



DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN AGRÍCOLA NOVA S.A.

**RODRIGO ANDRÉS MORALES ORTEGA
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

RESUMEN

Agrícola Nova S.A. es una empresa agroindustrial que se encuentra inmersa en el mercado de los productos hortofrutícolas congelados que en el mundo tienen más de 50 años, donde los países norteamericanos y europeos son los que dominan. En Chile, esta industria se inició en la década de los ochenta y a partir del principio de los noventa a tenido un crecimiento significativo y sostenido en el consumo de estos productos. Al encontrarse en el mercado alimentario y ser productos casi commodities, la calidad, relación con clientes y proveedores e incorporación de tecnologías en pos de la reducción de costos son la clave este mercado. Para enfrentar este desafío empresarial, la toma de decisiones estratégicas acertadas, que se ejecuten y se conviertan en operaciones eficientes es una de las tareas primordiales de la gerencia. Con el fin de realizar esto de la mejor forma, se requiere información fidedigna, relevante y oportuna, que se enfoque en las claves del negocio. Es aquí donde la necesidad de conducir los esfuerzos de las organizaciones y gestionar los recursos de todo tipo, se ha vuelto de vital importancia. El cuadro de mando integral a nivel mundial y en Chile en los últimos años se ha ido fortaleciendo, además de por su éxito comprobado, por la posibilidad de incorporar esta herramienta a los niveles inferiores y su alineación con el nivel superior que hace posible unificar todos los esfuerzos de la empresa, sumado esto a su sólida metodología de creación, implantación y trabajo posterior lo ha consolidado como una de las herramientas de control de gestión por excelencia. Este trabajo consiste en el diseño de un cuadro de mando integral para Agrícola Nova S.A., que se inicia con el planteamiento del problema, definición de los objetivos específicos del trabajo y detalle de las actividades necesarias para el cumplimiento de dichos objetivos. En el marco teórico que sustenta este proyecto se presenta el concepto de control de gestión, cuadro de mando integral y análisis foda. El trabajo se inicia con una descripción de la organización, tanto en su conformación estructural como en sus principales procesos, análisis de la situación actual e identificación y formalización de la misión y visión. Posteriormente se determinan y describen los objetivos

estratégicos para pasar a formar el mapa estratégico. Con la ayuda de este mapa se evalúan distintas alternativas para conseguir lo anterior que pasarán a ser las iniciativas estratégicas y darán lugar a sus submapas respectivos. Con todo lo anterior se determinará cuales son los principales indicadores que nos permitan evaluar el cumplimiento de esta gestión. Como resultado final, se obtiene un cuadro de mando integral bien estructurado, con objetivos claros, iniciativas estratégicas alineadas con estos e indicadores de resultados representativos. Posteriormente se concluye a cerca de este proyecto y se hacen comentarios y recomendaciones.

