Ventajas competitivas a desarrollar	Recursos claves
Aumento de rentabilidad	Objetivo planteado por accionista	Establecer relaciones a largo plazo con los clientes	Generar contratos con clientes de larga duración.
		Gestionar riesgos por cambio de divisas	Crear política de cobertura de riesgo con la contratación de instrumentos financieros derivados.
		Gestion de costos y mejora en sistemas de eficiencia	Potenciar área de control de gestión. Realizar estudios para determinar áreas donde se puede ser más eficiente.
Lograr calidad estándar	Propuesta de valor	Inversiones en genética	Estudiar mejoras en genética de especies salmónidas.
		Mantenciones en infraestructura	Establecer planes de mejora de infraestructura.
		Manejar ciclo de piscicultura	Evaluar bienestar y dieta de salmónidos
Mejorar el desempeño de servicio	Propuesta de valor		Revisar funcionamientos de área de logística y proveedores relacionados.
		Sistemas de control en logística	Buscar coordinación con los puertos de embarque
Entregar un producto inocuo	Propuesta de valor	Búsqueda de las mejores prácticas acuícolas	Generar acuerdos con universidades y centros técnicos de investigación.

(Fuente: Elaboración propia)

La tabla 3-6 considera las ventajas competitivas a desarrollar junto a aquellas estrategias derivadas del análisis FODA, dividiéndose por cuales son incorporados al mapa estratégico o no, indicándose con vistos si está incluido y con cruz si no lo está.

**Tabla 3-6. Estrategias a desarrollar en mapa estratégico**

ESTRATEGIAS A DESARROLLAR	INCORPORACIÓN AL MAPA ESTRATÉGICO
Establecer relaciones a largo plazo con clientes	✓
Gestionar riesgos por cambios de divisas	✗
Gestión de costos y mejoras en eficiencia	✓
Inversiones en genética	✓
Mejoras en instalaciones e innovación de infraestructura	✗
Manejar ciclo de piscicultura	✓
Sistema de control en logística	✓
Búsqueda de mejores practicas con acuerdos con universidades y centros de investigación	✗
Incorporar nuevos productos con valor agregado	✗
Creación de sistema de monitoreo	✓
Creación de un sistema de planificación estratégica	✓

(Fuente: Elaboración propia)

La empresa es considerada como un negocio familiar, donde existe actualmente un modelo de administración muy conservador. A pesar que la estrategia ideal debiera contemplar todos los puntos de la tabla 3.6, la empresa prefiere no abordar todos los puntos, sobretodo cuando guarda relación con innovación, nuevos desarrollos y altos desembolsos de dinero. El único adelanto que se ha permitido son las inversiones en genética, donde se ha progresado en la búsqueda de mejores ejemplares salmónidos.

#### Resolución de tensiones con Stakeholders

Otro problema fundamental para lograr la estrategia se requiere hacer de un adecuado equilibrio entre las tensiones con stakeholders lo cual se explica a continuación

**Empleados:** Con el fin de aumentar la motivación y compromiso, se deben generar relaciones de confianzas a través de planes de capacitación y programas de incentivos.

**Clientes:** se deben generar acuerdos con instituciones y otras empresas que permitan incrementar la demanda; principalmente distribuidores y cadenas. También realizar estudios comparativos de

Salmones de Chile con respecto a la competencia y la percepción del cliente hacia el producto y la empresa.

Proveedores: Se generarán contratos que sean beneficiosos para ambas partes, estableciendo plazos de pago y respetando las decisiones establecidas en mutuo acuerdo.

Entidades regulatorias: Se informarán en los plazos y condiciones establecidas lo solicitado por estas entidades, sin manipular a la verdad.

Directorio: Con ellos es imprescindible la información, debe haber flujo de información constante sobre los resultados obtenidos, ventas, benchmark y contingencias importantes.

Comunidades interesadas: se publicará en prensa de manera precisa y lo antes posible problemas que afecten directamente a la reputación e imagen de Salmones y con ello el sentido de responsabilidad social presente en la industria salmonera.

Luego de la descripción de la estrategia, se presenta el modelo de la compañía el cual explica cómo se desarrolla el negocio de la salmonera.

### **3.5 Explicación del modelo de negocio y su lienzo (Canvas)**

Thompson et al (2012) describe el modelo de negocios como el esquema que la administración sigue para entregar un producto o un servicio valioso a los clientes en una forma que genere bastantes ingresos para cubrir los costos y dejar una utilidad atractiva. Es la forma de relatar como la estrategia permite ganar dinero.

Por otro lado, Magretta (2002) describe el modelo de negocios como un conjunto de suposiciones de cómo se desempeñará una organización creando valor para todos los agentes de que depende, no solo de sus clientes, y responde a las preguntas ¿quién es mi cliente? ¿que valora? ¿cómo podemos sacar provecho económico al cliente? ¿que valora? ¿cómo podemos sacar provecho económico de este negocio? Y ¿cuál es la lógica subyacente que explica cómo proveer ese valor a un costo adecuado?

El modelo de negocios se genera para planificar la manera como la compañía crea valor y continúa creándolo en el futuro, significa pensar en la continuidad y sostenibilidad del negocio, lo que es

relevante para todos los grupos interesados de la compañía. El desarrollo y análisis de un modelo de negocios asegura coherencia con las definiciones estratégicas ya planteadas.

El modelo Canvas es un lienzo que permite ayudar a transformar una idea en un proyecto innovador y competitivo. El lienzo permite, según los creadores del método, que “una organización cree, presente y capture valor” (Osterwalder y Pigneur, 2011)

El modelo Canvas está formado por nueve bloques; la parte derecha contiene los aspectos externos de la empresa: segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relación con los clientes y fuentes de ingresos. En la parte izquierda se reflejan los aspectos internos como asociaciones clave, actividades y recursos clave y estructura de costos.

La ilustración 3-3 representa el modelo Canvas diseñado para Salmones de Chile S.A

Ilustración 3-4. Modelo CANVAS de Salmones de Chile S.A

<p><b>Socios Claves</b> </p> <p>1. Laboratorios de estudios para prácticas libres de antimicrobianos 2. Proveedores de alimento 3. Proveedores de insumo de infraestructura y piscinas 4. Sernapesca y certificaciones</p>	<p><b>Actividades Claves</b> </p> <p>1. Crianza y producción de salmones 2. Entrega de productos cumpliendo en cantidad y tiempo 3. Gestión de acuerdos comerciales</p>	<p><b>Propuesta de valor</b> </p> <p>“Entregar productos de altos estándares de calidad, junto al desempeño de servicio que asegure nuestro compromiso con los clientes, mejorando continuamente nuestros procesos para asegurar la inocuidad alimentaria en búsqueda de productos libres de antimicrobianos.”</p>	<p><b>Relación con Cliente</b> </p> <p>1. Atención personalizada 2. Calendario de reuniones de negocios 3. Fidelización siendo un proveedor confiable en entregas 4. Captación de nuevos clientes</p>	<p><b>Segmentos de mercado</b></p> <p>1. Distribuidores Mercado de exportación</p> <p>USA 65,8% JAPÓN 8,0% CANADA 25,2%</p> <p>2. Particulares venta nacional</p> <p>CHILE 1,0%</p> <p>3. Búsqueda de nuevos clientes</p> 														
<p><b>Estructura de costos</b> </p> <p><b>Costos variables (85%)</b></p> <table border="0"> <tr> <td>Smolt+ alimentos</td> <td>54%</td> </tr> <tr> <td>Fletes</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Salud</td> <td>2%</td> </tr> <tr> <td>Operaciones centro</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Mano de obra</td> <td>13%</td> </tr> </table> <p><b>Costos fijos (15%)</b></p> <table border="0"> <tr> <td>Investigación y desarrollo</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>Otros gastos administrativos</td> <td>8%</td> </tr> </table>		Smolt+ alimentos	54%	Fletes	4%	Salud	2%	Operaciones centro	12%	Mano de obra	13%	Investigación y desarrollo	7%	Otros gastos administrativos	8%	<p><b>Fuentes de ingreso</b> </p> <p>1. Venta de exportación en mercados de destino: 99% de participación. 2. Ventas nacionales: 0,7% de participación 3. Arriendo de concesiones: 0,3% de participación</p>		
Smolt+ alimentos	54%																	
Fletes	4%																	
Salud	2%																	
Operaciones centro	12%																	
Mano de obra	13%																	
Investigación y desarrollo	7%																	
Otros gastos administrativos	8%																	

(Fuente: Elaboración propia)

### **3.6 Descripción y análisis de cada elemento modelo del negocio**

El lienzo es una conexión esquemática de nueve módulos que representa la lógica de una empresa para alcanzar sus ingresos, cubriendo las cuatro áreas principales: Cliente, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Se presentan los 9 segmentos adaptados a Salmones de Chile

#### **Segmentos de clientes**

Es muy importante que la empresa defina muy bien el mercado al que se dirige o quiere dirigirse ya que necesita conocer las necesidades y requerimientos específicos del sector objetivo.

La segmentación y el target elegido para la empresa se basa en dar soluciones a las necesidades de sus clientes, donde la población vive en un ritmo de vida acelerado y el tiempo toma un papel importante, que trae como consecuencia que los consumidores busquen constantemente alternativas prácticas y saludables; esto se refleja en la situación actual de la industria que ha venido presentando crecimiento en el consumo de pescado y productos congelados listos para preparar.

Los clientes de salmónes se encuentran en el mercado nacional e internacional. El mercado de exportación corresponde a Japón, Estados Unidos y Canadá, considerando a estos distribuidores como clientes intermediarios y a sus respectivos clientes como sus clientes finales. El mercado nacional incluye a particulares y otras salmoneras sobre el rango de competencia directa (aquellos con participación mayor al 10%), quienes optan por comprar salmónes sobrantes para vender a su respectivo cliente.

#### **Propuesta de valor**

Tal como ha sido desarrollada en los capítulos anteriores, se presenta la propuesta de valor establecida en el modelo Canvas, orientada al cliente.

La propuesta de valor consiste entregar productos de altos estándares de calidad, junto al desempeño de servicio que asegure nuestro compromiso con los clientes, mejorando continuamente nuestros procesos para asegurar la inocuidad alimentaria en búsqueda de productos libres de antimicrobianos.

### **Canales de distribución**

Los canales de venta están compuestos por los equipos de venta asociados a la exportadora y asociados a los clientes importadores de salmones, el equipo en mercado comercial está integrado por el gerente comercial quien mantiene las relaciones y vínculos comerciales con los clientes.

La Salmonera genera y coordina en proceso exportador con la aduana y establece la documentación necesaria para generar la exportación, una vez iniciada la venta el cliente importador recibe la documentación y coordina la recepción, estableciendo la cadena de logística para presentar el contenedor en los mercados de destino.

### **Fuentes de Ingreso**

La Salmonera genera su principal fuente de ingreso en las ventas por exportaciones de salmones, junto con esta variable y como otras fuentes secundarias de ingreso se vende en el mercado nacional y se arriendan las concesiones marítimas en desuso a otras empresas del rubro. Es importante destacar que los buenos resultados en ingresos económicos se deben a la generación de salmones de altos estándares de calidad

Las fuentes de ingreso son el resultado de las relaciones con el cliente con la adecuada gestión de los canales de distribución.

### **Relación con los clientes**

Los clientes importadores buscan generar vinculación constante, con el objetivo de lograr salmones de manera segura y permanente, además el vínculo permite la integración de los requerimientos del cliente y mejores resultados comerciales para ambas partes.

Actualmente las actividades de vinculación están caracterizadas por los siguientes procesos.

- a)Visita a clientes de manera personalizada para generar y mantener vínculo comercial
- b)Visita de clientes a salmoneras, para analizar parámetros técnicos y comerciales.
- c)Ferias internacionales para captar nuevos clientes
- d)Contactos telefónicos, correo electrónico, redes sociales para mantener constante vínculo y comunicación.

### **Recursos claves**

Las certificaciones de Sernapesca que deben ser obtenidas para el cultivo de salmones y las concesiones marítimas que hayan adquirido Salmones de Chile en las regiones de la X y XI son recursos claves para la actividad salmonera. Las certificaciones corresponden a un trámite que debe realizarse para poder realizar la actividad de piscicultura y las concesiones son derechos adquiridos por la empresa para poder hacer uso de las aguas en agua dulce y salada. El recurso clave más importante es el activo biológico salmonero (pez); el cual comienza con el área de genética, siguiendo por las fases de cultivo y crecimiento finalizando con la cosecha y su posterior faena.

La infraestructura de planta es indispensable, ya que sin las herramientas e instrumentarias especializadas necesarias no se podría llevar a cabo el negocio; esto corresponde a una de las mayores barreras de entrada para nuevos competidores debido a la alta inversión inicial requerida.

Debido a la temporalidad del negocio, donde los frutos del proceso son a largo plazo, se necesita del capital de trabajo necesario para hacer frente a los compromisos a corto y mediano plazo.

### **Actividades claves**

Para un óptimo proceso de exportación se requiere la buena ejecución de las actividades clave de la compañía, estas actividades son la producción y crianza de salmones ya que permite contar con los recursos disponibles para continuar con las actividades siguientes de la cadena de valor, si no se ejecuta bien esta actividad se pone en peligro todos los atributos de la cadena de valor.

Otra actividad clave es la entrega de productos a tiempo, ya que, si se cuenta con el producto requerido, pero no se entrega a tiempo y en las condiciones que el cliente necesita, no se contará con su satisfacción ni permanencia.

Por último, se puede contar con un producto de calidad y cumplir con los plazos y requerimientos establecidos, pero si no se gestionan nuevos contratos comerciales a largo plazo se puede perder la continuidad del negocio.

### **Socios Claves**

Uno de los socios claves más relevantes son los proveedores; este grupo es clave debido a las políticas de pago existentes que exceden los 90 días; situación que no todos tienen la posibilidad de soportar en sus respectivos flujos de caja.

Otros socios claves corresponden a las universidades y centros de laboratorios que ayuden en la búsqueda de mejores prácticas para evitar el uso de antimicrobianos, proveedores de insumo e infraestructura con los cuales se pueden generar acuerdos y estudios para evaluar avanzar en aspectos críticos de éxito.

### **Estructura de costos**

La estructura de costos se divide en costos variables y fijos, donde los primeros alcanzan el 85% y los costos fijos llegan a un 15%.

Dentro de los costos variables, la alimentación alcanza el valor más significativo con un 50%. Y el costo del smolt que corresponde al salmón en su fase más temprana con un costo cercano al 4%, también siguen las remuneraciones con la mano de obra especializada con un 13% y las operaciones en centro que corresponden a gastos como oxígeno para las piscinas, agua y electricidad en un 12%.

En los costos fijos el 15% lo incluye las áreas de investigación y desarrollo con un 7%, junto a otros gastos administrativos con un 8%.

El modelo debe considerar los costos para el logro de la rentabilidad del negocio, para ayudar a enfocar las actividades claves y cumplir de manera responsable la propuesta de valor.

Una vez diseñado el modelo de negocios, se debe asegurar la coherencia y lógica con cada uno de los atributos de la propuesta de valor.

## **3.7 Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor**

La tabla 3-6 muestra la relación de elementos del modelo de negocio y propuesta de valor, lo cual permite identificar si se encuentran correctamente alineados, permitiendo crear y entregar valor a los clientes y alcanzar los niveles de rentabilidad definidos.

**Tabla 3-7. Relación de elementos del modelo de negocio y atributos de la propuesta de valor**

Elementos del modelo de negocio	Calidad	Desempeño de servicio	Libre de antimicrobianos
<b>Recursos claves</b>	Son los recursos necesarios para generar un producto de calidad.	Los recursos permiten tener la capacidad para manejar el cumplimiento con los requerimientos del cliente.	Los avances en genética permiten mejorar las condiciones del producto.
<b>Actividades claves</b>	Las buenas prácticas de cuidado en la etapa de cultivo y crianza de salmón son fundamentales para alcanzar un producto de altos estándares de calidad	La gestión de acuerdos comerciales y las entregas a tiempo ayudan al cumplimiento del atributo.	El uso de antimicrobianos puede evitarse cuando se mejora la genética y resultan peces más fuertes con mayor capacidad de defensas.
<b>Asociaciones claves</b>	La vinculación con universidades y laboratorios permiten mejorar la raza de salmónidos.	Los acuerdos con proveedores clave permiten el transporte rápido y eficiente.	A partir de estudios de universidades y centros de estudios se evalúan las mejores condiciones técnicas para no usar antibióticos.
<b>Canales</b>	Los equipos de comex son las áreas que transmiten las ventajas comparativas de calidad en la exportación.	A través de los medios de comunicación digital y personalizada, se genera vinculación con los clientes para tomar las decisiones respectivas de logística y transporte para cumplir con el atributo.	Los canales de show room sirven para mostrar el atributo de un producto inocuo y saludable, nuevas tendencias muy valoradas por los clientes.
<b>Relaciones con clientes</b>	Un producto de calidad permite captar nuevos clientes y la atención personalizada asegura la retroalimentación sobre los atributos del producto.	Con la atención personalizada y los cumplimientos de entrega se logra fidelizar al cliente intentando cumplir de la mejor manera posible con los desempeños de servicio.	A partir de las nuevas tendencias de mercado con la búsqueda de salmones inocuos, es posible llegar a nuevos clientes
<b>Fuentes de ingreso</b>	Para el mercado de exportación, las exigencias de calidad son mayores, por tanto, este atributo permite llegar a los destinos más exigentes.	Los mercados de exportación exigen las mejores prácticas de servicio, ya que debe existir la planificación necesaria para que el producto recorra grandes distancias y llegue al tiempo comprometido.	El atributo de inocuidad es muy llamativo para llegar a nuevos países con tratados internacionales, lo que genera nuevas fuentes de ingreso en el mercado internacional.
<b>Estructura de costos</b>	Gastos enfocados a obtener un producto de calidad.	Asumir costos y distribuir los recursos para mejorar el servicio al cliente. Identificando lo que valora el cliente final.	El no usar antibióticos aumenta otros gastos como los que se encuentran en la estructura de costos como estudios de investigación y genética.

(Fuente: Elaboración propia)

El identificar relaciones, en cada uno de los elementos del negocio, con los atributos de la propuesta de valor nos genera una alineación de cada uno de los procesos del negocio considerando los principales elementos de la propuesta de valor.

Con relación a los atributos más importantes, estos están basados en los recursos y actividades clave de la compañía, que permiten tener un producto inocuo de calidad y cumplir con los mejores desempeños de servicio.

A continuación, se establece un análisis de rentabilidad o captura de valor del modelo de negocio de la unidad estratégica y se establece un análisis crítico, en busca de lograr mejorar el modelo de negocio.

### **3.8 Análisis Rentabilidad o captura de valor del Modelo de Negocio**

El modelo de negocios se enfoca en establecer las variables y componentes que permiten dar cumplimiento a la propuesta de valor, por lo cual, los clientes escogen los productos de la UEN, también establece la fórmula de rentabilidad, que es la manera en la cuál la empresa genera resultados contables.

A modo de aumentar la rentabilidad actual se proponen mejoras para el modelo de negocios de la UEN.

En general la orientación de la estrategia está enfocada al área de diferenciación en calidad y entrega del servicio. En estos casos, para poder optimizar rentabilidad se debe revisar las mejores prácticas posibles en aquellos recursos y actividades que repercutan fuertemente en la estructura de costos de la empresa. Dentro de estos factores, uno de los más significativos es el alimento que ocupa más del 50% del costo de producción de los salmónidos. Es por ello, necesario implementar estrategias de alimentación por ej. Se puede estudiar la factibilidad de desarrollar sistemas de alimentación remota que permitan hacerlo desde tierra o distancia para cuando las condiciones de mal tiempo impidan la operación normal, esta tecnología influye en la reducción del número de días sin alimentación en épocas de mal tiempo, lo que genera mayor ganancia de peso de los salmones. Otro factor relevante del alimento es la baja tasa de conversión de algunas marcas donde la mayor parte de la composición del alimento se convierte en desecho, en cambio, una menor proporción pase a ser parte del crecimiento del pez, lo que demuestra una gran pérdida económica y fomenta la idea de que es mucho más beneficioso entregar a los peces dietas de alto desempeño, que a nivel individual resultan más costosas.

Si bien, no hay planes de desarrollo de inversión en mejoras de infraestructura en la planta, se debe invertir en pisciculturas y sistemas de desinfección de agua para incrementar la bioseguridad y entregar mejores condiciones de cultivo y bienestar animal, con el fin de disminuir lo más posible

los niveles de mortalidad que se traducen en pérdidas económicas habituales del negocio salmonero.

Los costos fijos también alcanzar un valor significativo en la estructura de costos en planta, por tanto, se debiera analizar planes de reducción en energía y oxígeno, evaluando la posibilidad de optar por otras fuentes de energía sustentables, que guardan relación a la responsabilidad social de la compañía con el medio ambiente.

El siguiente capítulo realiza un análisis de validación del sistema de control de gestión y como este puede ser un aporte relevante de valor a la organización.

### **3.9 Problemas relacionados con el control de gestión**

Caprile (2019), propone que los problemas de control de gestión se dividen en focos de la estrategia y focos de la organización. Los focos de la estrategia se relacionan a los elementos estratégicos más importantes, junto con el desarrollo de sistemas de medición de las variables que permiten cumplir la estrategia. Para el caso de los focos relevantes de la organización, Caprile los agrupa en seis categorías que corresponden a alineamiento vertical, alineamiento horizontal, diseño organizacional, cultura organizacional, competencias y diseño y/o implementación del SCG.

Para conformar una estrategia es fundamental enfocar los esfuerzos a un objetivo que beneficie a la empresa, que se relacione con los elementos estratégicos más importantes para que la organización se pueda destacar. Crear sistemas formales como una dirección estratégica puede generar motivación en los integrantes e inducirlos a lo que realmente es importante para la empresa. Dentro de las definiciones formales se encuentran la definición de objetivos medibles en perspectiva financiera, de clientes, procesos internos, recursos y capacidades.

Para comenzar, se establecen los problemas relacionados a focos de la estrategia.

### 3.9.1 Focos relevantes de la organización para el SCG

Uno de los atributos más importantes para Salmones de Chile es la búsqueda de un producto libre de antibióticos. El lograr esta definición no es fácil, ya que existe siempre el riesgo de nuevas enfermedades y virus que ponen en riesgo el cumplimiento de esta estrategia. En este punto, se genera la disyuntiva si usar antibióticos o perder un ciclo productivo completo, decisión que no es fácil ya que se pone en riesgo la continuidad del negocio para cumplir una declaración estratégica. Esta decisión se ve más influenciada con todos los problemas de comportamiento organizacional como el alineamiento vertical, horizontal, cultura organizacional, competencias y diseño del SCG, debido al pensamiento de la actual dirección.

Otra estrategia con problemas para implementar corresponde a la adquisición de mejoras en infraestructura en planta, debido a las diferencias de pensamiento entre los dueños de la empresa, donde algunos prefieren dejar el negocio tal como está, y otros prefieren invertir en nueva infraestructura y rediseñar aspectos de la planta. Esta diferencia en pensamientos se traduce en toda la escala de la organización y afectan los alineamientos verticales y horizontales.

El crecimiento del negocio se mide en función a buenos resultados económicos y en un negocio tan complejo como el salmonero para poder lograr estos resultados es necesario reducir las pérdidas o niveles de mortalidad al máximo posible, en este sentido, existe la cultura más antigua de buscar eficiencia en los procesos productivos pasando a llevar en muchos casos los valores de sustentabilidad y responsabilidad social. Si bien, Salmones de Chile ha ido implementando mejoras, incluso logrando certificaciones de mejores prácticas, falta interiorizar como estrategia que, si se invierte en bienestar y sustentabilidad, los estudios demuestran disminución en las pérdidas e índices de mortalidad.

A continuación, se analiza cada uno de los problemas relevantes de la organización que se ven influenciados por los focos de la estrategia.

### 3.9.2 Focos relevantes de la organización para el SCG

Luego de los problemas encontrados para la implementación de la estrategia, la organización presenta características donde se identifican problemas y situaciones que ameriten la necesidad de establecer un sistema de control de gestión, a continuación, se presenta una evaluación estos problemas.

#### Alineamiento vertical

La empresa cuenta con un sistema de autoridades definidas, principalmente lideradas por los dueños, lo que no asegura la transmisión de los objetivos estratégicos. Lo que ayuda, es que existen objetivos comunes de cada área, entendiendo además que no existe un establecimiento de objetivos estratégicos formales de la compañía.

Como consecuencia de las faltas de claridad de los objetivos organizacionales, el gerente comercial y de operaciones define ciertos parámetros organizacionales que no se encuentran claramente alineados con lo solicitado por la gerencia general, por lo que se genera diferencias y complicaciones con lo solicitado por la gerencia general y limita el establecimiento de un seguimiento a las tareas y objetivos de cada integrante de la organización.

Existen instancias de reuniones y conversación con los líderes, pero estas carecen de claridad y de un esquema que establezca un feedback constructivo entre la gerencia y las otras áreas de trabajo. Estas instancias al no tener una organización formal carecen de registro y objetivos estratégicos establecidos que permitan un adecuado seguimiento de los logros obtenidos.

En cuanto a la comunicación es limitada a las instrucciones requeridas por la alta gerencia, no existen políticas de objetivos conjuntos, es por esto por lo que no existen relaciones directas entre objetivos y creación de un esquema de incentivos, esto es una problemática, ya que desmotiva a los integrantes de la compañía.

No existe un proceso formal de desarrollo de la estrategia que se transmita, las declaraciones estratégicas como misión y visión son poco utilizadas y conocidas. Además de esto, estas no son utilizadas como parámetros para formular y ejecutar la estrategia. Las decisiones del tipo estratégicas son tomadas con poca discusión y un análisis de información basada en indicadores del tipo financiero, donde se muestran datos del pasado con pocas ideas hacia el futuro.

### Alineamiento horizontal

En la organización existe coordinación entre las áreas de trabajo productivo en todas las gerencias respectivas, pero pierden coordinación por no tratarse de instancias formales, se generan constantes cambios en las estrategias determinadas o faltas en los plazos establecidos. Con el constante cambio de los planes estratégicos se generan desmotivaciones y una constante improvisación en los procesos productivos, generando autolimitaciones en el potencial aporte a la mejora de procesos.

El trabajo colaborativo está presente en la cultura organizacional, pero la no ejecución de los planes establecidos por los equipos de trabajo y la ejecución de planes establecidos solo por algunos y la realización de solo algunos requerimientos del dueño de la compañía trae inhibición en los incentivos a participar y crear procesos formales de trabajo.

Este estilo de administración no ha generado mayores dificultades en los resultados de la compañía ya que los resultados económicos no se han sido tan desfavorablemente perjudicados. Sin embargo, los índices de mortalidad se han mantenido a altos niveles más de lo esperado dado a que es un factor determinante entre el éxito y fracaso cuando la industria genere menores márgenes económicos.

Los objetivos establecidos no están claros por la organización, en algunas áreas el factor productivo es más importante que cumplir con los estándares de calidad. Actualmente no existe un sistema un sistema de incentivos basados en logro de objetivos, sino que solamente se enfoca a la permanencia en la compañía.

### Diseño Organizacional

La estructura organizacional está marcada por las áreas farming, operaciones, comercial y finanzas, todas estas áreas influenciadas por la participación de los accionistas y la gerencia general. Los accionistas son los que tienen la palabra final en la mayoría de los procesos ejecutados en la compañía, los niveles de coordinación son limitados debido a la nula planificación por la gerencia y falta generar una integración a objetivos comunes establecidos en una estrategia formal en la compañía.

Como problemas al diseño organizacional se identifica la gran cantidad de áreas en jefatura en algunas de las gerencias, lo que dificulta en distintas situaciones, por ej, la cantidad de jefes al momento de tomar decisiones hace más difícil la comunicación y la coordinación. El personal puede sentirse desorientado y no comprender sus responsabilidades con sus jefaturas directas, esto se puede traducir en problemas de jerarquía y autoridad en la organización.

La asignación de recursos a las respectivas áreas es otro problema, como sucede en muchas otras empresas, el departamento de administración y finanzas no es tan valorado en estos asuntos. Es de las que recibe una menor asignación por considerarse como un área que no genera valor ya que no guarda relación directa al producto que se comercializa. Este problema también genera malestar en el área respectiva, ya que no se sienten como parte de la organización y pierden motivación.

#### Cultura organizacional.

Dentro de la cultura organizacional de la compañía no existe la exigencia ni la costumbre de planificaciones de trabajo por lo tanto no hay instancias de evaluación objetiva de los proyectos, ya que sólo existe la alta dependencia de las labores a realizar sólo lo que los accionistas desean, por lo tanto existe una alta complejidad en programar y planificar los procesos críticos de la producción con constantes procesos de ajuste aumentando de forma exponencial los riesgos a generar errores en la cadena productiva. Se propone la generación de planificaciones por área con presupuestos de tiempo y económicos que puedan ser evaluados por la gerencia comercial y evaluables de manera periódica.

La cultura organizacional registra mínimas instancias de ajuste para los desafíos actuales y futuros, la no formalización de los procesos requiere de una alta dependencia a determinados cargos y descuida el negocio al largo plazo, estableciendo poco traspaso de información a los futuros líderes de la empresa, en caso de tener cambios en los equipos de liderazgo el proceso de adaptación puede ser muy difícil. De acuerdo con los cambios en las dotaciones del personal en períodos de cultivos y cosechas, y debido a su estacionalidad el personal no comparte el mismo sentido de pertenencia y se pierde el alineamiento.

Uno de los atributos de la propuesta de valor es la responsabilidad social con la búsqueda de productos alimenticios inocuos, una de las complejidades del cumplimiento de esta esta estrategia es que la cultura organizacional no se ha empapado de esta definición, sino que el personal está

más asociado a otras costumbres más arraigadas como la búsqueda de eficiencia y reducción de costos.

### Competencias

Si bien este no es estrictamente una dimensión dentro de los problemas de control de gestión, es importante porque afecta el comportamiento y desempeño de las personas. En relación con este problema de control de gestión se ve la no elaboración de instancias de análisis objetivos y críticos de los procesos en la organización, lo que genera un ocultamiento de las incapacidades, la mínima evaluación objetiva de los equipos de trabajo genera una sensación de constante permanencia sin generar una evaluación de los resultados organizacionales y personales. Es en la selección de nuevo personal el único momento donde existe una evaluación real formal y exigente de las competencias del personal que asegura el cumplimiento de las condiciones mínimas de competencia exigibles para el cargo respectivo.

Se generan instancias de poco incentivo a la participación y diseño de nuevas estrategias de trabajo dada la constante generación de estados de confort laboral que desmotiva a la acción del diseño de nuevas estrategias o mejoras en la eficiencia.

Las instancias de capacitación están generadas por los requerimientos mínimos requeridos por certificaciones de comercialización de alimentos y para el cumplimiento de las normas legales, no existe un plan de trabajo de capacitaciones estratégicas que permitan la formación de nuevos líderes o la mejora de los líderes ya establecidos en la organización, estas planificaciones de capacitación permitirían generar instancias de incentivo potentes donde esta capacitación valide cargos y funciones estratégicas en la organización. Estas capacitaciones generarían una vinculación con políticas de promociones internas en la compañía, personal que tenga un amplio conocimiento de la empresa que genere y desarrolle el conocimiento aportando a la organización y estableciendo parámetros de formación para futuros líderes de área.

### Diseño y/o implementación del sistema de control de gestión.

Existen problemáticas en el diseño e implementación de sistemas de control de gestión, algunos de los problemas más importantes de diseño son, la falta de objetivos para áreas de trabajo. No

existe definición de objetivos lo que genera un deficiente alineamiento de los integrantes de la organización ya que cada persona tiene y valora de manera personal cada objetivo.

Otra problemática es el mínimo diseño de herramientas para controlar eficiencia de trabajos productivos. Al no existir registros actualizados en tiempo real es muy difícil controlar la eficiencia de los trabajos realizados, es por esto por lo que es necesario generar sistemas estandarizados y formales de control de eficiencia productiva, asociado a metodologías de incentivos que estimulen la acción efectiva y eficiente. Los sistemas de cuadro de mando integral lograrían generar un análisis de estos cumplimientos y sería una herramienta de control de gestión.

La tabla 3-7 resume los problemas y desafíos relacionados con la estrategia y los focos relevantes de la organización para el sistema de control de gestión.

**Tabla 3-8. Tabla resumen de problemas**

Código	Categoría	Problema
FE1	Foco de la estrategia	Posibles disyuntivas en el uso de antibióticos
FE2	Foco de la estrategia	Mejorar infraestructura de planta
FE3	Foco de la estrategia	Enfoque en eficiencia vs sustentabilidad
AV1	Alineamiento vertical	Falta de comunicación de objetivos estratégicos genera desmotivación en la compañía.
AV2	Alineamiento vertical	No hay formalidad en la planificación y evaluación de objetivos estratégicos
AV3	Alineamiento vertical	No hay transmisión del diseño de objetivos
AH1	Alineamiento horizontal	Falta de coordinación entre áreas
AH2	Alineamiento horizontal	Falta de incentivos a la colaboración entre áreas
AH3	Alineamiento horizontal	Diferencias en la alineación de las gerencias
DO1	Diseño organizacional	Falta de objetivos comunes entre gerencias
CO1	Cultura organizacional	Ausencia de cultura de planificación financiera
CO2	Cultura organizacional	Personal no arraigado con la propuesta de valor
CO3	Cultura organizacional	Falta de enfoque en el largo plazo
COM1	Competencias	Evaluación de competencias solo en selección de personal
COM2	Competencias	Falta de diseño de evaluación de competencias
DCG1	Diseño del sistema de control de gestión	Áreas de trabajo sin definición de objetivos
DCG2	Diseño del sistema de control de gestión	Limitado alineamiento organizacional

(Fuente: Elaboración propia)

Estos desafíos van a permitir la orientación del sistema de control de gestión, y formalizarlo. La propuesta de este documento contiene los siguientes mecanismos, mapa estratégico (ME), cuadro de mando integral (CMI), tablero funcional (TF), esquema de incentivo (EI), modelo de análisis de decisión (MAD).

La siguiente tabla 3-8, agrega como cada mecanismo se hace cargo de los problemas o desafíos indicados. La codificación (ME), corresponde a mapa estratégico, cuadro de mando integral (CMI), tablero funcional (TF), esquema de incentivo (EI) y modelo de análisis de decisiones (MAD).

**Tabla 3-9. Mecanismo se hace cargo de los problemas o desafíos indicados**

Problema	Código	ME	CMI	TF	EI	MAD
Posibles disyuntivas en el uso de antibióticos	FE1	✓	✓	✓		✓
Mejorar infraestructura de planta	FE2	✓	✓			
Enfoque en eficiencia vs sustentabilidad	FE3	✓	✓	✓		✓
Falta de comunicación de objetivos estratégicos genera desmotivación en la compañía.	AV1	✓	✓	✓		
No hay formalidad en la planificación y evaluación de objetivos estratégicos	AV2	✓	✓	✓		
No hay transmisión del diseño de objetivos	AV3	✓	✓	✓	✓	
Falta de coordinación entre áreas	AH1	✓	✓	✓	✓	
Falta de incentivos a la colaboración entre áreas	AH2	✓			✓	✓
Diferencias en la alineación de las gerencias	AH3	✓		✓	✓	
Falta de objetivos comunes entre gerencias	DO1	✓	✓	✓		✓
Ausencia de cultura de planificación financiera	CO1	✓	✓			✓
Personal no arraigado con la propuesta de valor	CO2	✓	✓	✓	✓	
Falta de enfoque en el largo plazo	CO3	✓	✓	✓	✓	
Evaluación de competencias solo en selección de personal	COM1	✓		✓		
Falta de diseño de evaluación de competencias	COM2	✓		✓		
Áreas de trabajo sin definición de objetivos	DCG1	✓	✓	✓	✓	
Limitado alineamiento organizacional	DCG2	✓	✓	✓	✓	✓

(Fuente: Elaboración propia)

Se detalla a continuación en los siguientes capítulos cada uno de los mecanismos que ayudan a solucionar los problemas de control de gestión.

#### **4. Mapa estratégico**

Con el fin de gestionar los problemas de la organización y la estrategia del capítulo anterior se diseña el mapa estratégico de Salmones de Chile S.A

Kaplan y Norton (2012), plantean que el mapa estratégico es una representación gráfica de cómo la empresa piensa desarrollar su estrategia y el modelo de cómo pretende agregar valor en los próximos 3 a 5 años, adicionalmente plantea que la mayoría de los enfoques hacia el desarrollo de la estrategia se centra en el resultado deseado de la estrategia, enfocados en el que, pero no en el cómo. También agregan los autores que la estructura de un mapa estratégico brinda un marco integral y lógico para diseñar y ejecutar una estrategia.

El mapa estratégico desarrollado por los autores Kaplan y Norton (2004), define cuatro perspectivas que las organizaciones deben gestionar para alcanzar los resultados organizacionales y ser más competitivos. Se pone énfasis en el capital intangible que se compone del capital humano, la cultura organizacional y el capital tecnológico y se definen como la base o los recursos requeridos para que los procesos críticos de la compañía (segunda perspectiva) sean bien gestionados y ejecutados, de manera de dar cumplimiento a las promesas y beneficios prometidos a los clientes, tercera perspectiva (de lo que depende la generación de beneficios para la organización), logrando así dar cumplimiento a las metas financieras establecidas por los dueños en la perspectiva financiera. Las dos primeras perspectivas muestran el resultado esperado de la organización, y la de procesos internos claves y de aprendizaje y crecimiento, son los impulsores o palancas que contribuirán a la resolución de estos resultados esperados, es decir se aplica la lógica de la relación causa-efecto.

En este punto se analiza el Mapa Estratégico propuesto para Salmones de Chile S.A.

#### **4.1 Temas estratégicos**

Kaplan y Norton (2012), plantean que una mejor práctica es generar los mapas estratégicos a partir de ejes (temas) estratégicos, que corresponden a grupos de objetivos estratégicos relacionados dentro del mapa, y que en su mayoría corresponden a combinaciones verticales de objetivos, originados la mayor parte de las veces en la perspectiva de procesos, donde la estrategia es ejecutada.

Los ejes estratégicos permiten dividir la estrategia en procesos agrupados que van creando valor basado en diferentes combinaciones de objetivos o focalizaciones de tareas.

Para poder cumplir con la estrategia definida en el mapa estratégico se establecen 3 ejes estratégicos: excelencia operacional, seguridad alimentaria y desempeño de servicio, donde cada uno incorpora cierta hipótesis sobre como la gestión de ese eje estratégico, con el apoyo de ciertos recursos y procesos internos claves, impacta en la propuesta de valor, contribuyendo el cumplimiento de los objetivos financieros establecidos, pudiendo de esta manera gestionar por separado cada uno de los componentes claves de la estrategia, dado a que estos son transversales a las unidades funcionales dentro de la organización. Las estrategias descritas en el mapa guardan relación con la tabla 3.6 Estrategias a desarrollar en mapa estratégico, ya que por tratarse de una administración familiar y conservadora, deja de lado la mayor parte de aquellos planes que guarden relación con innovación y grandes montos de inversión.

Se definen los temas en los cuales se dividen los objetivos del mapa estratégico:

El eje excelencia operacional se enfoca en gestionar los procesos internos y asignar los recursos que logran dar cumplimiento al atributo de asegurar tener productos de altos estándares de calidad. Esto se fundamenta en que lograr altos niveles de productividad, maximizando nivel de eficiencia con la disminución de mermas y la búsqueda de la mejora continua en los procesos, se traducirá en costos operacionales más bajos, de acuerdo con los presupuestos. También este eje se enfoca en gestionar los procesos de calidad de acuerdo con los estándares exigidos para cumplir con las certificaciones programadas.

El eje seguridad alimentaria es un pilar fundamental en la estrategia porque se relaciona con la seguridad alimentaria, lo cual es crítico al elaborar productos para consumo humano. La seguridad de los colaboradores con el cumplimiento del programa de cultivo son prioridad a través

de la elaboración de un plan de autocuidado, capacitaciones y fortalecimiento del liderazgo preventivo que resguarde la salud y seguridad de todos los colaboradores.

El tema desempeño de servicio se asocia a los desempeños con la actividad clave de entregar los productos a sus clientes a tiempo y en la cantidad solicitada en óptimas condiciones, ya que como se trata de productos con cadena de frío esta no puede interrumpirse durante los largos tiempos de despacho tanto en exportaciones áreas y marítimas.

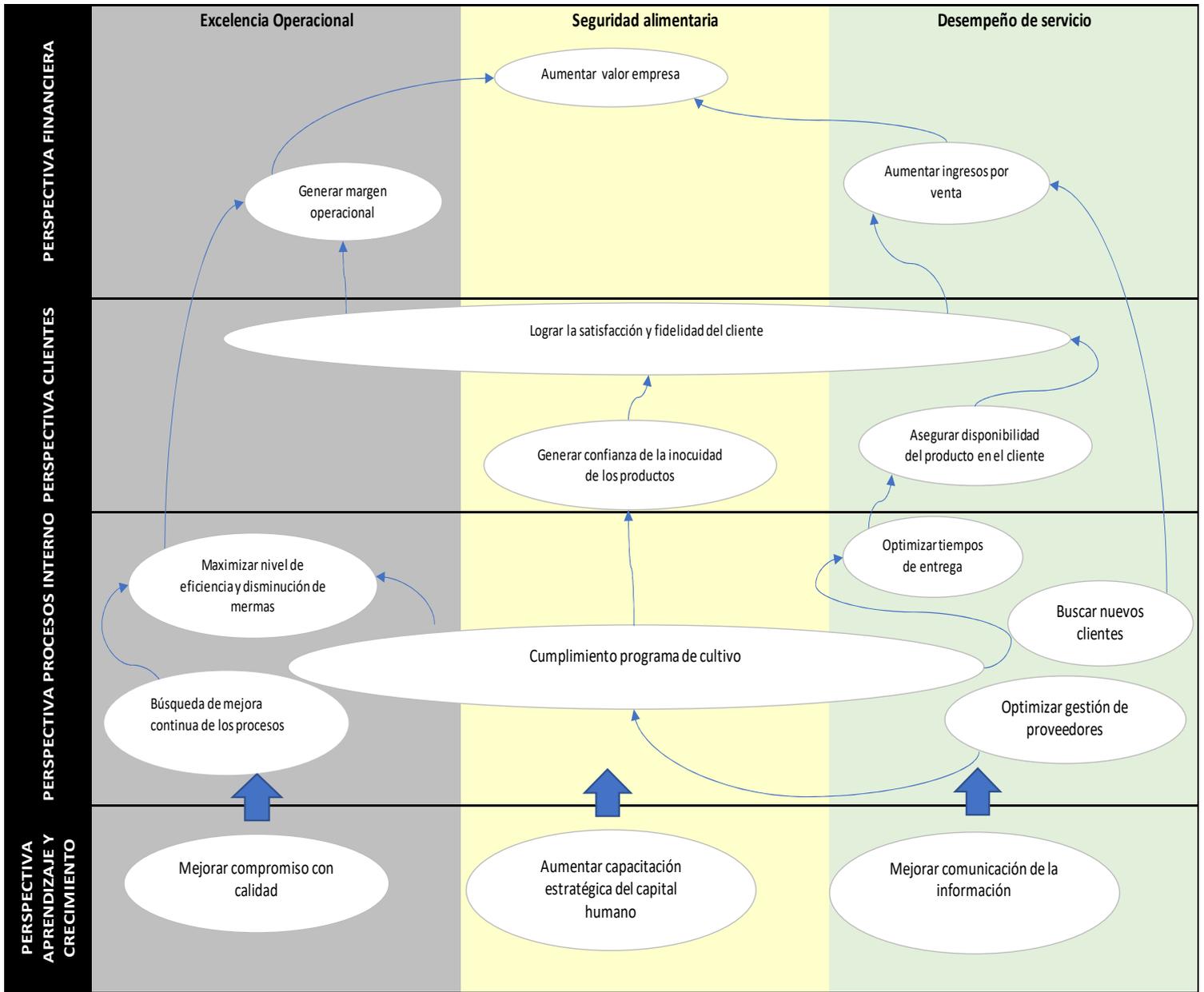
## **4.2 Mapa estratégico propuesto**

Luego de realizada la evaluación del entorno externo e interno (FODA), se desarrolla la propuesta de valor y la manera en que la empresa crea valor, a través del modelo de negocios.

El siguiente paso en el desarrollo de planificación estratégica y de gestión es desarrollar el mapa estratégico de la UEN, lo cual corresponde gráficamente a la estrategia definida para alcanzar los objetivos estratégicos que surgieron del proceso de desarrollo y planificación estratégica, y que pretende comunicar a la empresa cómo se pretende dar cumplimiento a los objetivos planteados a través de tres ejes estratégicos.

A continuación, en la figura 4.1 se presenta el mapa estratégico propuesto para Salmones de Chile S.A

Ilustración 4-1. Mapa estratégico propuesto



(Fuente: Elaboración propia)

En función al mapa estratégico se presenta un detalle explicativo, de las perspectivas y sus objetivos estratégicos.

a) Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se basa en tres objetivos estratégicos fundamentales. Mejorar compromiso con calidad cambia la manera de pensar de las personas hacia la organización y promueve el uso de innovadoras tácticas a través de capacitaciones que permitan mejorar continuamente los procesos en búsqueda de la calidad y la eficiencia operacional.

Aumentar la capacitación estratégica del capital humano permite que el personal conozca como el cumplimiento de sus propios objetivos contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales estratégicos.

Aumentar la fluidez de la información ayuda a cumplir con los plazos de entrega dado a que en el caso de existir contingencia se pueden activar planes de acción alternativos para sacar adelante la tarea.

b) Perspectiva de Procesos Internos

A partir de la mejora en compromiso con calidad y practicas más eficientes, se busca la mejora continua de los procesos que ayuden a maximizar los niveles de eficiencia y disminución de pérdidas para alcanzar el cumplimiento del programa de cultivo y alcanzar los mejores estándares de excelencia operacional.

En el eje de desempeño de servicio, la mejora de la comunicación de la información junto a la gestión de proveedores que consiste en acuerdos de niveles de servicio permite contar con los recursos o generar cursos alternativos de acción para el cumplimiento de los programas de cultivo y optimizar tiempos de entrega. Otro objetivo en el mismo tema estratégico es la búsqueda de nuevos clientes considerado como otro servicio que busca el aumento de la cartera de clientes y con ello el aumento de ingresos.

El cumplimiento del programa de cultivo consiste en haber ejecutado el plan de piscicultura de acuerdo a los parámetros establecidos, un checklist detallado que involucra trabajar con los mayores niveles de eficiencia y el menor índice de mermas posible, cumpliendo con las medidas óptimas de bioseguridad y bienestar que buscan el fortalecimiento del pez disminuyendo las dosis

de medicamentos y químicos que afecten la inocuidad del producto; y además trabajando de acuerdo a los diagramas Gantt que establecen los tiempos determinados de cada actividad que llevan a cumplir los plazos acordados dentro del eje de desempeño de servicio.

El cumplimiento del programa de cultivo deriva en 3 objetivos distintos en los 3 ejes estratégicos, debido a la disyuntiva que se puede generar cuando aparece una enfermedad y se pone en riesgo el cumplimiento de uno de estos objetivos, se debe escoger entre cumplir con la iniciativa de no usar medicamentos o no llegar con las entregas en el tiempo acordado.

#### c) Perspectiva de Clientes

De los objetivos de la perspectiva de procesos, se obtiene en el eje de desempeño de servicio asegurar la disponibilidad del producto en el stock de cliente a través del cumplimiento de tiempos de entrega, lo que es fundamental por tratarse de empresas intermediarias que frecuentemente dentro de su propuesta de valor tiene involucrada la variable disponibilidad del producto en salas de ventas.

En el objetivo estratégico de sustentabilidad con el cumplimiento del programa de cultivo, se espera mantener una producción sostenible manteniendo los niveles de inocuidad y evaluando los niveles de cada proceso para limitar los efectos sobre el medio ambiente.

Todos estos objetivos estratégicos repercuten en lograr la satisfacción y fidelidad del cliente para alcanzar las metas financieras.

#### d) Perspectiva financiera

Mediante la gestión de los costos de la compañía y estableciendo sistemas presupuestarios que establezcan instancias de análisis de la rentabilidad, el objetivo es aumentar el margen operacional.

Otro objetivo es aumentar los ingresos por venta a través de la búsqueda de nuevos clientes y el logro de la fidelidad del cliente con excelentes niveles de desempeño de servicio.

A partir de ambos objetivos financieros, se busca aumentar el valor de la empresa el cual considera aquellos aspectos tangibles e intangibles y proyectos futuros. Dentro de las variables intangibles del valor empresa se encuentra la fidelidad del cliente que forma parte de los 3 ejes estratégicos, influye directamente en el cumplimiento del objetivo financiero y por esto se genera

una relación causa-efecto que puede verse redundante, pero es fundamental para el aumento de valor.

Kaplan y Norton (2012) plantean que las organizaciones con un proceso formal de ejecución de la estrategia desarrollan un mejor desempeño que aquellas empresas que no la tienen. El diccionario de objetivos estratégicos permite describir la relación causa-efecto que existe en los distintos objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas del mapa estratégico. De esta forma se facilita la descripción, el relato a la organización y asegura el entendimiento de los desempeños esperados.

Las relaciones causa-efecto van construyendo la secuencia o cadena de hipótesis establecidas para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía, estableciendo en primer lugar los objetivos financieros, planteados por los dueños, pero definiendo que es lo que debe cumplirse a los clientes por medio de la propuesta de valor, para que con su preferencia se puedan alcanzar las metas financieras planteadas por los dueños.

La lógica causa-efecto continúa, propone evaluar y analizar en cuales procesos (enfocado en aquellos más críticos) se debe asegurar el cumplimiento exitoso y eficaz que permita cumplir la propuesta de valor a los clientes que permita alcanzar las metas financieras.

Las tablas 4-1 y 4-2 muestran el diccionario de objetivos donde se asegura la validación y correlación de las relaciones causales y los efectos que pueden tener los diferentes objetivos estratégicos de las perspectivas que tiene el mapa estratégico.

**Tabla 4-1. Diccionario de objetivos, perspectiva de aprendizaje y crecimiento y procesos internos.**

Perspectiva mapa	Eje estratégico	Causa (factor desencadenante)	Perspectiva mapa	Eje estratégico	Efecto (objetivo influido)	Explicación
Aprendizaje y crecimiento	Excelencia operacional	Mejorar compromiso con calidad	Procesos	Excelencia operacional	Búsqueda de mejora continua de los procesos	Con mayores niveles de motivación y compromiso se busca implementación de la mejora continua en los distintos procesos críticos con impacto en la propuesta de valor.
Aprendizaje y crecimiento	Sustentabilidad	Aumentar capacitación estratégica del capital humano	Procesos	Sustentabilidad Excelencia operacional- desempeño de servicio	Cumplimiento programa de cultivo	El contar con capacitaciones en aspectos estratégicos permite entender al personal como el cumplimiento de sus tareas se traduce en la realización de los programas de cultivo.
Aprendizaje y crecimiento	Desempeño de servicio	Mejorar comunicación de la información	Procesos	Desempeño de servicio	Optimizar gestión de proveedores	Mejorar la fluidez en la comunicación permite contar con alternativas y cursos de acción varios que permitan llegar a tiempo en el desempeño del servicio.
Procesos	Excelencia operacional	Búsqueda de mejora continua de los procesos	Procesos	Excelencia operacional	Maximizar nivel de eficiencia y disminución de mermas	La búsqueda de la mejora continua ayuda a incrementar los índices de calidad y progresar en los niveles de eficiencia con la disminución de pérdidas y mermas
Procesos	Desempeño de servicio	Optimizar gestión de proveedores	Procesos	Sustentabilidad Excelencia operacional- desempeño de servicio	Cumplimiento programa de cultivo	Con una óptima gestión de la relación con los colaboradores, aumenta la probabilidad de cumplir con el programa de cultivo y los otros objetivos del mapa estratégico.
Procesos	Excelencia operacional	Maximizar nivel de eficiencia y disminución de mermas	Clientes	Excelencia operacional	Mejorar percepción de calidad del producto	Con mejores niveles de eficiencia y adelantos en los procesos se espera mejorar los índices de calidad del producto.
Procesos	Desempeño de servicio	Buscar nuevos clientes	Financiera	Desempeño de servicio	Aumentar ingresos por venta	Generar nuevos lazos con clientes impacta directamente en los niveles de ingresos.
Procesos	Excelencia operacional	Cumplimiento programa de cultivo	Procesos	Excelencia operacional	Maximizar nivel de eficiencia y disminución de mermas	A través del cumplimiento en los planes de cultivos em cantidad, tiempo y uso de recursos permite maximizar los niveles de eficiencia.
	Sustentabilidad		Clientes	Sustentabilidad	Generar confianza de la inocuidad de los productos	Si se logra el programa de cultivo, se asegura la sustentabilidad del proceso y con ello la confianza de la inocuidad de los productos.
	Desempeño de servicio		Procesos	Desempeño de servicio	Optimizar tiempos de entrega	Con el cumplimiento de los planes de cultivo se busca llegar a tiempo en los distintos compromisos de entrega
Procesos	Desempeño de servicio	Optimizar tiempos de entrega	Clientes	Sustentabilidad	Asegurar disponibilidad del producto en el cliente	Si se cumplen con los tiempos de entrega a lo largo de la cadena de valor se puede asegurar la disponibilidad del producto en el stock del cliente.

(Fuente: Elaboración propia.)

**Tabla 4-2. Diccionario de objetivos, perspectiva de clientes y financiera**

Perspectiva mapa	Eje estratégico	Causa (factor desencadenante)	Perspectiva mapa	Eje estratégico	Efecto (objetivo influido)	Explicación
Aprendizaje y crecimiento	Excelencia operacional	Mejorar compromiso con calidad	Procesos	Excelencia operacional	Búsqueda de mejora continua de los procesos	Con mayores niveles de motivación y compromiso se busca implementación de la mejora continua en los distintos procesos críticos con impacto en la propuesta de valor.
Aprendizaje y crecimiento	Sustentabilidad	Aumentar capacitación estratégica del capital humano	Procesos	Seguridad alimentaria-Excelencia operacional-desempeño de servicio	Cumplimiento programa de cultivo	El contar con capacitaciones en aspectos estratégicos permite entender al personal como el cumplimiento de sus tareas se traduce en la realización de los programas de cultivo.
Aprendizaje y crecimiento	Desempeño de servicio	Mejorar comunicación de la información	Procesos	Desempeño de servicio	Optimizar gestión de proveedores	Mejorar la fluidez en la comunicación permite contar con alternativas y cursos de acción varios que permitan llegar a tiempo en el desempeño del servicio.
Procesos	Excelencia operacional	Búsqueda de mejora continua de los procesos	Procesos	Excelencia operacional	Maximizar nivel de eficiencia y disminución de mermas	La búsqueda de la mejora continua ayuda a incrementar los índices de calidad y progresar en los niveles de eficiencia con la disminución de pérdidas y mermas
Procesos	Desempeño de servicio	Optimizar gestión de proveedores	Procesos	Seguridad alimentaria-Excelencia operacional-desempeño de servicio	Cumplimiento programa de cultivo	Con una optima gestión de la relación con los colaboradores, aumenta la probabilidad de cumplir con el programa de cultivo y los otros objetivos del mapa estratégico.
Procesos	Excelencia operacional	Maximizar nivel de eficiencia y disminución de mermas	Clientes	Excelencia operacional	Mejorar percepción de calidad del producto	Con mejores niveles de eficiencia y adelantos en los procesos se espera mejorar los índices de calidad del producto.
Procesos	Desempeño de servicio	Buscar nuevos clientes	Financiera	Desempeño de servicio	Aumentar ingresos por venta	Generar nuevos lazos con clientes impacta directamente en los niveles de ingresos.
Procesos	Excelencia operacional	Cumplimiento programa de cultivo	Procesos	Excelencia operacional	Maximizar nivel de eficiencia y disminución de mermas	A través del cumplimiento en los planes de cultivos em cantidad, tiempo y uso de recursos permite maximizar los niveles de eficiencia.
	Sustentabilidad		Clientes	Seguridad alimentaria	Generar confianza de la inocuidad de los productos	Si se logra el programa de cultivo, se asegura la sustentabilidad del proceso y con ello la confianza de la inocuidad de los productos.
	Desempeño de servicio		Procesos	Desempeño de servicio	Optimizar tiempos de entrega	Con el cumplimiento de los planes de cultivo se busca llegar a tiempo en los distintos compromisos de entrega
Procesos	Desempeño de servicio	Optimizar tiempos de entrega	Clientes	Seguridad alimentaria	Asegurar disponibilidad del producto en el cliente	Si se cumplen con los tiempos de entrega a lo largo de la cadena de valor se puede asegurar la disponibilidad del producto en el stock del cliente.

(Fuente: Elaboración propia.)

### 4.3 Justificación de propuesta de mapa estratégico

En relación con el mapa estratégico como se indicó previamente, se presentan las cuatro perspectivas, aprendizaje y crecimiento, procesos, clientes y perspectiva financiera, relacionadas a través de ejes estratégicos de objetivos. Estos ejes corresponden a excelencia operacional, sustentabilidad y desarrollo de servicio.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se presentan tres objetivos estratégicos, estos son mejorar compromiso con calidad, aumentar capacitación estratégica del capital humano y mejorar la comunicación de la información.

En relación con mejorar el compromiso con calidad, este objetivo se hace responsable de las siguientes problemáticas de control de gestión:

- a) Disyuntiva en el caso de enfermedades y posible uso de antibióticos (FE1)
- b) Enfoque en eficiencia vs sustentabilidad (FE3)
- c) Falta de comunicación de objetivos estratégicos genera desmotivación en la compañía (AV1)
- d) No hay formalidad en la planificación y evaluación de objetivos estratégicos (AV2)
- e) Personal no arraigado con la propuesta de valor (CO2)
- f) Falta de coordinación entre áreas (AH1)

Otro objetivo estratégico importante es aumentar la capacitación estratégica del capital humano, lo que permite mejorar en los niveles de motivación e integración de las distintas áreas que no se sienten comprometidas con la empresa. Este objetivo se hace responsable de influir sobre las siguientes problemáticas:

- a) Disyuntiva en el caso de enfermedades y posible uso de antibióticos (FE1)
- b) Enfoque en eficiencia vs sustentabilidad (FE3)
- c) Falta de comunicación de objetivos estratégicos genera desmotivación en la compañía (AV1)
- d) No hay formalidad en la planificación y evaluación de objetivos estratégicos (AV2)

- e) Falta de coordinación entre áreas (AH1)
- f) Falta de incentivos a la colaboración entre áreas (AH2)
- g) Falta de enfoque en el largo plazo (CO3)
- h) Áreas de trabajo sin definición de objetivos (DCG1)
- i) Limitado alineamiento organizacional (DCG2)

En este grupo de problemáticas destaca el problema AV2, ya que, con un programa de capacitaciones estratégicas se hace más factible desarrollar un plan de objetivos estratégicos formal para la organización con el apoyo de sus propios colaboradores.

Otro objetivo estratégico importante en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es mejorar la comunicación de la información, que se hace cargo de los siguientes desafíos:

- a) Falta de comunicación de objetivos estratégicos genera desmotivación en la compañía (AV1)
- b) Falta de coordinación entre áreas (AH1)
- c) Falta de incentivos a la colaboración entre áreas (AH2)
- d) Diferencias en la alineación de las gerencias (AH3)
- e) Personal no arraigado con la propuesta de valor (CO3)
- f) Áreas de trabajo sin definición de objetivos (DCG1)
- g) Limitado alineamiento organizacional (DCG2)

Mejorar los flujos de información ayudan principalmente a la coordinación entre las áreas, y a la búsqueda del alineamiento organizacional que permita la integración de los objetivos estratégicos a los desempeños individuales.

En relación con la perspectiva de procesos internos, en el eje de excelencia operacional hay dos objetivos estratégicos, los cuales corresponden a la búsqueda de mejora continua de los procesos y con ello maximizar el nivel de eficiencia con disminución de mermas. Estos objetivos se hace cargo de los siguientes desafíos:

- a) Posibles disyuntivas en el uso de antibióticos (FE1)
- b) Enfoque en eficiencia vs sustentabilidad (FE3)
- c) Falta de enfoque en el largo plazo (CO3)
- d) Diferencias en la alineación de las gerencias (AH3)
- e) Falta de incentivos a la colaboración entre áreas (AH2)

Estos objetivos ayudan a dilucidar el perfecto equilibrio entre la búsqueda de la calidad y la eficiencia, teniendo en el horizonte la mejora continua.

También en la perspectiva de procesos internos en los tres temas estratégicos, un objetivo importante es el cumplimiento del programa de cultivo:

- a) Posibles disyuntivas en el uso de antibióticos (FE1)
- b) Enfoque en eficiencia vs sustentabilidad (FE3)
- c) Falta de enfoque en el largo plazo (CO3)

El cumplimiento de cultivo busca como objetivo estratégico no es solo sustentabilidad, sino la correcta relación entre los objetivos de excelencia operacional, inocuidad y desempeño de servicio. Además, ayuda a enfocar el negocio al largo plazo, dejando de pensar solo en el presente de la organización.

Para la perspectiva de clientes, los objetivos también ayudan a resolver problemas ya que ayudan a cumplir con la promesa de entrega definida con el cliente y especialmente a medir la gestión sobre el nivel de satisfacción del cliente.

Para el objetivo asegurar disponibilidad del producto en el cliente en el tema estratégico desempeño de servicio, dentro de los principales problemas que ayuda a solucionar se encuentran

- a) Posibles disyuntivas en el uso de antibióticos (FE1)
- b) Enfoque en eficiencia vs sustentabilidad (FE3)
- c) Falta de enfoque en el largo plazo (CO3)

El objetivo disponibilidad del producto ayuda a evaluar la necesidad de pensar en el largo plazo, ya que al tratarse de un negocio donde el producto final se obtiene luego de un extenso camino por la cadena de valor, el retorno de la inversión se obtiene con posterioridad.

El objetivo generar confianza de la inocuidad de los productos es de gran importancia ya que al cumplirse se convierte en una ventaja muy competitiva, por la importancia que tiene en los clientes.

- a) Posibles disyuntivas en el uso de antibióticos (FE1)
- b) No hay formalidad en la planificación y evaluación de objetivos estratégicos (AV2)
- c) Personal no arraigado con la propuesta de valor (CO2)

Al haber confianza en la inocuidad del producto, esto repercute a favor cuando el próximo objetivo es mejorar la percepción de calidad, este objetivo ayuda en los siguientes problemas

- a) Posibles disyuntivas en el uso de antibióticos (FE1)
- b) Enfoque en eficiencia vs sustentabilidad (FE3)
- c) Falta de enfoque en el largo plazo (CO3)

En el área de perspectiva de clientes como objetivo estratégico que toma todos los ejes estratégicos del mapa, lograr la fidelidad del cliente es importante debido a que asegura una constante estabilidad y el logro de las metas a largo plazo. También ayuda en los siguientes problemas

- a) Disyuntivas en el uso de antibióticos (FE1)
- b) Enfoque en eficiencia vs sustentabilidad (FE3)
- c) Falta de enfoque en el largo plazo (CO3)

Cuando este objetivo se encuentra en buenos niveles, significa que se ha cumplido con los principales atributos de la propuesta de valor, que los problemas presentados se han ido solucionando y que el resultado es de la aprobación del cliente.

Por el lado de la perspectiva financiera, uno de los métodos para aumentar los beneficios de la empresa es el incremento de los ingresos, lo cual es un objetivo difícil porque involucra la búsqueda de nuevos clientes y además la fidelidad del cliente actual. Ayuda a solucionar los siguientes problemas:

- a) Falta de incentivos a la colaboración entre áreas (AH2)
- b) Posibles disyuntivas en el uso de antibióticos (FE1)
- c) Falta de objetivos comunes entre gerencias (DO1)
- d) Limitado alineamiento organizacional (DCG2)

El objetivo ayuda en estos problemas, debido a que para lograrlo se necesita de la coordinación de las áreas y del cumplimiento de sus propias metas lo que los alinea en un objetivo en común.

El siguiente objetivo de la perspectiva financiera de generar margen operacional, el cual deriva de la puesta en marcha de todos los planes que guarden relación con la eficiencia en costos y con ello una mejor rentabilidad empresa. A partir de este objetivo se puede ayudar en la resolución de los siguientes objetivos.

- a) Ausencia de cultura de planificación financiera (CO1)
- b) Falta de enfoque en el largo plazo (CO3)
- c) Enfoque en eficiencia vs sustentabilidad (FE3)

El generar el margen operacional acorde a la organización obliga a crear una cultura de planificación financiera que se relacione con el enfoque de sustentabilidad, pero tomando en consideración los rangos de eficiencia para poder mantener un negocio rentable.

Finalmente, el último objetivo en la perspectiva financiera el aumentar valor empresa en el eje estratégico sustentabilidad, corresponde al valor de los elementos materiales, inmateriales y humanos que la integran o constituyen. Ayuda a la resolución de los siguientes problemas:

- a) No hay transmisión del diseño de objetivos (AV3)
- b) Falta de coordinación entre áreas (AH1)

c) Diferencias en la alineación de las gerencias (AH3)

d) Áreas de trabajo sin definición de objetivos (DCG1)

e) Mejorar infraestructura de planta (FE2)

Aumentar valor empresa obliga a resolver estos problemas ya que para lograr el objetivo se necesita agregar valor en cada una de las áreas de la organización y se requiere del trabajo conjunto de todas las gerencias respectivas, coordinadas y alineadas para el cumplimiento de la propuesta de valor.

El segundo mecanismo para la resolución de los problemas relacionados con el control de gestión es el cuadro de mando integral que se presenta a continuación

## 5. Cuadro de mando integral

Una vez establecidos los objetivos en el mapa estratégico es recomendable conocer el grado de logro a fin de gestionar las desviaciones difíciles de corregir, para esto existe una herramienta que dispone de una serie de indicadores a través de los cuales la empresa puede saber si cumple con las metas previstas, esta es el cuadro de mando integral.

Según Kaplan y Norton (2012), el cuadro de mando integral es una herramienta para ejecutar la operación de la estrategia, esta herramienta orienta los recursos en las actividades de mayor impacto, ya que genera comparaciones y análisis de los desempeños reales y los desempeños estimados.

El cuadro de mando integral CMI, es una herramienta que muestra y traduce los objetivos estratégicos de las 4 perspectivas en indicadores y planes de acción a seguir para conseguir la realización de la estrategia, de esta manera se logra analizar las interacciones de manera objetiva mediante mediciones, para establecer si se están cumpliendo los objetivos planteados.

El cuadro de mando integral genera la descripción de la estrategia a través de relaciones causa efecto, documentando esta información generada en busca de entregar herramientas de supervisión y de validación de los procesos al interior de la empresa.

Niven (2002), define el cuadro de mando integral como un conjunto seleccionado de medidas (indicadores) derivadas de la estrategia de la empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando integral representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que una empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos. Para que la implementación sea exitosa, el autor plantea que el cuadro de mando integral tiene que estar incluido en los sistemas de gestión y convertirse en la piedra angular del análisis de gestión y la toma de decisiones.

En resumen, el cuadro de mando integral presenta una valiosa ayuda en el proceso de alineamiento estratégico horizontal (gerente de unidades funcionales con gerencia general) y particularmente en el alineamiento estratégico vertical, donde cada gerente de unidad despliega su cuadro de mando integral y se genera el cuadro de mando específico a su unidad estableciendo la forma en que su unidad contribuye a los objetivos corporativos.

Se presenta a continuación el cuadro de mando integral de Salmones de Chile con el detalle por perspectiva, objetivo, indicador, métrica y frecuencia.

La tabla 5-1 muestra el CMI desde la perspectiva financiera donde se definen tres objetivos estratégicos en que dos de ellos son causales para el cumplimiento del tercero junto a sus respectivos indicadores. En el eje excelencia operacional el primer objetivo es generar margen el cual mide la rentabilidad del negocio, e indica el nivel de beneficios a largo plazo, lo cual es el objetivo básico de todo negocio, se encuentra medido a través de los indicadores margen de operación y cálculo del Ebitda por tonelada. En el desempeño de servicio, el objetivo es el aumento de los ingresos por venta generados por los altos estándares de efectividad del producto y los servicios, lo cual mejora la percepción de los clientes, con ello aumenta la posibilidad del aumentar las ventas ya sea por el aumento de las compras por los clientes activos o la entrada de nuevos compradores por la buena reputación en el mercado, este objetivo se mide a través del indicador que muestra el crecimiento de los ingresos. Ambos objetivos derivan en un término más global que incluye además de lo ya indicado, otros aspectos como proyecciones positivas de la empresa, la responsabilidad social y la confianza hacia la organización, lo que se denomina valor empresa y se mide a partir de la métrica Van de salmónidos, que considera la inversión inicial y los flujos económicos esperados.

**Tabla 5-1. Perspectiva financiera CMI**

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica (fórmula)	Meta	Frecuencia
Financiera	Aumentar valor empresa	VAN de salmónidos	-Inversión inicial + (Flujo que se espera recibir por venta salmones/(1+tasa de descuento)^período)	J\$50 millones a 5 años	Semestral
	Generar margen operacional	Margen operativo	(utilidad operacional/ventas netas)x100%	Mayor al 5%	Semestral
		EBITDA/Kg	(EBIT+Amortizaciones+depreciaciones)/Kg	2,5 USD	Semestral
Aumentar ingresos por venta	Crecimiento ingresos por venta	[(Ing. Acum.año actual/ing.acum año ant)-1]x100%	2%	Semestral	

(Fuente: Elaboración propia)

La tabla 5-2 muestra la perspectiva clientes del CMI, donde el objetivo lograr la satisfacción y fidelidad del cliente se muestra como objetivo final del cuadrante y se contacta con la perspectiva financiera. Este objetivo se mide con los rangos globales de satisfacción del cliente, hasta el grado de evaluar la posibilidad de ser promotor de los productos de la empresa junto a las tasas de retención y deserción que representa la fidelidad del cliente. Este objetivos e indicadores son también resultado de la percepción de calidad del producto a través de la medición de la

percepción de calidad del producto, los índices de fill rate de cumplimiento en entrega y las certificaciones obtenidas por calidad e inocuidad.

Debido a las dificultades del negocio, por la mortalidad y la llegada de nuevas enfermedades, se puede poner en riesgo el cumplimiento de uno de los indicadores, al momento de usar un antibiótico o medicamento que comprometa la inocuidad del producto, pero permita la entrega a tiempo, lo que explica la disminución en los indicadores de calidad.

**Tabla 5-2. Perspectiva clientes CMI**

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica (fórmula)	Meta	Frecuencia
Clientes	Lograr la satisfacción y fidelidad del cliente	Índice global de satisfacción del cliente	(Nro.de encuestados que prefieren a Salmones de Chile como 1era opción/Nro total de encuestados)x100%	Mayor al 60%	Semestral
		Tasa de retención	[(clientes finales – nuevos clientes) / clientes iniciales] x 100%	Mayor al 70%	Semestral
		Tasa de deserción	clientes que cancelaron el contrato durante el mes/clientes al inicio del mes x 100%	Menor al 20%	Semestral
	Asegurar disponibilidad del producto en el cliente	Fill rate	suma de cantidad de ordenes entregadas/suma de cantidad de Orden comprometida x 100%	85%	Semestral
	Generar confianza de la inocuidad de los productos	Certificaciones obtenidas por calidad	(Nro de certificaciones renovadas por más de 3 años/total certificaciones vigentes) x 100%	100%	Semestral

(Fuente: Elaboración propia)

La tabla 5-3 indica la perspectiva de procesos internos del CMI, con seis objetivos estratégicos donde el cumplimiento del programa productivo tiene uno de los papeles más importantes ya que incluye dentro de sus parámetros de cumplimiento la cantidad solicitada del pedido y los aspectos de inocuidad valorados por el cliente planificados en el presupuesto de producción, por medio de controles microbiológicos que permitan monitorear el estado del cultivo.

Dentro de esta perspectiva también se encuentra alcanzar los niveles de eficiencia que permitan generar mejores márgenes de operación a través de la reducción de las mermas y la mantención de los costos estándares sobre los costos reales.

En esta perspectiva también se miden los tiempos de entrega, de manera de alcanzar los tiempos comprometidos con el cliente midiéndose el número de pedidos con retraso por el total de pedidos del período.

Optimizar la gestión de proveedores busca el cumplimiento de los SLA exigidos, ya que el negocio salmonero depende en gran medida de sus proveedores en aspectos tan importantes como

alimentación y logística, por tanto, el cumplimiento de los niveles de servicio repercute directamente el objetivo de alcanzar los tiempos planificados. El indicador de medición corresponde a la relación entre los SLA cumplidos versus los acuerdos contratados en el período.

**Tabla 5-3. Perspectiva procesos internos del CMI.**

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica (fórmula)	Meta	Frecuencia
Procesos Internos	Maximizar nivel de eficiencia y disminución de mermas	Tasa de mermas en planta	(Nro de peces no comercializables/Total	2%	Semestral
		Desviación costo producción real v/s estandar	(Costo producción real/costo estandar) x100%	100%	Semestral
	Búsqueda de mejora continua de los procesos	Índice de mortalidad de salmónidos	(Peces muertos en piscicultura/total producción) x100%	1,80%	Semestral
		Tasa de fuga de salmones	(Salmones escapados/Total del salmones en piscina) x100%	2%	Semestral
		Muestras de auditoría interna	(Nro de hallazgos/Total casos muestra) x 100%	5%	Semestral
		Índice de uso de antibióticos	gramos de antibióticos/tonelada de salmón	0,5 gr/ton	Semestral
	Cumplimiento programa de cultivo	Cumplimiento plan productivo	(cosecha salmon actual/cosecha planificada)x 100%	95%	Semestral
		Desvío en controles microbiológicos	(Nro de hallazgos microbiologicos/total muestra) x 100%	8%	Semestral
	Optimizar tiempos de entrega	Cumplimiento de entrega	(Nro. De entregas con retraso/Nro.total de entregas) x 100%	3%	Semestral
	Buscar nuevos clientes	Incremental de clientes	(Nuevos contratos del periodo/Nro. Total de contratos) x 100%	30%	Semestral
	Optimizar gestión de proveedores	Cumplimiento de SLA exigidos a proveedores	(Nro.de SLA cumplidos/total acuerdos del periodo) x 100%	80%	Semestral

(Fuente: elaboración propia)

La tabla 5-4 muestra el CMI desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, donde lo que se busca es mejorar la conducta de los trabajadores de la empresa, enfocada en los puntos de compromiso, capacitación y comunicación con la mira en los objetivos de procesos internos para cumplir las metas de la organización. En base a estos puntos, los indicadores propuestos corresponden al índice de ejecución de los desafíos propuestos por cada uno de los trabajadores en un programa creado por la Administración, para motivar a la fuerza laboral llamado “Salmones Challenge”. Las horas de capacitación son otro indicador, y corresponde a la relación de horas de capacitación dividido por el total de dotación empresa, determinando de esta manera, cuantas horas de capacitación recibe cada uno de los integrantes del equipo de trabajo. Para mejorar los niveles de información, los sistemas de información buscan puntos de traspaso integrados que permita a los distintos usuarios de la información conocer el estado de los principales indicadores y su contribución a tomar decisiones alternativas.

**Tabla 5-4. Perspectiva aprendizaje y crecimiento del CMI**

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica (fórmula)	Meta	Frecuencia
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar compromiso con calidad	Índice de ejecución proyecto "Salmones Challenge"	% de personas que cumplen desafíos propuestos	80%	Semestral
	Aumentar capacitación estratégica del capital humano	Horas de capacitación	Personal con más de 8 hrs de capacitación/ total dotación	9 hrs	Semestral
	Mejorar comunicación de la información	% de puntos de información integrados	(puntos de traspasos integrados/puntos de traspasos totales) x 100%	90%	Semestral

(Fuente: Elaboración propia)

La meta de toda organización es el cumplimiento de sus objetivos, el CMI contribuye a conseguir ese logro. Para esto en el próximo capítulo, se diseñan iniciativas estratégicas que aportan a conseguir los objetivos estratégicos planteados, y que en conjunto consiguen el logro de los objetivos de la organización.

## 5.1 Principales iniciativas estratégicas incorporadas en el CMI

Según Farias (2018), las iniciativas estratégicas corresponden a programas o planes de acción cuyo objetivo es alcanzar los desempeños esperados de los objetivos del mapa. Debido a que los recursos monetarios y de tiempo de los equipos de trabajo son limitados, estas deben ser priorizadas, asegurando en primer lugar que cada objetivo estratégico este siendo abordado por al menos una iniciativa estratégica, y buscando el mayor nivel de eficiencia e impacto de cada iniciativa definida, esto es que cada iniciativa logre impactar ojalá al mayor número posible de objetivos estratégicos, logrando así mayores niveles de retorno de los recursos asignados.

Se escogen siete iniciativas estratégicas las cuales corresponden a:

1. Incorporar nueva gama de productos diferenciados.
2. Ingresar a un nuevo mercado "alimentos de animales domésticos".
3. Renovar y modernizar infraestructura de planta que permita operar con mayor eficiencia e incorporar nuevos productos.
4. Implementar el uso de energía alternativa.
5. Rediseñar líneas de envasado y etiquetado.
6. Implementación de herramientas de control de gestión como el mapa estratégico y el CMI.
7. Incorporarse al mercado nacional de forma más competitiva por medio de publicidad y asociación con restaurantes.

A continuación, se detallan las ocho iniciativas planteadas, y se presenta por medio de un check (✓) si guarda relación con los objetivos en cada tema estratégico del cuadro de mando integral.

**Tabla 5-5. Relación iniciativas con objetivos y ejes estratégicos**

CMI		Iniciativas estratégicas						
Ejes estratégicos	Objetivos estratégicos	1. Incorporar nueva gama de productos diferenciados.	2. Ingresar a un nuevo mercado "alimentos de animales domésticos".	3. Renovar y modernizar infraestructura de planta que permita operar con mayor eficiencia e incorporar nuevos productos.	4. Implementar el uso de energía alternativa.	5. Rediseñar líneas de envasado y etiquetado.	6. Implementación de herramientas de control de gestión como el mapa estratégico y el CMI.	7. Incorporarse al mercado nacional de forma más competitiva por medio de publicidad y asociación con restaurantes.
Excelencia Operacional	Lograr la satisfacción y fidelidad del cliente	✓	✓	✓			✓	
	Mejorar percepción de calidad del producto		✓			✓	✓	✓
	Maximizar nivel de eficiencia y disminución de mermas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Búsqueda de mejora continua de los procesos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Mejorar compromiso con calidad	✓		✓		✓	✓	✓
Sustentabilidad	Lograr la satisfacción y fidelidad del cliente	✓	✓	✓		✓	✓	
	Generar confianza de la inocuidad de los productos	✓	✓		✓	✓	✓	✓
	Cumplimiento programa de cultivo	✓	✓	✓			✓	
	Aumentar capacitación estratégica del capital humano						✓	
Desempeño de servicio	Lograr la satisfacción y fidelidad del cliente	✓	✓			✓	✓	
	Asegurar disponibilidad del producto en el cliente			✓		✓	✓	
	Optimizar tiempos de entrega			✓	✓	✓	✓	
	Buscar nuevos clientes	✓	✓				✓	✓
	Optimizar gestión de proveedores		✓	✓			✓	
	Mejorar comunicación de la información						✓	

(Fuente: Elaboración propia)

Las iniciativas estratégicas recomendadas para Salmones de Chile ayudan al cumplimiento de los objetivos estratégicos en distintas perspectivas.

El incorporar una nueva gama de productos se traduce en crear nuevos atractivos para los clientes, se trata de la incorporación de líneas como el salmón ahumado, hamburguesas y nuggets con lo cual se busca aprovechar de mejor manera la materia prima, entregar productos distintos al cliente y llegar a nuevos mercados en búsqueda de productos más innovadores.

Ingresar a un nuevo mercado de alimentos de animales domésticos, permite utilizar las mermas y partes de la materia prima que no se utiliza en la operación normal para poder generar otros productos y proyectarse en nuevos mercados, lo que se traduce en la disminución de mermas y aumentos de ingresos por venta.

La adquisición y renovación de infraestructura moderna corresponde a importantes cambios en las construcciones y equipamiento tecnológico que permita activar innovaciones en distintas áreas de la organización con el fin de crear e incorporar nuevos productos o tareas que ayuden a mejorar la eficiencia de la operación.

Con las innovaciones en planta se puede generar la instancia de evaluar el uso de energías alternativas, pensando en soluciones como la hidroeléctrica, eólica o solar, que permitan reducir la estructura de costos fijos y también contribuir con un menor impacto ambiental.

Uno de los materiales más importantes en los embalajes y etiquetados es el plástico, el cual es comúnmente utilizado en grandes proporciones por muchas empresas. Una de las iniciativas planteadas en este enfoque es llegar a nuevos materiales de envasado y etiquetado, inclusive reciclados, que permitan reducir los costos y también ser más amigables con el medioambiente.

El mercado de exportación abarca el mayor porcentaje en las ventas de Salmones de Chile, siendo un país con altas expectativas en aumentar su consumo de productos del mar, una de las iniciativas comerciales se enfoca en desarrollar estrategias para incentivar a los clientes nacionales a adquirir esta clase de productos. Estas estrategias abarcan marketing y publicidad en mass media o medios de comunicación de masas como tv, radio e internet y convenios varios con restaurantes que permitan dar a conocer las bondades del producto y la marca.

Por último, el implementar un sistema formal de sistema de control de gestión es una iniciativa muy importante ya que permite planificar, organizar y medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos por área y facilita la implementación de cada una de las iniciativas ya descritas.

### **Justificación de la propuesta de CMI**

El presente diseño de cuadro de mando permite evaluar los siguientes problemas de control de gestión encontrados en el capítulo 3.9, detallados a continuación:

Por un lado, ayuda a resolver el problema de la disyuntiva de usar antibióticos (FE1) o cumplir con el pedido solicitado en el caso del ingreso de nuevas enfermedades, dado el comportamiento de los indicadores sobre todo los relacionados a la conducta de los clientes y sus preferencias.

Indica la relevancia de tomar la iniciativa estratégica de modernizar la infraestructura de planta (FE2) con el fin de mejorar en indicadores de eficiencia, excelencia operacional y bioseguridad, en búsqueda del equilibrio entre sustentabilidad versus eficiencia (FE3), otro problema de gestión.

El CMI permite formalizar la estrategia y junto al mapa estratégico diseñar los objetivos estratégicos que son guía para seguir para la empresa, gerentes y empleados, de manera de mejorar el conocimiento sobre las metas de la organización, su desdoblamiento hacia los objetivos individuales y la correcta relación con las evaluaciones de personal e índices de motivación. (AV1, AV2 y AV3).

Además de los problemas verticales, el CMI ayuda en la coordinación de las distintas áreas (AH1) para lograr los objetivos por departamento y ejes estratégicos, también permite generar objetivos en común (DO1) como el cumplimiento del plan productivo que requiere esfuerzo de todos los departamentos en cuestión y es vital para la meta de la organización.

En cuanto a problemas de comportamiento, el cumplimiento de los objetivos e indicadores del CMI llevan a cumplir los de tipo financiero, lo que facilita el entendimiento de los empleados de comprender como sus propias metas repercuten en el resultado financiero de la organización (CO1).

Por último, el CMI como herramienta de control de gestión formal permite definir objetivos para aquellas áreas más importantes sin objetivos hasta ahora, junto a indicadores que permitan medir su cumplimiento. Una vez propuesto el CMI y con el fin de alinear a la organización y continuar con el desdoblamiento de los objetivos, se procede a hacer el despliegue de la estrategia.

## **6. Despliegue de la estrategia**

Para que CMI de Salmones de Chile tenga el efecto de desdoblamiento estratégico sobre la propuesta de monitoreo en cascada, se hace el despliegue de los objetivos por áreas con el fin de alinear la organización.

Según Kaplan y Norton (2012), existen subprocesos para alinear las unidades organizacionales y los empleados, con la estrategia. Este proceso de alineación persigue enfocar las unidades negocios, alinear las unidades de soporte y a sus empleados.

### **6.1 Explicación de las funciones de la UEN**

Una de las mayores dificultades para una alineación exitosa según Kaplan y Norton (2012) es que las estrategias de cada unidad se realizan por separado sin un apoyo o vinculación con una estrategia corporativa que sepa integrar los objetivos organizacionales, para esto recomiendan diseñar el desdoblamiento de los mapas estratégicos y la alineación vertical y horizontal.

El proceso de cascada o desdoblamiento de la estrategia comienza identificando cada área de la compañía y generando herramientas de participación para obtener los objetivos estratégicos de la organización. La etapa de desdoblamiento estratégico involucra a cada área de empresa y genera herramientas de participación para la obtención de los objetivos estratégicos de la organización, la transmisión y comunicación estimula el alineamiento y la motivación de los equipos de trabajo.

Antes de analizar la implementación del desdoblamiento de la estrategia, se presenta el detalle del organigrama de la empresa, el cual se encuentra en la Ilustración 2.2, con el detalle de los esquemas y relaciones con las unidades de farming y comercial de la empresa.

El gerente general es el responsable por la dirección y la representación legal y judicial, instaurando las políticas generales que dirigirán a la empresa. Es el encargado de presentar los estados financieros, presupuestos, planes de trabajo y otros asuntos que el directorio requiera. Además, debe velar por el cumplimiento del plan estratégico, coordinando y controlando su ejecución junto al respectivo seguimiento de los objetivos estratégicos, preocupándose del crecimiento empresa a corto y largo plazo, entendiendo como objetivo principal el aumentar la rentabilidad empresa para el accionista.

El gerente del área farming es el responsable por la producción de salmones en agua dulce y agua mar; de esta manera vela por el cumplimiento de los planes de producción en las distintas fases de crecimiento del salmón, siendo una de sus principales responsabilidades el manejo de las tasas de mortalidad, los niveles de antibióticos y las primeras fases de elaboración del producto, etapas muy importantes para lograr un producto de calidad; el resultado de su departamento es un producto listo para el proceso de manufactura.

El gerente de procesos es el responsable por el proceso de manufactura, gestionando la capacidad de la planta y sus trabajadores; manteniendo eficientes niveles de producción con los niveles mínimos de mermas o pérdidas por producción; asegurando la mayor productividad posible. Por otro lado, tiene como tarea la supervisión del inventario, de las compras y los suministros fundamentales para el trabajo.

El gerente comercial desarrolla la gestión comercial de la empresa en los mercados objetivos, conforme a las necesidades de los clientes, en base a los lineamientos estratégicos de la empresa. Es responsable del plan de ventas, que sirve para dimensionar el proceso de formulación a largo plazo y adecuar la planta productiva a los requerimientos. A esto, se agrega velar por el orden de las cotizaciones y contratos, de forma de asegurar que todos los factores en juego en los negocios que la empresa desarrolla estén sustentados y armonizados con los clientes, organismos normativos y entes productivos y de apoyo, velando por la rentabilidad del negocio. Dentro del cumplimiento de las rúbricas de contrato debe preocuparse por las políticas de pago establecidas ejerciendo todos los mecanismos posibles de cobranza que sean requeridos con el fin de conseguir el flujo requerido por la administración. Debe conocer a los clientes actuales y potenciales por medio de calendario de visitas para generar una base actualizada de información para estar preparados para reconocer oportunidades y amenazas que posibiliten generar soluciones oportunas y apropiadas. Lidera las jefaturas del área comex y logística, donde la función de logística se encarga de gestionar las etapas del proceso de producción de una empresa, desde la concepción o materialización del producto hasta la entrega y el departamento de comex el cual es clave para consolidar aquellas actividades en el exterior.

El gerente de administración y finanzas vela por el máximo retorno de los activos de la compañía garantizando el flujo de caja que permita la continuidad del negocio. Debe presentar los estados financieros y reportes presupuestados junto a los valores reales, mantener el orden financiero y

control de gastos. Por otro lado, el área es la encargada de liderar el área de TI y de Recursos Humanos.

## **6.2 Principales desafíos de alineamiento y selección de las funciones a analizar**

El asegurar el alineamiento de la organización resulta clave para el desdoblamiento estratégico que trata de asegurar que los objetivos descritos definidos por la alta dirección se relacionen con los diferentes objetivos y estrategias de los distintos departamentos y unidades funcionales, lo que aseguraría un máximo nivel de compromiso individual y así también funcional.

Es por ello por lo que Kaplan y Norton (2012) plantean lo importante que es definir objetivos y metas desafiantes para los indicadores de los temas estratégicos y que aquellos responsables de su cumplimiento asimilen la importancia de su cumplimiento y se esfuercen por alcanzarlas.

Los principales desafíos de alineamiento se basan en la existencia de intereses que pueden resultar opuestos entre ellos y perjudiciales a los objetivos estratégicos. Un ejemplo de esto puede ser la búsqueda de un producto inocuo sin antimicrobianos lo que puede afectar los índices de cumplimiento de entrega y con ello los niveles de desempeño de servicio. Otro desafío de alineamiento es el uso de los presupuestos por departamento, y que estos concuerden con la potenciación de los objetivos estratégicos de la organización.

La comunicación es otro desafío de alineación de la organización, esto toma mayor importancia debido a las necesidades de comunicar la estrategia de la organización.

Entre los principales desafíos de alineación de la organización, se encuentra la estimulación de los proyectos a nivel de área a través de un rediseño de los incentivos, en los departamentos farming y comercial, estos proyectos alineados con los objetivos estratégicos permiten generar motivación y alineamiento con los desafíos futuros.

En relación con los desafíos en coordinación, este desafío se hace más complejo y es un punto crítico en la ejecución de funciones de cada área, ya que es importante desarrollar metodologías que transmitan lo importante y estratégico en la planificación de la empresa.

## **6.3 Tableros funcionales de control**

Los tableros de gestión permiten reflejar el desempeño, de tal manera que los responsables reciban una retroalimentación rápida y oportuna sobre los logros de las metas establecidas y el desempeño alcanzado, lo que permite mejorar los desempeños de los procesos.

Basado en el cuadro de mando integral corporativo, se diseñan los tableros de gestión en los departamentos seleccionados, comercial y farming.

Los tableros de control se encargan de generar una visualización sobre los indicadores relevantes por área para la evaluación de los objetivos generales de la organización, esta metodología se acompaña con la información objetiva con metas asignadas, todo en búsqueda de la contribución general a la claridad en los objetivos que la organización desea cumplir y los indicadores por los cuales serán monitoreados y compensados en el sistema de incentivos de la próxima sección, generando un monitoreo constante de los resultados. Este tablero se construye usando la metodología de las cuatro perspectivas del mapa estratégico, generando una unión con la estrategia organizacional.

La tabla, presenta una matriz de contribución que genera un cruce entre los objetivos estratégicos y la definición del impacto asociado a la contribución con el área de gerencia farming y comercial.

**Tabla 6-1. Margen de contribución de gerencias seleccionadas**

Cód.	Objetivo estratégico del CMI	Gerencia Comercial	Gerencia farming
OE1	Aumentar valor empresa	✓	✓
OE2	Generar margen operacional		✓
OE3	Aumentar ingresos por venta	✓	✓
OE4	Lograr la satisfacción y fidelidad del cliente	✓	✓
OE5	Asegurar disponibilidad del producto en el cliente	✓	✓
OE6	Generar confianza de la inocuidad de los productos	✓	✓
OE7	Maximizar nivel de eficiencia y disminución de mermas		✓
OE8	Búsqueda de mejora continua de los procesos		✓
OE9	Cumplimiento programa de cultivo		✓
OE10	Optimizar tiempos de entrega	✓	✓
OE11	Buscar nuevos clientes	✓	
OE12	Optimizar gestión de proveedores	✓	✓
OE13	Mejorar compromiso con calidad		✓
OE14	Aumentar capacitación estratégica del capital humano	✓	✓
OE15	Mejorar comunicación de la información	✓	✓

(Fuente: Elaboración propia)

Como se observa en el margen de contribución la gerencia farming es muy relevante debido a que de alguna manera influye casi en todos los objetivos del mapa estratégico ya que concentra toda la etapa productiva del producto. Mientras que la gerencia comercial al estar ligada con el cliente maneja la información sobre su percepción de la calidad del producto y debe gestionar los ciclos de venta que le permite conocer el nivel de desempeño de servicio alcanzado.

Los tableros de gestión permiten entregar el desempeño semanal o mensual, de tal manera que los responsables pueden recibir retroalimentación rápida y oportuna sobre logros y desempeños alcanzados.

#### **6.3.1 Tablero de control de la gerencia farming**

La gerencia farming tiene como función la importante labor de comenzar con el ciclo productivo hasta llegar al punto de faena, lo cual corresponde a una de las etapas más importantes y extensas de la cadena de valor.

La tabla 6-2 muestra el tablero de gestión de la gerencia de farming.

En la perspectiva financiera, los objetivos se basan en el cumplimiento del plan de producción y los presupuestos de gastos del departamento. El cumplir con el plan de cosecha determina que se pueda cumplir con los tratos establecidos en contrato y generar los retornos esperados, para cumplir con el margen operacional establecido.

En la perspectiva de cliente para asegurar los estándares de calidad comprometidos y el cumplimiento del pedido, se requiere de auditorías que permitan medir los atributos del producto y medir los niveles de fill rate interno, ya que una vez que la etapa de farming se termina, comienza la etapa de faena.

En la perspectiva procesos internos, de manera de cumplir con los objetivos corporativos, el área de farming debe cumplir con indicadores de inocuidad y eficiencia. Dentro de estos objetivos, como indicadores de seguridad alimentaria se encuentra el uso de químicos y para los objetivos de

eficiencia, se mide la tasa de mortalidad de salmones, rendimiento de cosecha kg/smolt, la continuidad de la línea productiva y las pérdidas por problemas en bioseguridad como es el escape de salmónidos, buscando la mejora continua de los procesos, objetivo del cuadro de mando integral de la empresa.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, como indicadores en búsqueda de eficiencia se busca la disminución de las tasas de accidentabilidad y ausentismo, las que impactan directamente en las toneladas finales de producción, esto porque se pierden horas operativas, mermando el margen operacional, objetivo del mapa estratégico. El indicador corporativo de aumentar las capacitaciones estratégicas requiere de la mejora de dicho indicador en las respectivas áreas o gerencias de la empresa.

**Tabla 6-2. Tablero de control de gerencia farming**

Gerencia farming					
Perspectiva	Objetivo del area	Indicador	Métrica (fórmula)	Meta	Frecuencia
Financiera	Cumplimiento plan de producción	Cumplimiento plan de farming	cosecha real/cosecha planificada	95%	mensual
	Cumplimiento presupuesto gastos de produccion	Presupuesto gastos de producción	gastos real/gastos presupuestados	100%	mensual
Clientes	Asegurar estandar de calidad	Hallazgos auditoria de los procesos relacionados con el área	Número de hallazgos/muestras de auditoria	5%	mensual
		Fill rate interno	cantidad entregada/cantidad presupuestada	95%	mensual
	Entregas de productos a faena en plazos solicitados	Promesa de entrega interna	cantidad de entregas a tiempo/total entregas	95%	mensual
Procesos internos	Tasa de mortalidad de salmones	Índice de mortalidad	Mortalidad de salmonidos en piscicultura/total producción	1,80%	mensual
	Aumentar rendimientos de cosecha kg/smolt	Índice de rendimiento	kg de carne obtenida/cantidad de smolt	3,8 kg/smolt	mensual
	Disminuir perdidas por bioseguridad	Nro de escapes de salmónidos	nro de peces en fuga/total	1%	mensual
	Mantener continuidad de líneas de producción	Volumen atrasado	volumen retrasado/total volumen producción	1%	mensual
	Disminuir uso de químicos	Uso de antibióticos	Nivel de antibióticos en gramos/toneladas de salmón	0,50%	mensual
Aprendizaje y crecimiento	Reducir ausentismo laboral del área	Tasa de ausentismo	personal con licencia/dotacion personal	0,10%	mensual
	Aumentar capacitaciones estratégicas del área	Horas de capacitación	Horas de capacitación/dotación del personal del área	9	mensual
	Reducir la tasa de accidentabilidad del personal del área	Tasa de accidentabilidad	Nro de empleados accidentados/dotacion personal	0,30%	mensual

(Fuente: Elaboración propia)

### 6.3.2 Tablero de control de la gerencia comercial

La gerencia comercial tiene el vínculo con el cliente, por tanto, es quien recibe de cerca la percepción del cliente y los niveles de desempeño de servicio. Es quien determina cuando el cliente se siente conforme y satisfecho, y con ello determina el compromiso del cliente y su lealtad para seguir creando nuevos contratos.

En el tablero de control la perspectiva financiera busca mejorar los objetivos de rentabilidad en el cumplimiento de presupuestos tanto en ingresos como en la estructura de costos. Por otro lado, al tener el contacto directo con el cliente, realiza el trabajo de cobranza de manera de recuperar la inversión y liquidez. Para poder aumentar los ingresos por venta como objetivo estratégico de la empresa, es necesario que la gerencia comercial incluya dentro de su tablero la búsqueda de nuevos clientes con la posibilidad de concretar nuevos negocios.

En la perspectiva de relación con los clientes, se visualizan objetivos relacionados principalmente a conocer los niveles de satisfacción en cuanto a calidad y desempeño de servicio, como es el objetivo de cumplir los contratos de ventas establecidos donde se mide el nivel de satisfacción con el número de reclamos recibidos por incumplimientos de contratos. Con el fin de mantener relaciones estables que generen valor con el cliente, es necesario desarrollar planes de visita que permitan acercarse y conocer la situación del producto en terreno. Por otro lado, en el ciclo de ventas, una de las formalidades más importantes es desarrollar cotizaciones de venta las cuales son revisadas y posiblemente aprobadas si se logra el acuerdo en cuestión, por esto, se evalúa el indicador de tasa de respuestas positivas vs negativas, evaluando la gestión de ventas del gerente.

EL área comercial no tiene relación directa con el área de producción, por tanto, en el área de procesos internos los objetivos tienen conexión con el cumplimiento de los tiempos acordados, tanto en la entrega, ciclo de venta y logística.

En el área de aprendizaje y crecimiento los objetivos corresponden a los indicados en el cuadro de mando integral de la empresa, repercutiendo directamente en el logro de estos objetivos corporativos.

La tabla 6-3 muestra el tablero de control del área comercial ya descrito.

**Tabla 6-3. Tablero de control de la gerencia comercial**

Perspectiva	Objetivo del area	Indicador	Métrica (fórmula)	Frecuencia	Metas
Financiera	Cumplimiento presupuesto gastos comerciales	Presupuesto gastos comerciales	$\frac{\text{gastos real}}{\text{gastos presupuestados}}$	mensual	100%
	Reducir ciclos de cobranza	Rotación cuentas por cobrar	$\frac{\text{ventas netas anuales}}{\text{(total cuentas por cobrar/2)}}$	mensual	20 días
	Cumplimiento ventas valorizadas	Presupuesto de ventas	$\frac{\text{ventas reales}}{\text{ventas presupuestadas}}$	mensual	90%
	Aumenta cartera de clientes	Hallazgos de nuevos clientes	$\frac{\text{(clientes finales- nuevos clientes/clientes nacionales)}}{1000}$	mensual	6%
Clientes	Cumplir los contratos de venta establecidos	Cumplimiento de contratos	$\frac{1 - (\text{Nro de reclamos por no cumplimiento de contratos} / \text{Nro de contratos establecidos})}{1} \times 100\%$	mensual	98%
Clientes	Tasa de positividad comercial	Tasa de respuestas positivas versus negativas de cotizaciones	$\frac{\text{respuestas positivas}}{\text{total respuestas}}$	mensual	70%
	Cumplir planes de visita al cliente	Plan de visitas	$\frac{\text{visitas realizadas}}{\text{visitas planificadas}}$	mensual	100%
	Mejorar la fidelidad del cliente	Renovación de contratos	$\frac{\text{nro de contratos a renovar}}{\text{nro total contratos}}$	mensual	95%
Procesos internos	Gestionar los tiempos de entrega	Nivel de servicios	$\frac{\text{cantidad de entrega a tiempo}}{\text{total entregas}}$	mensual	96%
	Gestionar ciclo de venta	Duración ciclo de venta	$\frac{\text{disminución ciclo de venta}}{\text{tiempo ciclo de venta}}$	mensual	10%
	Mejorar condiciones de logística en exportacion	Cumplimiento de SLA exigidos a proveedores logísticos	$\frac{\text{Nro de SLA cumplidos}}{\text{total acuerdos del período}}$	mensual	85%
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar compromiso de calidad del área	Índice de ejecución proyecto "Salmones Challenge"	$\frac{\% \text{ de personas que cumplen desafíos propuestos}}{\text{en el área}}$	mensual	90%
	Aumentar capacitación estratégica del área	Horas de capacitación	$\frac{\text{Horas de capacitación}}{\text{dotación del personal}}$	mensual	9 hrs

(Fuente: Elaboración propia)

## 6.4 Justificación de la propuesta de tableros funcionales

Las empresas optimizan mejoras a sus procesos mediante el diseño y despliegue de tableros de control operacionales locales, que son grupos de indicadores clave que brindan retroalimentación sobre el desempeño de los procesos locales Kaplan y Norton (2012) .

Los tableros funcionales ayudan al problema de articulación de las empresas donde unidades que la componen, requieren un input que es provisto por otra unidad. Por ejemplo, la Gerencia de procesos requiere el salmón entregado por la Gerencia de farming para poder convertirlo en el producto final requerido por el cliente; esto debe ser en el tiempo y forma requerida. Para resolver esta problemática es el desarrollo de los tableros de gestión con el objetivo de articular los desempeños entre unidades, apoyar macroprocesos y alinear los objetivos con el mapa estratégico de la compañía. De esta manera las gerencias de ambos procesos se comprometen con diversos objetivos individuales (output) que son utilizados como recursos (input) por otras áreas, permitiendo en definitiva la realización de objetivos globales de la empresa.

De acuerdo con lo señalado en el capítulo 3.9 problemas relacionados al control de gestión, el tablero funcional ayuda a resolver algunos problemas en la organización como son las disyuntivas en el uso de los antibióticos y el enfoque en eficiencia vs sustentabilidad, ya que a través de los objetivos de satisfacción del cliente se logra saber cuales son las principales necesidades y requerimientos, entendiendo en este caso si el cliente esta dispuesto a sacrificar hasta cierto punto la inocuidad por tener el producto a tiempo.

El tablero de control por otro lado permite ayudar con el problema de la falta de comunicación de los objetivos estratégicos, ya que desdobra los objetivos del cuadro de mando integral a las áreas de la organización y con esto, además de comunicar, hace los objetivos propios de cada departamento motivando a las áreas a seguir los alineamientos de la alta dirección.

El tablero de gestión al igual que el cuadro de mando integral aporta formalidad al sistema de control de gestión, a través de generación de reuniones y planificaciones formales para informar los objetivos estratégicos y la creación de instancias formales de mejora.

Para el problema de coordinación entre áreas y la falta de objetivos comunes entre las gerencias, el tablero de control delega ciertos objetivos estratégicos dependiendo de la función del

departamento, lo que ayuda en el alineamiento de la organización pero también entrega ciertos objetivos comunes que debiesen ser cumplidos por todas las unidades, como son las instancias de capacitación estratégica y el fomentar el compromiso con la calidad, las cuales son transversales a lo largo de todas las áreas de la compañía.

Una de las debilidades es la falta de arraigo del personal con la propuesta de valor, lo que se soluciona con este modelo de gestión que hace los objetivos de la empresa propios y formales, y los que no guardan relación directa a los objetivos del CMI, inducen el comportamiento a cumplir con los atributos de la propuesta de valor.

El tablero de control ayuda a enfocar el trabajo al largo plazo, ya que al ser un negocio donde el producto final se obtiene luego de dos años de iniciado el proceso, obliga a las personas a pensar como el cumplimiento de sus actuales funciones repercuten a futuro.

De manera de fomentar e impulsar el cumplimiento de estos objetivos, es necesario contar con un robusto plan de incentivos que permita comprender el cómo llegar a las metas propuestas de la organización puede también traer beneficios personales e individuales.

## **7. Esquema de incentivos**

Los esquemas de incentivos son una importante herramienta para las organizaciones ya que permiten orientar y estimular comportamientos. Los esquemas de incentivos representan una importante herramienta para las organizaciones ya que permiten orientar y estimular comportamientos en busca de alcanzar los logros y objetivos organizacionales. (Farías, 2001).

Según Balaguer (1994), para analizar y evaluar el comportamiento de un individuo de debe considerar el origen y composición de las variables que interactúan en la elección de una actividad.

Kovacevic y Reinoso (2012), mencionan que lo más complejo de escoger en los esquemas de incentivos no es definir el número de indicadores a utilizar, sino que el tipo de indicadores utilizar. Debido a esto, es muy importante comprender el contexto de la organización y cuál es la característica de las personas de cada área de trabajo.

Los esquemas de incentivos buscan el alineamiento de las unidades funcionales, inducen comportamientos y acciones con el fin de consolidar el cumplimiento de la propuesta de valor.

### **7.1 Situación actual de la UEN respecto de los esquemas de incentivos**

La alineación de las unidades organizacionales y del personal es crítico para el éxito de la implementación de la estrategia. Es así como todo proceso de alineación y comunicación deben empezar con la definición de objetivos y temas estratégicos corporativos de alto nivel. Desdoblar los mapas estratégicos ayuda a entender el papel de optimización y aporte corporativo. La alineación del personal comienza con los programas de comunicación impulsado por los líderes, una vez que los empleados conocen la estrategia y la comprenden, la empresa puede consolidar el mensaje solicitando a los empleados locales que definan sus propios objetivos teniendo en vista los objetivos estratégicos a nivel corporativo y a nivel departamental. Las empresas obtienen más conocimiento y compromiso con la estrategia por parte de sus colaboradores cuando se relacionan con incentivos y bonos salariales con el logro de los objetivos personales, departamentales y organizacionales.

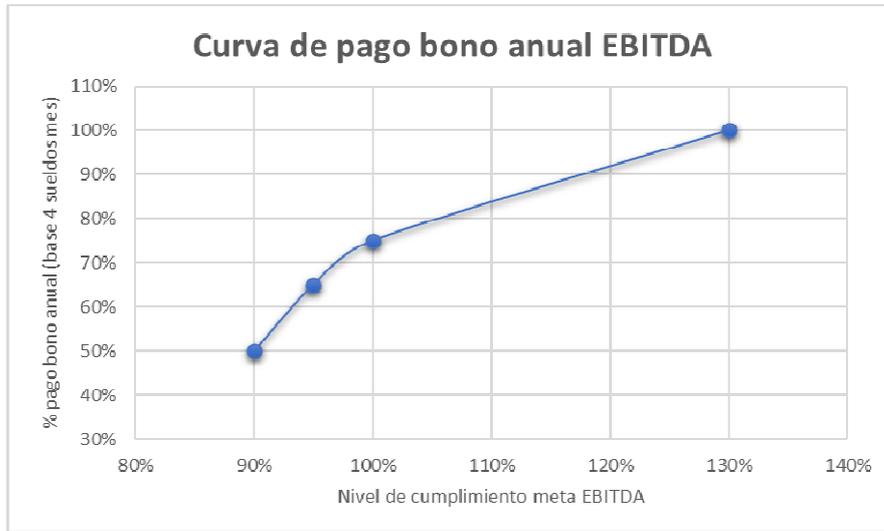
Un esquema de incentivos busca influir positivamente en el comportamiento de las personas que pertenecen a una organización para lograr los objetivos propuestos. Existen diversos tipos de incentivos, los cuales pueden tratarse principalmente en dinero, reconocimiento o beneficios

Kaplan y Norton (2012) indican la diferencia de definir metas desafiantes para aquellos indicadores relacionados a temas estratégicos, y, por otro lado, lograr que los gerentes asimilen estos indicadores desafiantes y se esfuercen por lograrlos. Robbins y Judge (2013) indican que el esfuerzo buscado es el que está dirigido hacia las metas de la empresa y que además es consistente con estas.

Caprile (2019), propone que un esquema de incentivos no debe generar comportamientos negativos como la proporcionalidad de la curva de pago y riesgos de efecto *sandbagging* el cual describe cuando un sujeto evaluado abandona una meta, sin lograr los objetivos organizacionales. El riesgo de *autoescalamiento* tiene relación cuando un esquema de incentivos depende de un alto número de variables y escala de incentivo donde existe el riesgo de que los gerentes se limiten a una determinada categoría que no implique realizar un gran esfuerzo y que signifique un beneficio proporcional. Otro riesgo es la presencia de *mercenarismo*, que puede llevar a los gerentes a trabajar exclusivamente por dinero y no implicarse en el proyecto. Otro riesgo es la *conducta free rider* la cual corresponde a incentivos por equipo de trabajo, donde no todos ejercen el mismo nivel de desempeño, lo que se traduce en bajos esfuerzos por algunos gerentes que obtienen el mismo beneficio que los que generan un desempeño mayor. El comportamiento *gaming* es otro comportamiento para evitar, y se define cuando la gerencia está segura del logro, por tanto, se siente segura con el pago por cumplimiento del indicador. La *indiferencia* es otro comportamiento por evitar, y corresponde al desinterés de esforzarse porque el incentivo no es atractivo.

En la actualidad, Salmenes sólo posee un esquema de incentivos formal para toda la línea ejecutiva y/o gerencial en base al cumplimiento de las metas de ventas no importando el área al cual pertenece; lo que se agrega a un bajo nivel de desarrollo en el área de Recursos Humanos siendo su principal foco el cálculo de liquidaciones y el desarrollo de los procesos de selección, contratación y desvinculaciones. La composición de la compensación está dada por un salario fijo mensual (incluido en el contrato de trabajo) y un bono pagado en forma solidaria a todo el equipo de gerentes, de acuerdo con el nivel de EBITDA-medido en base monetaria. La meta y escala de pago se encuentra establecida y se presenta a continuación.

**Tabla 7-1. Esquema de incentivos actual**



Sueldos a pagar 100%	% Cumplimiento de meta	%Bono anual	Nro. Sueldos
<b>4 sueldos</b>	130%	100%	4
	100%	75%	3
	95%	65%	2,6
	90%	50%	2

(Fuente: Elaboración propia)

El modelo fácilmente permite entender y alinear a todo el equipo de trabajo. La curva de pago minimiza el efecto sandbagging (colocar bolsas de arenas) descrito por Kaplan y Norton (2012) donde los gerentes prefieren no hacer ningún esfuerzo por alcanza una meta siguiente, prefiriendo quedarse en un objetivo más alcanzable.

Este tipo de incentivo resulta desventajas como bajo nivel de influencia debido a la desmotivación del equipo de gerentes. Cuando la medida contable es tan generalista, los factores que influyen en la utilidad operacional son variados y no todos pueden ser planificados por tanto la capacidad de influencia suele ser menor, y puede generar menores niveles de compromiso e indiferencia, sobre todo para áreas más operativas que tienen poca influencia en el área comercial. Por otro lado, incentiva la conducta del tipo Free Rider (conducta en el que un individuo minimiza su esfuerzo individual apostando al esfuerzo que realizará el resto de las unidades para alcanzar una meta grupal o colectiva, logrando así su recompensa con un mínimo esfuerzo) y priorización al corto plazo y no visión de largo plazo, lo cual afecta en gran medida el desarrollo de la empresa, por

tratarse de un negocio a largo plazo y con diferencias de temporalidad. En la tabla 7-2 se muestra un resumen de los problemas del sistema actual de incentivos.

**Tabla 7-2. Resumen de problemas de comportamiento de actual sistema de incentivos**

Situación actual	Sandbagging	Autoescalamiento	Mercenarismo	Free rider	Gaming	Indiferencia
Bono anual				✓		✓

(Fuente: Elaboración propia)

Debido a los problemas del esquema actual se propone un nuevo plan de incentivos para Salmones de Chile.

## 7.2 Propuesta de esquemas de incentivos

Debido a lo evaluado en el sistema actual de incentivo, se propone un nuevo modelo dirigido a los responsables de dos unidades funcionales con mayor incidencia en el cumplimiento de la propuesta de valor, incentivo que permite asegurar y motivar el cumplimiento de los objetivos individuales como corporativos.

Para efectos del trabajo realizado de los tableros de gestión los gerentes a los que se les aplicará un sistema de incentivos es el Gerente comercial y farming como responsables de sus respectivos departamentos. La idea de estos esquemas de incentivos es llevarlos a un formato del tipo cascada que permita incluir incentivos de desempeños a otras personas en la organización de forma gradual evaluando y controlando los indicadores de manera mensual y anual.

El objetivo se desprende del mapa estratégico; y su indicador se asocia a la métrica a utilizar para ejecutar el seguimiento y verificación de cumplimiento. La meta se asocia al resultado esperado de acuerdo con el objetivo estratégico definido. El mínimo porcentaje de cumplimiento corresponde a la condición mínima para optar al incentivo, de acuerdo con el porcentaje obtenido se obtiene el monto en bono a cancelar.

Como incentivo del tipo financiero, se propone la entrega de un bono anual.

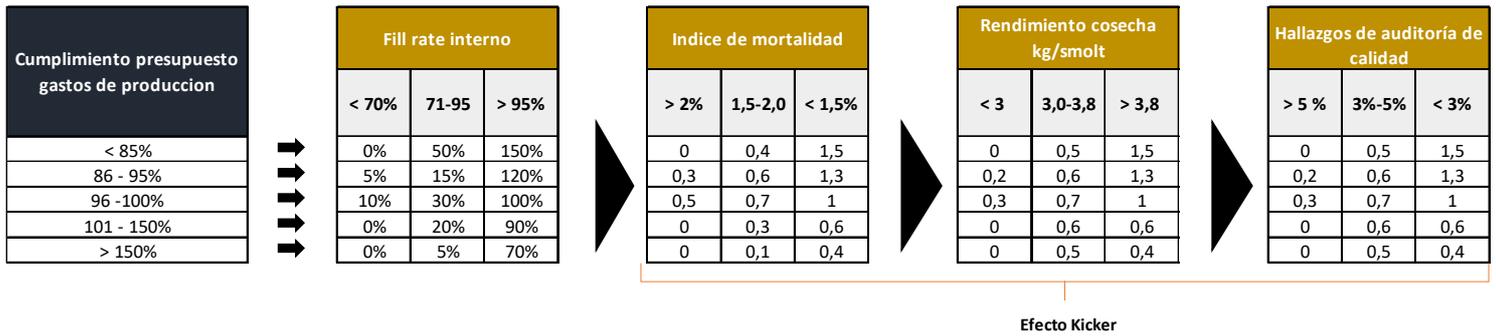
### **Bono anual**

El bono anual de ambas gerencias se calcula considerando cinco indicadores o variables que se derivan de los objetivos estratégicos del tablero de control de ambos departamentos. En primer lugar, se escoge una variable mandatoria que determina los porcentajes mínimos y máximos de incentivos, ya que se comporta como “kicker”, es decir, premia o castiga el desempeño de otras tres variables adicionales. Para el esquema de farming se escogió el presupuesto de producción y para comercial, el cumplimiento de ventas; en este caso no se eligió el EBITDA debido a que no es un indicador que sea del 100% de responsabilidad de alguno de los cargos, por tanto, se toma la decisión de descomponer de esta manera los indicadores. A modo de ejemplo, según la Tabla 7-3 si el gerente de farming cumple entre un 86% y 95% del presupuesto de gastos de producción, su rango de incentivos se encuentra en la segunda fila de todo el esquema de incentivos, de esta forma si el fill rate interno es mayor al 95%, se traduce en un incremento del 120% de la base del bono que corresponde a un sueldo, llegando parcialmente a un resultado de 1,2 sueldos brutos. Luego, el resultado anterior, se somete al efecto multiplicador de otros tres objetivos, donde por ejemplo si el gerente de farming alcanza el resultado más exitoso en cada una de las variables, el bono obtenido hasta ahora debe multiplicarse por un factor de 1,3 en cada una de las categorías cumplidas, alcanzado a un resultado final de 2,64 sueldos, alcanzando un límite de 5 sueldos brutos por incentivo.

$$\begin{aligned} \text{Bono anual} &= \text{sueldo bruto} * 120\% * 1,3 * 1,3 * 1,3 \\ &= 2,64 \text{ sueldos brutos} \end{aligned}$$

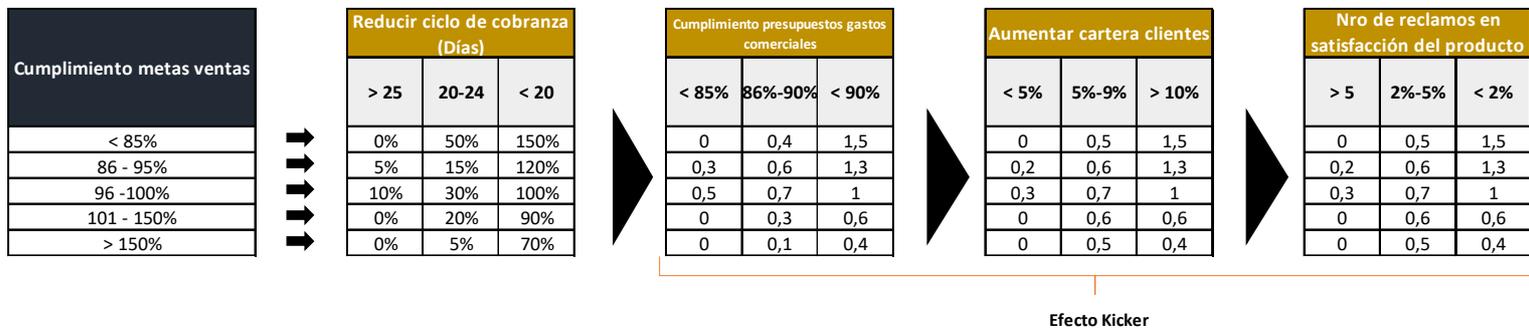
De esta manera se busca que el gerente se desempeñe con los mejores niveles de eficiencia, sin dejar de lado los objetivos relacionados con la propuesta de valor. De esta forma, si un gerente gasta menos de lo presupuestado, pero no cumple con los otros indicadores, se le “castiga” no otorgándose un beneficio monetario, ya que el haber usado todos los recursos podría haber generado mejores resultados.

**Tabla 7-3. Esquema de incentivos área farming**



(Fuente: Elaboración propia)

**Tabla 7-4. Esquemas de incentivos área comercial**



(Fuente: Elaboración propia)

### Evaluación de propuesta de esquema de incentivos

Para completar la propuesta del nuevo esquema de incentivos, se efectúa una evaluación referida al nivel de complejidad de la operatoria y a su aporte en la disminución de problemas derivados de un esquema de incentivos. Se pasa de un modelo con sólo una medida de desempeño y a nivel solidaria para todo el equipo de gerentes (EBITDA), a un esquema con mayor cantidad de dimensiones, diferenciadas por área, totalizando cinco (5) para cada gerente responsable de las unidades funcionales.

El esquema propuesto mitiga esta mayor complejidad, a través de dos medidas principales; en primer lugar se genera una modificación tanto en los pisos mínimos de pagos – caso del principal indicador como es el cumplimiento – pasando de una exigencia de 90% de cumplimiento como piso mínimo, a un 85% (más cercano a los valores promedio alcanzados en los últimos 4 años), evitando la práctica de Sandbagging (abandonar la meta cuando se percibe como inalcanzable). El

valor máximo del bono a ganar anualmente, pasando de cuatro sueldos base mensuales a un máximo de cinco sueldos base mensuales, de manera de asegurar mayor nivel de compromiso y gestión de las variables incluidas en el modelo.

La segunda medida propuesta para disminuir el exceso de variables del nuevo esquema, es separar los horizontes en bonos de evaluación anual y trimestral, logrando de esta forma mantener el foco continuo de los responsables y sus equipos de trabajo tanto en las tareas y desempeños estratégicos como también en las tareas más tácticas y operativas, con evaluaciones a corto plazo, como lo son las trimestrales.

Cuando un esquema de incentivos presenta una alta cantidad de variables y opciones de escalas, existe el riesgo de que los gerentes puedan acomodarse a alguna escala en particular, a la que puedan acceder con niveles de esfuerzo moderado, y que dependerán a su vez de los niveles de retribución esperados. A este riesgo se le conoce como autoescalamiento y se evita con el uso de las variables multiplicadoras las cuales impulsan o castigan los valores de los bonos a pagar, de acuerdo con un nivel de cumplimiento de objetivos.

El esquema propuesto, opera con un incentivo individual por gerencia, lo cual evita el problema Free rider, ya que los objetivos son propios de cada gerencia y motiva a cada uno de sus integrantes a cumplir sus propios indicadores.

El incentivo al ser un esquema complejo de muchas variables evita el dilema gaming de creer que un incentivo monetario es seguro, dado que si uno de los objetivos no cumple el target mínimo, el pago se va cero. Respecto al problema de la indiferencia, por un lado, el bono anual es cinco sueldos, si a esto se suma el bono trimestral, que, en un escenario optimista, se cumple en las cuatro oportunidades del año, se puede alcanzar un bono final de nueve sueldos, lo cual no es indiferente a ningún trabajador.

En resumen, la propuesta de esquema de incentivos financiera y no financiera para estas dos gerencias alinean el comportamiento de los involucrados con el logro de objetivos de la organización tanto los individuales como colectivos, e intenta incorporar dentro su esquema todas las variables de la propuesta de valor y no dejar atrás ninguno de los objetivos relevantes como lo son calidad, eficiencia e inocuidad. Por otro lado, a nivel de desempeño buscado este se orienta a generar un trabajo más colaborativo y sinérgico a nivel de los gerentes de las unidades y asegurar mayores niveles de eficiencia en los entregables a las otras áreas de trabajo.

### **7.3.Justificación del esquema de incentivos**

El establecimiento de esquemas de incentivos para la gerencia comercial y de farming, genera el cumplimiento de la propuesta indicada en el capítulo anterior correspondiente a los focos relevantes de la estrategia para el sistema de control de gestión, donde se plantea la importancia de lograr un sistema de trabajo respaldado con procesos formalizados, validados y monitoreados con planificaciones asociadas a cada área de la empresa, de manera de generar presupuestos estratégicos evaluables y asociado a un sistema de incentivos generando inducciones al logro de los objetivos. El esquema propuesto se hace cargo de los problemas establecidos en el capítulo 3.9 como:

AV3: No hay transmisión del diseño de objetivos

AH1: Falta de coordinación entre áreas

CO2: Personal no arraigado con la propuesta de valor

CO3: Falta de enfoque en el largo plazo

DCG1: Áreas de trabajo sin definición de objetivos

DCG2: Limitado alineamiento organizacional

Un esquema de incentivos ayuda a transmitir los objetivos corporativos ya que los transforma en objetivos propios para el logro de beneficios personales, y ayuda a la organización a alinear sus intereses y coordinar las distintas áreas. Cuando los objetivos son del área, el personal entiende mejor cuales son sus desempeños esperados y se compromete mejor a la propuesta de valor. En aquellas áreas que no hay definición de objetivos, se crean los objetivos correspondientes, los cuales deben ser coordinados y alineados para lograr los comportamientos organizacionales esperados.

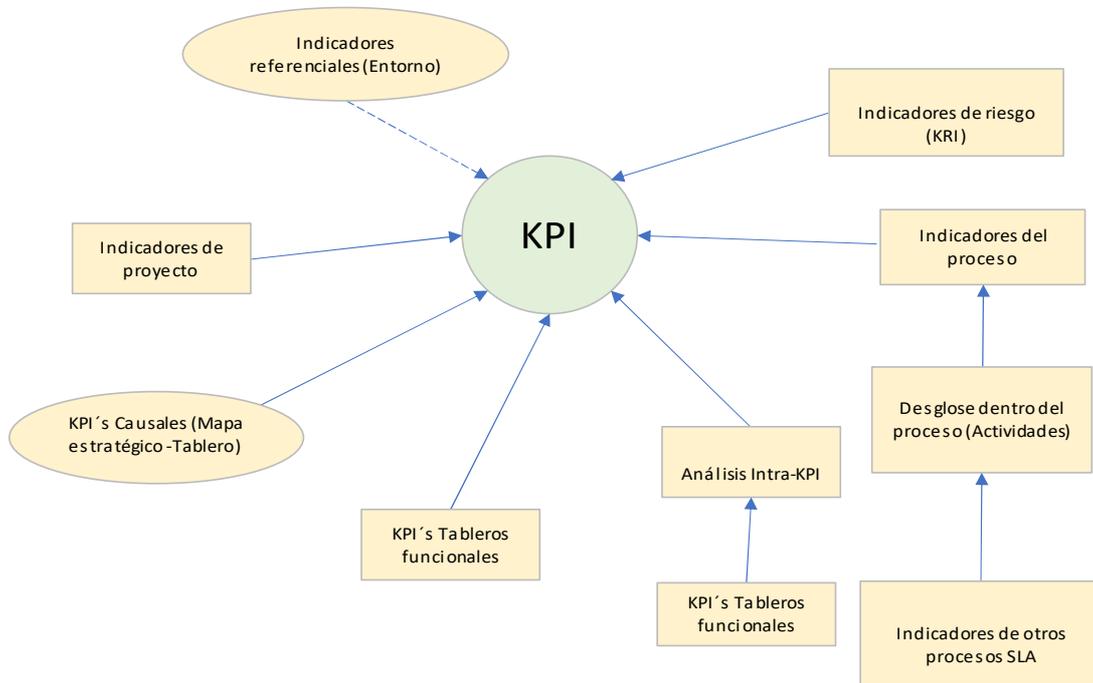
## 8. Análisis del desempeño

El presente capítulo presenta un análisis de desempeño para la empresa Salmones de Chile, y considera la selección de un indicador clave de desempeño (KPI), lo cual permite el logro de objetivos que le interesan a la unidad estratégica de negocios. Este indicador de desempeño se origina de los objetivos críticos para la organización establecidos en el capítulo de “despliegue de la estrategia”. Este indicador es la unidad central para la construcción de un modelo de análisis de desempeño (MAD), en la unidad estratégica de negocios. La evaluación del modelo de análisis de desempeño (MAD), se desarrolla con estructuras jerárquicas y secuenciales, llamadas “patrones de análisis del desempeño”, estos patrones son:

- a) Entorno: Variables del entorno que afectan el desempeño del KPI
- b) Intra KPI's: Explica como un KPI se explica por las variables que lo componen y su variación.
- c) Relación causa-efecto entre KPI's: Desarrolla cómo un objetivo o su KPI de efecto se explica por el resultado de otro objetivo o KPI de causa.
- d) Tableros relacionados: Corresponde al desempeño de los KPI's de otros tableros que inciden en del desempeño del KPI analizado.
- e) Indicadores de proyecto: Como los avances de planes de acción inciden en KPI.
- f) Indicadores de riesgo: Como un KPI se logra o no debido a la incidencia de un riesgo (KRI)
- g) Relación con procesos: El proceso o la ejecución de sus actividades permite la causa del desempeño del KPI.

La figura 8-1, representa el modelo de análisis de desempeño planteado por Caprile (2018) en el cual se basa la propuesta del esquema.

Ilustración 8-1. Esquema de modelo de análisis de desempeño



Fuente: Caprile (2018)

## 8.1 Modelos de análisis del desempeño

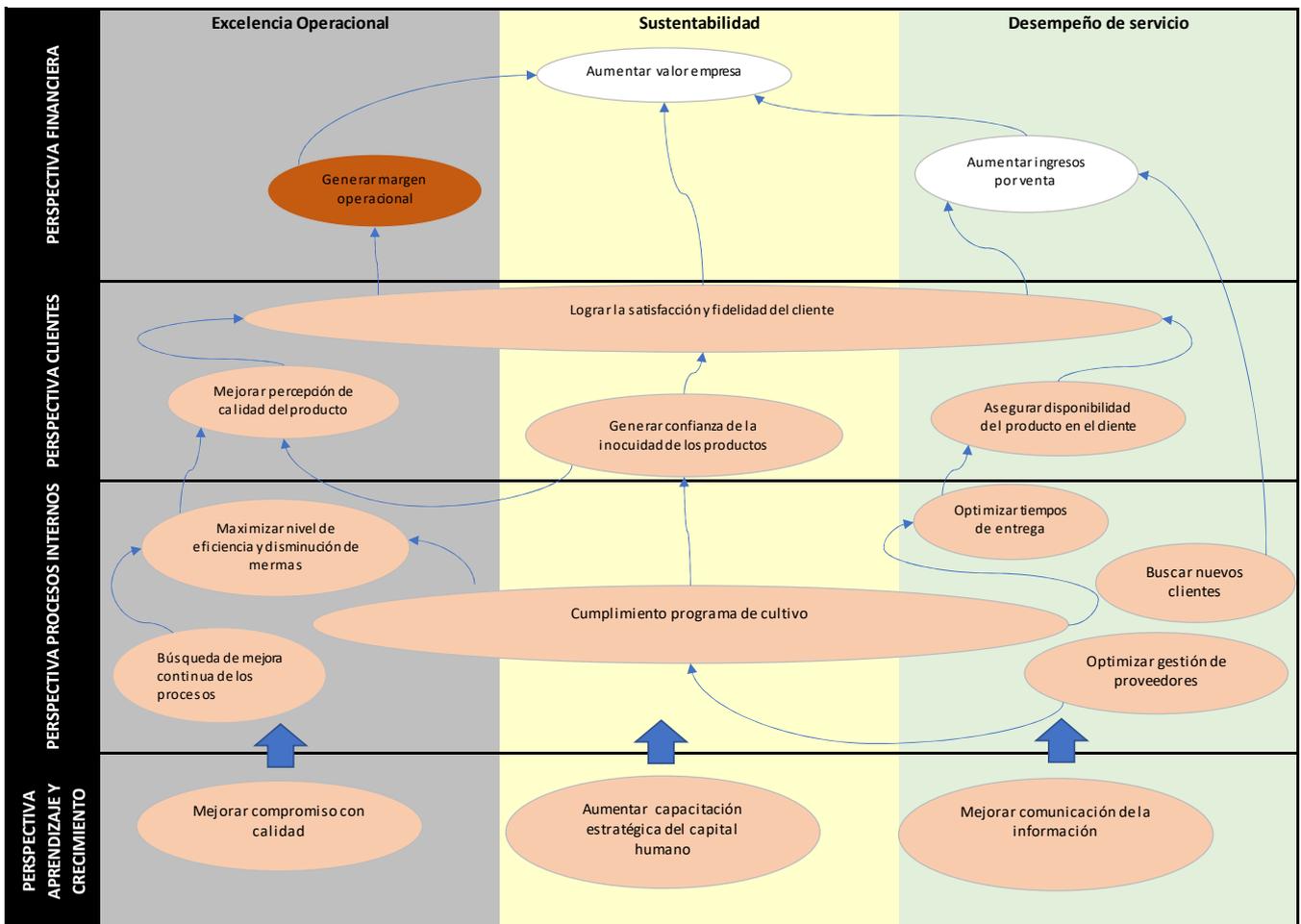
El modelo de análisis descrito permite entender que gestionar y como gestionar con el objetivo de mejorar las prácticas de gestión de la empresa. Para el desarrollo del modelo de análisis de desempeño, se establece como indicador clave, el generar margen operacional (EBITDA/Kg). Este indicador, el cual se ubica en el eje estratégico de excelencia operacional, permite medir el margen operacional o rentabilidad del negocio, eliminando el efecto de la amortización y depreciación y reflejando la capacidad de generar beneficios de una empresa teniendo en cuenta sólo la capacidad productiva.

Para el cálculo del indicador se considera los ingresos totales, la estructura de costos, los niveles de depreciación y amortización y el total de toneladas vendidas con el fin de medir rendimientos.

El indicador seleccionado EBITDA/Kg corresponde al objetivo estratégico financiero de “mejorar margen operacional”, y se relaciona al eje de excelencia operacional, el cual genera influencia directa sobre la rentabilidad de la unidad estratégica del negocio.

La figura presenta por medio del esquema del mapa estratégico cuales son aquellos objetivos en naranja relacionados con “generar margen operacional”, en lo cual se observa que el objetivo tiene relación con casi todas las variables.

**Ilustración 8-2. Ubicación del indicador en mapa estratégico**



(Fuente: Elaboración propia)

Los objetivos estratégicos relacionados pertenecen a los tres ejes estratégicos del mapa, siendo el más importante el de excelencia operacional ya que a través de la mejora continua de los procesos y la búsqueda de eficiencia, se mejora el rendimiento y con ello el margen operacional.

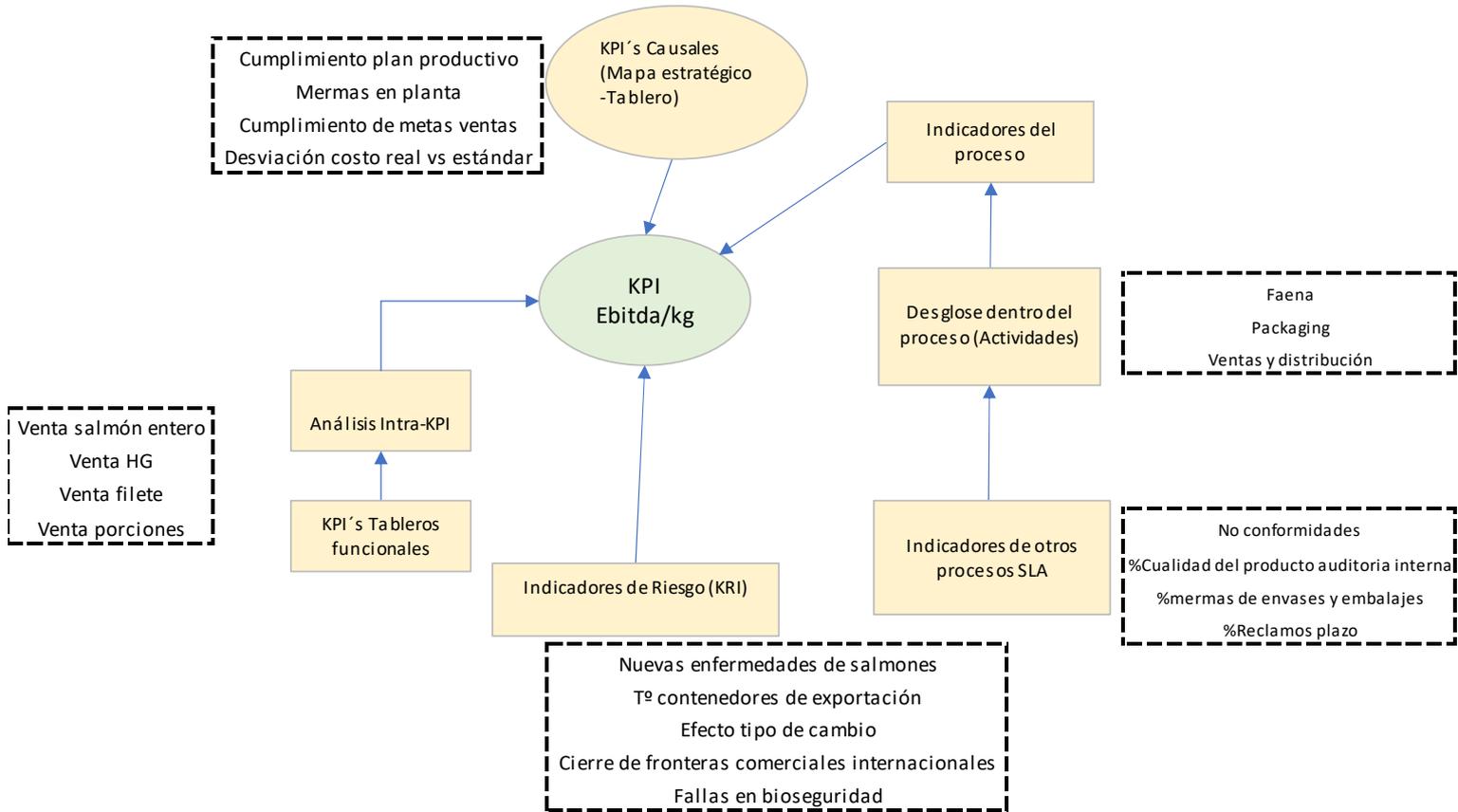
Pero la eficiencia en procesos no es relevante por si sola, sin los ingresos provenientes de las ventas cuya estabilidad o incremento proviene de la satisfacción y fidelidad de los clientes. La sensibilidad del cliente con el producto proviene de un resultado de las mejoras en el desarrollo de sustentabilidad y un mejor desempeño de servicio, es por esto, que los otros ejes estratégicos también resultan relevantes para el cumplimiento del KPI.

En la perspectiva de procesos se destacan los objetivos de, “optimizar tiempos de entrega”, que corresponde al eje estratégico de desempeño de servicio, la entrega oportuna logra generar confianzas y diferenciación con la competencia, lo que estimula a generar mejores resultados económicos. Otro objetivo estratégico es el “cumplir con el programa de cultivo planificado”, el cual permite generar los grandes volúmenes, en las condiciones y tiempos planificados; lo que es la base del proceso en cadena. En la misma perspectiva, pero en el eje de excelencia operacional la búsqueda de la mejora continua lleva a la constante ejecución de acciones que mejoran los procesos en una organización, minimizando al máximo el margen de error y pérdidas, resultando clave para mejorar el margen operacional.

En el caso del objetivo de “generar confianza de la inocuidad de los productos”, la generación de protocolos de inocuidad y el cumplimiento de exigentes procedimientos de bioseguridad pueden ser clave al momento de generar la comercialización, ya que es posible que se generen pérdidas de salmones por no cumplir requisitos de inocuidad en los mercados de destino.

La ilustración 8-3, presenta en esquema propuesto de modelo de análisis de desempeño para el indicador de “Ebitda/kg”, este modelo considera 4 patrones de los 7 patrones de análisis del desempeño, patrones de indicadores de proceso, indicadores de riesgo, análisis intra- KPI y KPI’s causales.

**Ilustración 8-3. Modelo de análisis de desempeño KPI Ebitda/ton**



(Fuente: Elaboración propia)

En el esquema se visualizan los patrones escogidos correspondientes a los indicadores de proceso, indicadores de riesgo, análisis intra- kpi y KPI's causales.

- a) **Indicadores de proceso:** Se evalúan los procesos de faena, packaging y ventas y distribución donde se consideran aspectos muy relevantes como lo son las no conformidades a hallazgos de auditoría interna en el producto faenado, mermas en envases y embalajes por errores en la labor de sellado que hacen del producto un material inviable de exportación y reclamos del cliente por demoras en el envío del producto.
- b) **Indicadores de riesgo:** Se analizan indicadores del ingreso de nuevas enfermedades, errores en los sistemas de guarda que corresponde al proceso de mantención en las cámaras de frío en contenedores y fallas en la bioseguridad de las piscinas que pueda causar fuga de salmones, muerte por predadores o inclusive accidentes laborales. En otros aspectos, el

cierre de fronteras comerciales internacionales es un riesgo muy inusual, pero importante a considerar, dado que se pueden quedar toneladas de producción en las fronteras de los países perdiendo importantes sumas de dinero, finalmente el tipo de cambio es otro riesgo, sino se cuentan con instrumentos financieros derivados como los forwards.

- c) Patrones de análisis intra-KPI: considera los resultados de las ventas de los distintos productos de exportación ya sea salmón entero, HG, Filete y porciones.
- d) Análisis de desempeño de KPIs causales: Tienen origen en el mapa estratégico de la UEN, los objetivos causales corresponden a cumplimiento plan productivo, mermas, cumplimiento metas ventas y desviaciones del costo real vs estándar.

## 8.2 Reporte de desempeño.

La propuesta del modelo de análisis de desempeño planteada en la ilustración 8-3 genera un análisis del desempeño del indicador “Ebitda/Kg”, considerando los patrones de análisis, intra-procesos, riesgos, intra KPI y KPI’s causales.

El resultado que se obtiene posterior al análisis del KPI “Generar margen operacional”, Ebitda/kg, genera como resultado un nivel bajo los requerimientos exigidos (amarillo). La tabla 8-1 presenta el resumen del indicador evaluado en el modelo de análisis de desempeño. El color verde representa el cumplimiento satisfactorio basado en los requerimientos de la empresa, el amarillo representa el no cumplimiento, pero el color rojo representa el no cumplimiento en condición crítica del indicador.

**Tabla 8-1. Resumen del indicador MAD**

Indicador Margen Operativo "Ebitda/Kg"			
Objetivo	Indicador	Resultado (USD/Kg)	Meta (USD/kg)
Generar margen operacional	Margen Operativo	 1,80	2,50

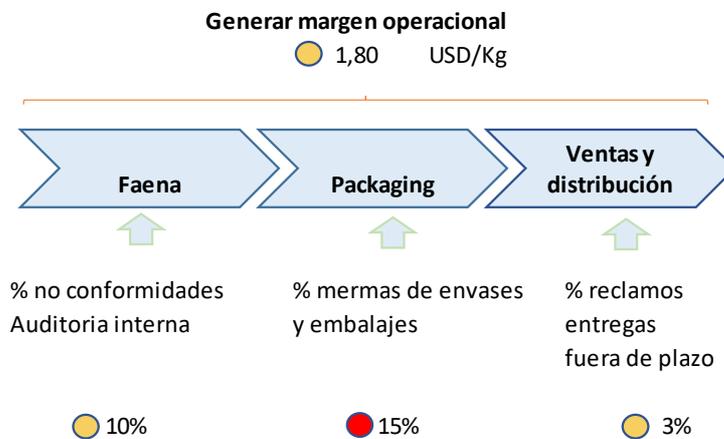
(Fuente: Elaboración propia)

A continuación, se realiza cada análisis de patrón propuesto en el análisis de desempeño.

### 8.2.1. Análisis de indicadores de proceso

Para esta visualización del modelo la figura 22, presenta la cadena de valor y en donde se establece un sistema de diagnóstico y monitoreo de las áreas que impactan en el margen operacional.

Ilustración 8-4. Dashboard de análisis indicadores de proceso.



(Fuente: Elaboración propia)

Para el dashboard de la ilustración 8.4, los indicadores de procesos escogidos corresponden a las actividades de la cadena de valor faena, packaging, ventas y distribución.

Si se cumplen los indicadores de no conformidad en faena, significa que se está obteniendo un buen producto, de lo contrario el nivel de mermas influye en el aumento de costos significativos. Por otro lado, afecta también en la cantidad de kilos disponible para embalar y posteriormente vender, por tanto, repercute en el denominador del indicador, el rendimiento (Kilogramos). En el área de packaging los niveles de mermas aumentan también las pérdidas, alejando a la empresa de su meta de margen operacional. Los números de reclamo, si bien no tienen una repercusión inmediata en el indicador al largo plazo puede ser perjudicial, debido a que, si el cliente no está de acuerdo con los desempeños de servicio del producto debido a las entregas fuera de plazo, se

tiene el riesgo de perder ese cliente y con ello dejar de percibir el ingreso correspondiente afectando al indicador de margen.

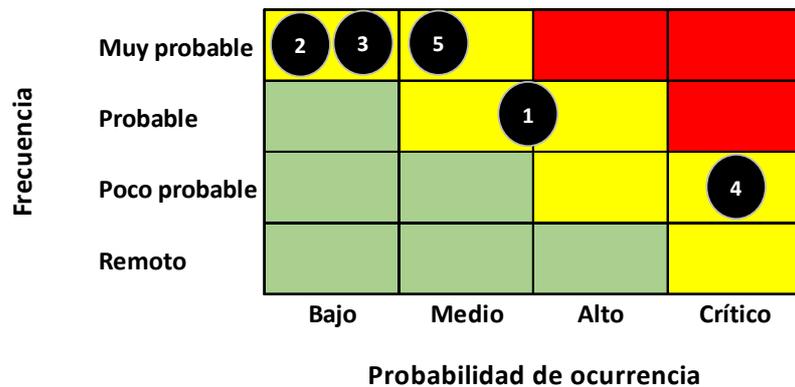
### 8.2.2. Análisis de Riesgo

Los riesgos del negocio salmonero son variados, desde riesgos sanitarios, por fallas humanas, económicos y comerciales. En la tabla 8-2 se presenta el esquema de análisis de riesgo con aquellas variables más relevantes y significativas.

**Tabla 8-2. Análisis de riesgo MAD**

Criterios de evaluación			
	<b>Monto (MM\$)</b>		<b>Frecuencia (Nro/año)</b>
Crítico	10.000	Muy probable	2
Alto	6.000	Probable	1
Medio	2.000	Poco probable	0,2
Bajo	500	Remoto	0,1

Código	Riesgos	Frecuencia	Monto (MM\$)	Impacto
1	Nuevas enfermedades de salmones	1	4.000	4.000
2	Falla temperatura en contenedores de exportación	2	500	1.000
3	Efecto tipo de cambio	2	200	400
4	Cierre de fronteras comerciales internacionales	0,2	10.000	2.000
5	Fallas en bioseguridad	2	2.000	4.000



(Fuente: Elaboración propia)

La tabla 8-2, presenta una matriz de riesgo, con los criterios de evaluación para cada situación potencial. Se establecen como principales riesgos la aparición de nuevas enfermedades de salmónidos, las fallas en la temperatura de los contenedores de transporte, pérdidas por efecto del tipo de cambio, el cierre de fronteras comerciales internacionales y fallas en bioseguridad de las piscinas son riesgos que inclusive pueden afectar la continuidad del negocio.

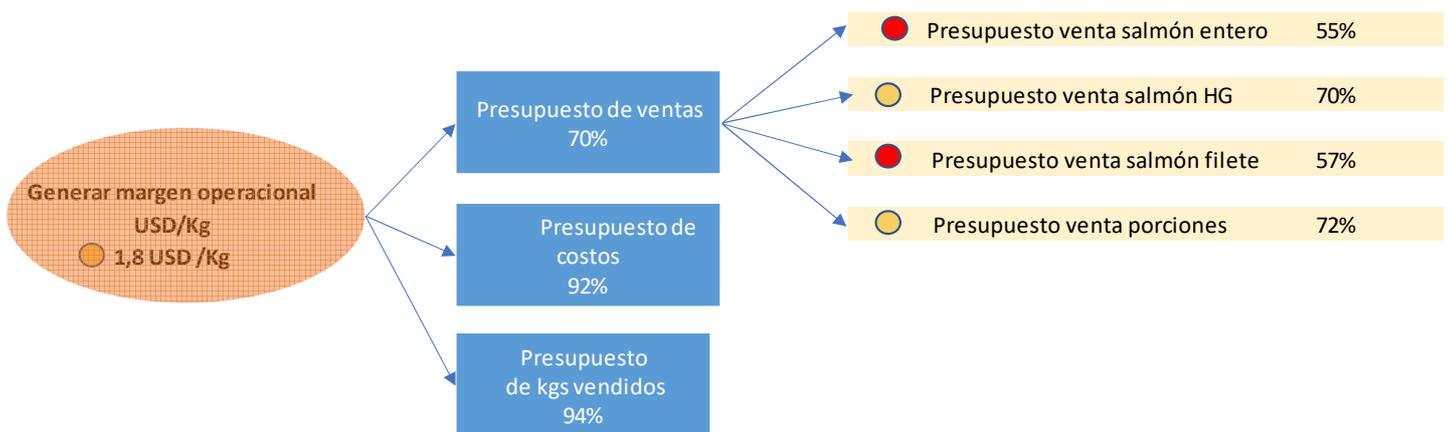
Si bien el cierre de las fronteras comerciales internacionales afecta con un monto muy significativo, la frecuencia es muy baja por tanto disminuye el impacto frente a otros riesgos como la aparición de nuevas enfermedades y fallas en bioseguridad.

### **8.2.3. Análisis Intra-indicador.**

Las variables del KPI, relaciona los ingresos con los gastos operativos y la capacidad productiva planificada.

Las ventas están segmentadas por el tipo de producto, de esta manera existen cuatro tipos de formas de vender el salmón, el entero, HG, filete y porciones. La figura presenta el resumen de las ventas por cada tipo de exportación

**Ilustración 8-5. Análisis Intra-indicador MAD**



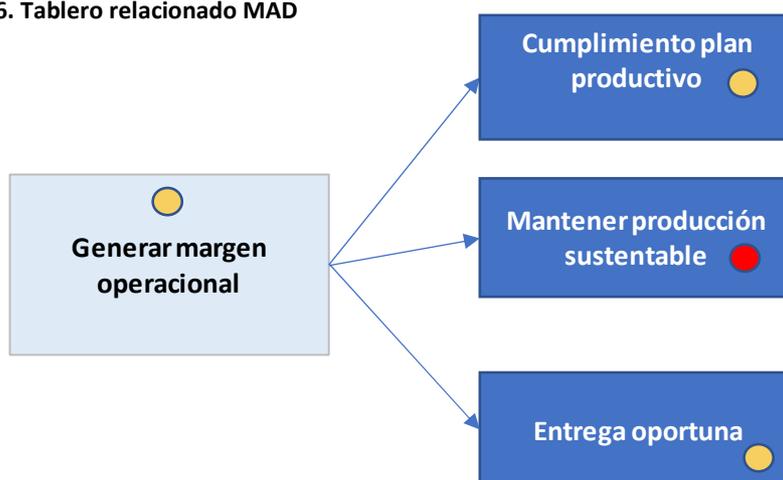
(Fuente: Elaboración propia)

La ilustración 8-5 indica dos niveles de información, donde el primer nivel muestra como el margen operacional requiere primero de 3 factores: ingresos, costos y unidad de rendimiento kilos. Para el segundo nivel se muestra la composición por tipo de producto donde los niveles en rojo, ventas de salmón entero y filete arrojan valores tan bajos que indican negativamente en el indicador.

#### **8.2.4. Análisis de tablero relacionado**

En relación con el tablero relacionado se puede observar las relaciones de impacto en la entrega oportuna, el objetivo de mantener producción sustentable y el cumplimiento del plan productivo. La ilustración 8-6 presenta un dashboard del tablero relacionado

**Ilustración 8-6. Tablero relacionado MAD**



(Fuente: Elaboración propia)

La ilustración 8-6, indica que los resultados del generar margen operacional para el tablero relacionado están sin cumplimiento, en el objetivo de entrega oportuna, esto está relacionado con el proceso de la cadena de valor de ventas y distribución. En el caso de los objetivos estratégicos de mantener una producción sustentable y el cumplimiento de los volúmenes comprometidos, también presentan problemas en su cumplimiento.

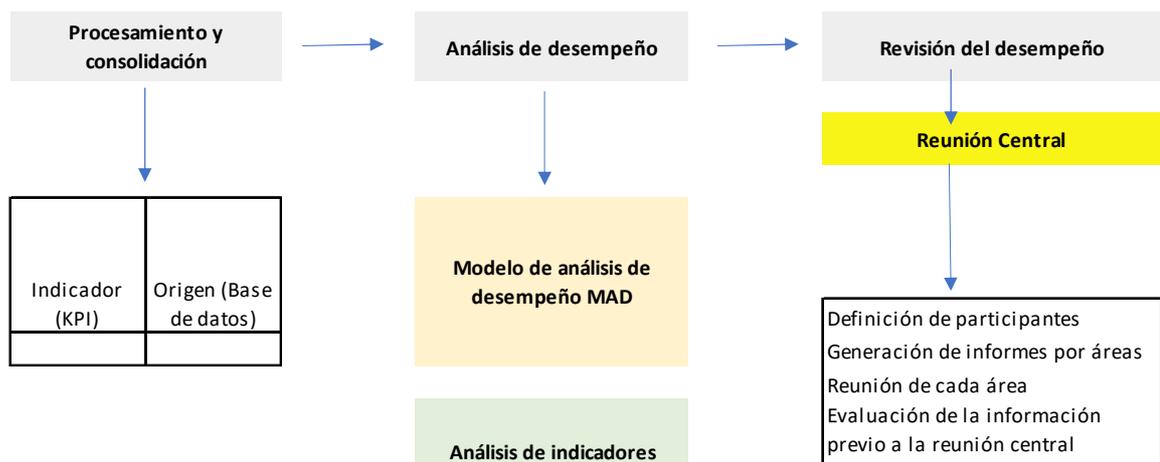
Al hacer una relación de la información adquirida en el MAD se establece que el no cumplimiento del indicador está fundamentado en valores bajos los requeridos por la organización en los procesos de faena, packaging y ventas y distribución, donde no se están cumpliendo las metas propuestas lo que limita el indicador de cumplimiento del plan productivo y de entrega oportuna. Por otro lado, los indicadores que tiene relación con la sustentabilidad están en rojo, lo que demuestra un no cumplimiento que proviene de la etapa de crecimiento y engorda. Es por esto que las ventas no están alcanzando los niveles esperados, lo que genera un no cumplimiento satisfactorio del indicador.

### 8.3 Proceso de análisis y revisión del desempeño

En este capítulo se describe de manera funcional el proceso de análisis de la propuesta del modelo de análisis de desempeño para Salmones de Chile, para ello se genera un procesamiento y consolidación de datos posteriormente se establece un análisis de desempeños para finalizar con un sistema de revisión de los desempeños.

La figura 27, presenta un esquema del proceso de análisis y revisión del desempeño.

**Ilustración 8-7. Esquema de proceso de análisis y revisión de desempeño**



(Fuente: Elaboración propia)

A continuación, se describe cada uno de los procesos indicados en el esquema de la Ilustración 8-7.

### 8.3.1 Procesamiento y consolidación.

En relación con el procesamiento y consolidación de datos, se establece una serie de indicadores que se originan de distintas bases de datos, la tabla 8-3, donde se genera un resumen de las capturas de los indicadores y su respectivo origen.

En la primera etapa del proceso se capturan los indicadores que se originan de las bases de datos analizadas en el modelo de análisis de desempeño.

La tabla 8-3, indica los indicadores y el origen de los datos para evaluar estos indicadores establecidos en los patrones de procesos.

**Tabla 8-3. Procesamiento y consolidación de indicadores de patrones de procesos.**

Procesamiento y consolidación de indicadores			
Indicador KPI		Base de datos	Área encargada
Cumplimiento % presupuesto gastos	Faena	Sistema contable centros de responsabilidad	Contabilidad
Cumplimiento % presupuesto productivo		Información de máquina faenadora	Producción
Control de calidad inocuidad		Análisis de inocuidad del salmón	Calidad
% de fallas de maquinaria		Información de máquina faenadora	Producción
Cumplimiento % hallazgos auditoría interna		Reportes de auditoría	Calidad
Tasa de accidentabilidad		Reportes de prevención de riesgos	Prevención de riesgos
Quiebres de insumos para envasado	Envases y Embalajes	Bodega de insumos	Producción
% de mermas de insumos de envasado		Reportes de producción	Producción
% de fallas de maquinaria		Información de máquina faenadora	Producción
Indicador de tiempo promedio de envasado		Reportes de producción	Producción
% de reclamos por calidad	Ventas y distribución	Encuesta satisfacción cliente	Comercial
% de reclamos por entregas fuera de plazo		Encuesta satisfacción cliente	Comercial
% de rechazos por errores en documentación de aduanas		Informes de aduanas	Comex

(Fuente: Elaboración propia)

Como se observa en la tabla 8-3, la información para el análisis de los indicadores se origina en las distintas áreas de la organización, y está fundamentada en las planillas de producción, encuestas de satisfacción, reportes de auditoría e informes estadísticos de las maquinarias.

La tabla 8-4, presenta el procesamiento y consolidación de indicadores de patrones de riesgo.

**Tabla 8-4. Procesamiento y consolidación de indicadores de patrones de riesgo**

Procesamiento y consolidación de indicadores			
Indicador KPI		Base de datos	Área encargada
% de salmones contagiados con nuevas enfermedades	Riesgos del indicador	Reportes sustentabilidad farming	Farming
% de pérdidas por interrupción en cadena de frío		Reporte proveedor logístico	Comercial
Pérdida por efecto del tipo de cambio sobre resultado		Sistema contable	Contabilidad
% de contratos perdidos por cierre de fronteras comerciales internacionales		Reportes comerciales	Comex- Gerencia general
% de pérdidas de salmones por fallas en bioseguridad		Reportes sustentabilidad farming	Farming

(Fuente: Elaboración propia)

Las fuentes de información están basadas en las bases de datos de las áreas comercial, contabilidad, farming y Comex e inclusive la gerencia general ya que para el cierre de fronteras comerciales se necesita de su gestión y apoyo para negociar y generar nuevas propuestas.

La tabla 8-5, presenta la información de los patrones de análisis de intra-indicador y tableros funcionales, con el origen de la información.

**Tabla 8-5. Procesamiento y consolidación de indicadores de intra-indicador y tableros funcionales**

Procesamiento y consolidación de indicadores			
Indicador KPI		Base de datos	Área encargada
Presupuesto ventas Salmón entero	Intra-indicador	Reportes ventas	Comercial
Presupuesto ventas Salmón HG		Reportes ventas	Comercial
Presupuesto ventas Salmón filetes		Reportes ventas	Comercial
Presupuesto ventas Salmón porciones		Reportes ventas	Comercial
Cumplimiento plan productivo	Tableros relacionados	Reportes de producción	Producción
Reducir uso de antimicrobianos		Reporte sustentabilidad farming	Farming
Porcentaje de entregas oportunas a clientes		Encuesta satisfacción cliente	Comercial

(Fuente: Elaboración propia)

La tabla 8-5, presenta el procesamiento y consolidación de indicadores de intra-indicador y tableros funcionales. Para ellos se establecen bases de datos generadas en los informes de estadísticas de ventas, reportes de producción y las encuestas de satisfacción del cliente.

### 8.3.2 Proceso de análisis desempeño.

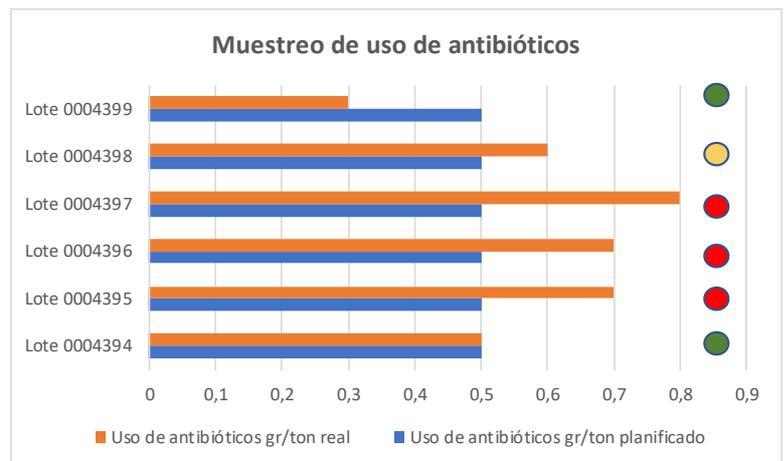
Todo el desarrollo generado en los capítulos anteriores corresponde al análisis de revisión del desempeño, sin embargo, es importante realizar un detalle de análisis para uno de los reportes que está bajo los estándares requeridos por la organización. El reporte de desempeño define en función a los dashboard anteriores, en ellos se observa como el factor de uso de antibióticos está bajo los requerimientos esperados, es por esto que se establece la apertura del indicador por las unidades de medidas o lotes en el área productiva. La figura 8-6, presenta el análisis del indicador de uso de antibióticos que se relaciona con el objetivo estratégico de cumplimiento del plan productivo y la mejora de percepción del producto.

**Ilustración 8-8. Análisis de uso de antibióticos**

Indicadores de sustentabilidad

Muestreo de uso de Antibióticos Tasa promedio 0,6 gr/ton ●

	Uso de antibióticos gr/ton planificado	Uso de antibióticos gr/ton real
Lote 0004394	0,5	0,5
Lote 0004395	0,5	0,7
Lote 0004396	0,5	0,7
Lote 0004397	0,5	0,8
Lote 0004398	0,5	0,6
Lote 0004399	0,5	0,3



(Fuente: Elaboración propia)

El menor uso de antibióticos y las certificaciones por su disminución son muy importantes, ya que ayudan a mejorar la percepción de calidad hacia el producto y con ello reforzar la satisfacción y fidelidad del cliente, lo cual es un atributo importante de la propuesta de valor.

Este indicador es un esfuerzo importante de todas las áreas de la organización, cada uno tiene un papel relevante, ya que el área farming debe usar toda su experticia para evitar el uso de antibióticos, pero comercial es el encargado de informar a los clientes los resultados de las mediciones y con eso demostrar mayor confiabilidad en la inocuidad de los productos.

La frecuencia debe ser semanal, o a la medida que vayan saliendo los distintos lotes de producción.

### 8.3.3. Proceso de revisión del desempeño.

En la última parte de este proceso de revisión del modelo de análisis de desempeño se establece el sistema de coordinación entre las áreas para evaluar la información generada. El análisis para desarrollar entre las áreas debe estar enfocada en el logro de los principales objetivos estratégicos de la organización planteados en la propuesta de valor de la compañía. Se debe hacer un seguimiento del logro de metas estratégicas planteadas en el mapa estratégico y cuadro de mando integral.

El primer paso es establecer las áreas y departamentos que participan en este análisis y los objetivos de cada área, para posteriormente iniciar la etapa de transmisión de información para contribuir al logro del objetivo estratégico.

Una vez establecidas las áreas a participar se debe generar una recopilación de informes por área de acuerdo con los objetivos determinados anteriormente, estos objetivos deben ser analizados dentro de cada área para finalmente desarrollar e implementar informes oficiales por área, para finalmente coordinar la reunión con gerencia general que se realizara de manera mensual.

Los integrantes de la reunión corresponden a la gerencia general, gerencia comercial, farming y Administración y finanzas. Cada área debe presentar un reporte con los indicadores que le corresponde al área y la proyección de cumplimiento, se deben desarrollar reportes basados en los modelos de análisis de desempeño de la organización.

Los objetivos de esta reunión central con gerencia general son los siguientes:

- a) Presentación general del estado de cumplimiento de los objetivos de cada área y descripción de aquellos más relevantes.
- b) Indicar el seguimiento y la evolución del desempeño. Se muestra un análisis de las proyecciones de resultados de cada indicador, además de describir las acciones establecidas para el logro de los objetivos planteados más importantes.

c) Se deben asignar las responsabilidades y acciones a generar entre las áreas para el establecimiento de apoyos y cursos de acción para el logro de objetivos.

d) Revisión del análisis del modelo de análisis de desempeño, MAD, generando actualizaciones y propuestas importantes.

e) Observaciones y mejoras requeridas para las próximas instancias de análisis

f) Finalmente se hace un resumen con los planes de acción a corto, mediano y largo plazo para cada departamento, buscando alcanzar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

#### **8.4 Justificación modelo y proceso de análisis del desempeño**

De acuerdo con el capítulo 3.9 de los principales problemas relacionados con el control de gestión, el MAD se hace cargo de importantes desafíos estratégicos.

El enfoque de eficiencia vs sustentabilidad se hace más fácil de ver en un modelo MAD, ya que muestra el comportamiento de otras variables en común y permite evaluar como los otros departamentos influyen o se ven influenciados por cambios en los procesos, actividades de riesgo y otros KPI que lo componen, genera la posibilidad de medir impactos sobre cada área de la UEN. Ayuda a generar claridad en los desempeños que se requieren para cada área estratégica del negocio y a evaluar de manera permanente el cumplimiento de cada objetivo estratégico.

El MAD es una herramienta muy eficiente para coordinar los objetivos en las distintas áreas, los reportes permiten monitorear el entorno con análisis útiles y rápidos, tener capacidad de retroalimentación y ajustes a la estrategia. El análisis de los indicadores claves ayuda a identificar el origen de cada resultado sin perder la claridad del objetivo a lograr.

El logro de una buena implementación del MAD, permite a la compañía establecer protocolos de análisis objetivos, evaluar los parámetros que inciden en el resultado de la compañía para mejorar las metas planteadas

## 9. Conclusiones

La conclusión de este trabajo evidencia el cumplimiento de los objetivos planteados al comienzo de esta investigación. El objetivo principal incorpora un diseño de un sistema de control de gestión para Salmones de Chile S.A, de manera de definir un sistema formal de planificación estratégica e inducir en la organización el alineamiento de los objetivos estratégicos.

El documento inicia con la realización de un análisis crítico a las declaraciones estratégicas de la organización: misión, visión y valores de la organización, evaluando si se encuentran en sintonía con la estrategia de la compañía, y de no ser así, establece un procedimiento que establezca propuestas y nuevas declaraciones.

Luego, se realiza un estudio del entorno de la empresa, junto con un análisis interno de la cadena de valor para identificar aquellas fortalezas y debilidades más importantes e identificar cambios y desarrollos a incluir en el diseño de la organización.

Se identifican las estrategias que se derivan del análisis del macroentorno, y se planean acciones para poder hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Una vez comprendido el posicionamiento estratégico de la empresa y sus principales atributos, se define la propuesta de valor de la empresa junto a un desarrollo de un modelo de negocio que permita cumplir estos atributos.

Se elabora un mapa estratégico que establece un diseño de la estrategia y un cuadro de mando integral que permita proponer, medir y cumplir los objetivos en cada uno de los ejes estratégicos definidos.

Se desarrolla el desdoblamiento de la estrategia, a través de la creación de tableros de gestión de las unidades funcionales. Esto logra relacionar la estrategia de la empresa con la estrategia de cada una de sus unidades funcionales y desarrollar un trabajo conjunto en busca de un logro común.

A partir del desdoblamiento, se establece un sistema de incentivos para las áreas más importantes que permita alinear los desempeños con los resultados buscados, para terminar con el análisis de desempeño (KPI), que permite medir el logro de los objetivos que le interesan a la UEN.

El diseño de un sistema de control de gestión ayuda a resolver diversos problemas y a orientar el foco mediante el desarrollo de sistemas formales integrales para la toma de decisiones y herramientas de comunicación de los objetivos estratégicos para cada departamento de la empresa.

Para mejorar el problema de alineamiento vertical, se incentiva la comunicación de los objetivos con el diseño del mapa estratégico, de esta manera se aumentan los niveles de integración y motivación entre las áreas gerenciales y de operación de la organización.

En cuanto a los problemas de alineamiento horizontal, mediante la generación de incentivos y modelos de análisis de desempeño se mejora en la planificación y desarrollo de tareas formales con trabajo colaborativo que permitan generar instancias de análisis y definición de objetivos prioritarios con la finalidad de generar y enfocar acciones correctivas dentro de la organización.

De esta manera, el proyecto genera una propuesta de un SCG que integre una serie de herramientas y mecanismos que permiten validar, comprender y discutir sobre las lógicas y coherencias de las declaraciones estratégicas, de las oportunidades o amenazas, de cuales son las actividades o recursos claves en el modelo de negocios, entre otras.

Con la formulación del sistema de control de gestión, se toman las decisiones estratégicas y operativas de manera más robusta, con mayor análisis, por tanto, se espera que los resultados esperados vayan mejorando.

El diseño del sistema de control de gestión de Salmones de Chile es un buen aporte a los proyectos ya realizados, ya que las publicaciones enfocadas en empresas del rubro salmonero son pocas, por tanto, es un material de apoyo que contribuirá a establecer sistemas formales de gestión para no perder competitividad en la industria.

Las recomendaciones establecidas para la UEN para implementar este sistema de control, necesitan de la construcción de una cultura organizacional, basada en la validación de las áreas operacionales de la compañía para limitar el centralismo en la toma de decisiones junto a la formación de líderes que estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización. La coordinación es alcanzada, a través de una comunicación clara de la estrategia, junto con el cambio en el sistema de incentivos.

El SCG justifica la necesidad de un diseño organizacional más eficiente, sin equipos duplicados en búsqueda de disminución de costos y mayores eficiencias. Kaplan y Norton (2012), plantean que una empresa que diseña e implementa de manera formal y sistemática un SCG, presenta mejores niveles de cumplimiento de la estrategia, y por lo tanto, mejores probabilidades de lograr un éxito sostenible en el tiempo.

Para comunicar la estrategia se hace importante contar con una supervisión continúa del entorno y con herramientas de fácil comprensión, en las distintas unidades funcionales y unidades de soporte, a través de indicadores que permitan medir el éxito en la implementación de las estrategias y con esquemas de incentivos que permitan lograr los desempeños esperados. Estos elementos resultan relevantes para mejorar los resultados de la empresa, estandarizando procesos y métodos de trabajo, con el fin de fomentar que la UEN en una visión unificada y compartida que asegure retornos y la continuidad del negocio.

## **10. Bibliografía**

Aqua (2018, 27 noviembre) Gobierno presenta modificaciones a nueva normativa salmonicultora. Recuperado 15 marzo, 2019 de <https://www.aqua.cl/2018/11/27/gobierno-presenta-modificaciones-nueva-normativa-salmonicultora/>

Aqua (2019, 29 febrero) Cuotas de producción: Subpesca responde a salmonicultoras. Recuperado 5 agosto, 2020 de <https://www.aqua.cl/2019/02/21/cuotas-de-produccion-gobierno-se-defiende-ante-acusaciones-salmonicultoras/>

Aqua (2018, 22 marzo) Estados Unidos: Consumo, tendencias y oportunidades para el salmón. Recuperado 25 agosto, 2019 de <https://www.aqua.cl/reportajes/estados-unidos-consumo-tendencias-oportunidades-salmon/>

Cancino, C. (2012). Matriz de Análisis FODA Cuantitativo (Documento docente) Recuperado de <http://christiancancino.cl/wp-content/uploads/2016/09/MATRIZ-DCS-FODA-CUANTITATIVA.pdf>

Cerda, E (2019) Productividad y competitividad en la industria del salmón en Chile, (1ª ed.), Vitacura, Santiago, Chile, CIEPLAN.

FAO (2018, 11 julio) El estado mundial de la pesca y la acuicultura. Recuperado 15 septiembre, 2018 de <http://www.fao.org/fishery/es>.

Farías, A (2017) Apuntes de curso taller AFE, Magister Control de Gestión FEN. Santiago de Chile.

Fundación Terram (2015, 27 marzo) 10 salmoneras concentran casi 80% de concesiones en Chile. Recuperado 4 junio,2019 de <https://www.terram.cl/2015/03/10-salmoneras-concentran-casi-80-de-concesiones-en-chile/>.

Hernández, M. y Acevedo, J. (2001) El diagnóstico como función del sistema de control de gestión, La Habana, Cuba.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2012). The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial SRL.

Kovacevic A y Reynoso A. (2010) El Diamante de la Excelencia de la Organización. Santiago, Chile, Ediciones Aguilar.

Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1995) La dirección estratégica de la empresa (1ª ed.), Barcelona: Ed. Ariel S.A.

Mundo acuícola (2019, 13 de febrero) Mayor salmonera a nivel mundial atribuye menores márgenes en Chile a problemas logísticos, recuperado 13 octubre, 2019 de <https://www.mundoacuicola.cl/new/noticias/empresas/mayor-salmonera-a-nivel-mundial-atribuye-menores-margenes-en-chile-a-problemas-logisticos/>.

Nuñez, A. y Caprile, A. (2006) Diseño de Sistema de control de gestión. Una propuesta metodológica de alineación, Santiago de Chile: Publicado en revista Contabilidad y Sistemas FEN Universidad de Chile, Vol II, N° 4, 2006.

Raul Lucido (2018, 4 de febrero) Conocido chef mexicano cuestiona calidad del salmón chileno y expertos defienden el producto, recuperado 6 de marzo, 2019 de <https://www.meganoticias.cl/nacional/164592-conocido-chef-mexicano-cuestiona-calidad-del-salmon-chileno-y-expertos-defienden-el-producto.html>

Salmonexpert (2019, 5 noviembre) Precio del salmón chileno aumenta: ¿y nosotros qué?, Recuperado 3 marzo,2020 de <https://www.salmonexpert.cl/article/precio-del-salmon-chileno-aumenta-y-nosotros-qu/>

Salmonexpert (2019, 17 junio) Fuerte aumento de la demanda por salmón chileno en México, Recuperado 2 febrero,2020 de <https://www.salmonexpert.cl/article/aumenta-demanda-por-salmon-chileno-en-mexico/>

Salmonsustentable (2019, 26 junio) Cámara aprueba proyecto para que salmoneras limpien sedimentos del fondo marino, recuperado 5 septiembre,2019 de <http://www.salmonsustentable.cl/2019/07/26/camara-aprueba-proyecto-para-que-salmoneras-limpien-sedimentos-del-fondo-marino/>

Salmonexpert (2018, 9 de octubre) La autoridad está premiando a las cuotas históricas salmonicultoras, recuperado 15 mayo, 2019 de <https://www.salmonexpert.cl/article/la-autoridad-est-premiando-a-las-cuotas-historicas-salmonicultoras/>

Terram (2019, 12 de junio) Fundación Terram devela que industria salmonera ha crecido casi en un 3000% en las costas chilenas desde 1990, recuperado 23 diciembre, 2019 de <https://codexverde.cl/fundacion-terram-devela-que-industria-salmonera-ha-crecido-casi-en-un-3000-en-las-costas-chilenas-desde-1990/>.

Thompson A., Peteraf M., Gamble J. y Strickland A. (2012). Administración Estratégica. Teoría y Casos. McGraw Hill, 18ª edición

## 11. Anexos

**A.1** Los cortes descritos en el capítulo corresponden a

### Trim A



(Fuente: Salmones de Chile S.A., 2017)

### Trim C



(Fuente: Salmones de Chile S.A., 2017)

### Trim D



(Fuente: Salmones de Chile S.A., 2017)

**Trim E**



(Fuente: Salmones de Chile S.A., 2017)

**Trim F**



(Fuente: Salmones de Chile S.A., 2017)



