

Índice de Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	1
DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	8
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1.2. OBJETIVO GENERAL.....	9
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
1.4. JUSTIFICACIÓN.	10
1.5. ALCANCES.....	10
1.6. METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN.....	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	14
2.1. CONTROL DE GESTIÓN.....	15
2.1.1. Características de control de gestión.	15
2.2. MAPA ESTRATÉGICO.	15
2.2.1. Mapa Estratégico Genérico de Mejor Costo Total.	16
2.2.2. Mapa Estratégico genérico de Intimidad con el Cliente.	17
2.2.3. Mapa Estratégico Genérico de Liderazgo en Producto.....	18
2.2.4. Mapa Estratégico Genérico de Sistema Lock-In.	19
2.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	20
2.3.1. Perspectiva Financiera.	22
2.3.2. Perspectiva de los Clientes.	23
2.3.3. Perspectiva de los Procesos Internos.	24
2.3.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	25
2.4. ANÁLISIS FODA.	26
2.4.1. Características del FODA.	26
2.4.2. Pasos para realizar un análisis FODA.	27
2.5. DIAGRAMA DE PARETO.	28
2.5.1. Pasos para diseñar un diagrama de Pareto.	28
2.5.2. Tipos de diagrama de Pareto.....	30
2.6. CERTIFICACIÓN HACCP.	30
2.7. CERTIFICACIÓN BRC.....	30
CAPÍTULO III: DEFINICIÓN DEL SISTEMA RELEVANTE	32
3.1. RESEÑA DE AGROINDUSTRIAL RAUQUÉN S.A.	33
3.2. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA.	35
3.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	37
3.4. CERTIFICACIONES ACTUALES DE LA EMPRESA.....	38
3.4.1. Motivos de certificación de la empresa.	39
3.5. METAS CORPORATIVAS DE LA EMPRESA.	39
3.6. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS ÁREAS DE LA PLANTA AGROINDUSTRIAL RAUQUÉN.	40
3.6.1. Área de Operaciones.....	41
3.6.2. Área de Producción	41
3.6.3. Área de control de procesos.....	41
3.6.4. Área administración.....	41
3.6.6. Área de frigorífico.	42
3.7. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS ÁREAS DE AGRICOM.....	42
3.7.5. Área de mantenimiento.	42
3.7.6. Área de gerencia y finanzas.....	42
3.7.7. Área de Personal.....	42

3.7.8. Área de sistemas.....	43
3.8. PROCESOS PRODUCTIVOS DE LA PLANTA.....	43
3.9. CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA.....	45
CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO DE LA PROBLEMÁTICA A MEJORAR.....	46
4.1. ANÁLISIS FODA.....	47
4.2. MATRIZ DE TOWS.....	49
4.3. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	50
4.2.1. Amenaza de entrada.....	51
4.2.2. Rivalidad entre los competidores.....	51
4.2.3. Poder de negociación de los proveedores.....	51
4.2.4. Poder de negociación de los compradores.....	52
4.2.5. Amenaza del ingreso de productos sustitutos.....	52
4.3. DIAGRAMA DE PARETO.....	52
CAPÍTULO V: DESARROLLO DE OBJETIVOS PARA LAS 4 PERSPECTIVAS DEL CMI.....	54
5.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	55
5.1.1. Perspectiva Financiera.....	55
5.1.2. Perspectiva Cliente.....	56
5.1.3. Perspectiva de Procesos Internos.....	56
5.1.4. Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo.....	57
CAPÍTULO VI: DESARROLLO SUB-MAPAS ESTRATÉGICOS POR PERSPECTIVA.....	59
6.1. MAPA ESTRATÉGICO.....	60
6.1.1. Sub Mapa Estratégico Perspectiva Financiera.....	62
6.1.2. Sub Mapa Estratégico Perspectiva Cliente.....	63
6.1.3. Sub Mapa Estratégico Perspectiva de Procesos Internos.....	64
6.1.4. Sub Mapa Estratégico Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo.....	65
CAPÍTULO VII: DESARROLLO DE INDICADORES, METAS, MEDICIÓN Y RESPONSABLES.....	66
7.1. INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA.....	67
7.1.1. Reducir costos.....	67
7.1.2. Aumentar Rentabilidad.....	70
7.2. INDICADORES PERSPECTIVA CLIENTE.....	73
7.2.1. Mantener fidelidad de clientes.....	73
7.2.2. Incrementar participación de mercado.....	76
7.3. INDICADORES PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.....	77
7.3.1. Mantener Certificaciones de Calidad.....	77
7.3.2. Lograr Eficiencia Operacional.....	78
7.3.3. Tener un control de Costos.....	80
7.4. INDICADORES PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO.....	82
7.4.1. Generar buen clima laboral.....	82
7.4.2. Generar poca rotación de personal.....	84
7.4.3. Promover participación activa del personal de planta y temporada.....	86
7.4.4. Lograr equipo humano de alto desempeño.....	88
CAPÍTULO VIII: TABLERO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	92
CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	101
BIBLIOGRAFÍA.....	105
ANEXOS.....	107
ANEXO 1: TOTAL DETENCIONES TEMPORADA 2011-2012.....	108
ANEXO 2: ENCUESTA SATISFACCIÓN DE CLIENTES.....	112
ANEXO 3: ENCUESTA BIENESTAR LABORAL.....	113
ANEXO 4: SATISFACCIÓN DE ESPACIOS EN EMPLEADOS DE PLANTA.....	114

ANEXO 5: ENCUESTA SATISFACCIÓN PERSONAL DE TEMPORADA.....	115
ANEXO 6: ENCUESTA NIVEL DE COMUNICACIÓN ENTRE COMPAÑEROS.....	116

Índice de ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1: METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN.....	11
ILUSTRACIÓN 2: MAPA ESTRATÉGICO GENÉRICO DE MEJOR COSTO TOTAL.....	17
ILUSTRACIÓN 3: MAPA ESTRATÉGICO GENÉRICO DE INTIMIDAD CON EL CLIENTE.....	18
ILUSTRACIÓN 4: MAPA ESTRATÉGICO GENÉRICO DE LIDERAZGO EN PRODUCTO.....	19
ILUSTRACIÓN 5: MAPA ESTRATÉGICO GENÉRICO DE SISTEMA LOCK - IN.....	20
ILUSTRACIÓN 6: PERSPECTIVAS DEL CMI.....	21
ILUSTRACIÓN 7: PROCESO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	21
ILUSTRACIÓN 8: DIAGRAMA DE PARETO.....	29
ILUSTRACIÓN 9: ORGANIGRAMA.....	37
ILUSTRACIÓN 10: PROCESOS PRODUCTIVOS.....	43
ILUSTRACIÓN 11: CADENA DE VALOR.....	45
ILUSTRACIÓN 12: ANÁLISIS DE 5 FUERZAS DE PORTER.....	51
ILUSTRACIÓN 13: DIAGRAMA DE PARETO 1.....	53
ILUSTRACIÓN 14: DIAGRAMA DE PARETO 2.....	53
ILUSTRACIÓN 15: MAPA ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....	61
ILUSTRACIÓN 16: MAPA ESTRATÉGICO PERSPECTIVA FINANCIERA.....	62
ILUSTRACIÓN 17: MAPA ESTRATÉGICO PERSPECTIVA CLIENTES.....	63
ILUSTRACIÓN 18: MAPA ESTRATÉGICO PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.....	64
ILUSTRACIÓN 19: MAPA ESTRATÉGICO PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO.....	65
ILUSTRACIÓN 20: DETENCIONES TURNO DÍA TEMPORADA 2011-2012.....	108
ILUSTRACIÓN 21: CONTINUACIÓN DETENCIONES TURNO DÍA TEMPORADA 2011-2012.....	109
ILUSTRACIÓN 22: DETENCIONES TURNO NOCHE TEMPORADA 2011-2012.....	110
ILUSTRACIÓN 23: CONTINUACIÓN DETENCIONES TURNO NOCHE TEMPORADA 2011-2012.....	111

Índice de tablas

TABLA 1: ESQUEMA DAFO.....	28
TABLA 2: METAS CORPORATIVAS.....	39
TABLA 3: CONTINUACIÓN METAS CORPORATIVAS.....	40
TABLA 4: ANÁLISIS FODA.....	47
TABLA 5: CONTINUACIÓN ANÁLISIS FODA.....	48
TABLA 6: MATRIZ DE TOWS.....	49
TABLA 7: INDICADOR GASTO DE ENERGÍA ELÉCTRICA.....	67
TABLA 8: INDICADOR TIEMPO DE CICLO.....	68
TABLA 9: INDICADOR CANTIDAD DE DETERGENTE POR PRODUCCIÓN.....	69
TABLA 10: INDICADOR NÚMERO DE DETENCIONES.....	70
TABLA 11: INDICADOR % DE CLIENTES NUEVOS.....	71
TABLA 12: INDICADOR UTILIZACIÓN CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO.....	72
TABLA 13: INDICADOR GRADO DE SATISFACCIÓN DE CLIENTE.....	73
TABLA 14: INDICADOR CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE MANTENCIONES.....	74
TABLA 15: INDICADOR % ENTREGAS CUMPLIDAS.....	75
TABLA 16: INDICADOR % INVERSIÓN EN PUBLICIDAD Y MARKETING.....	76
TABLA 17: INDICADOR NIVEL DE CERTIFICACIÓN.....	77
TABLA 18: INDICADOR % DETENCIÓN.....	78
TABLA 19: INDICADOR % INVERSIÓN TECNOLOGÍA.....	79

TABLA 20: INDICADOR CANTIDAD DE INFORMES POR ÁREA.	80
TABLA 21: INDICADOR VARIACIÓN PORCENTUAL EN EL PRESUPUESTO.	81
TABLA 22: INDICADOR BIENESTAR DEL PERSONAL DE LA PLANTA.	82
TABLA 23: INDICADOR % SATISFACCIÓN DE ESPACIOS EMPLEADOS DE PLANTA.	83
TABLA 24: INDICADOR GRADO DE ANTIGÜEDAD DE PERSONAL DE PLANTA.	84
TABLA 25: INDICADOR % SATISFACCIÓN DE PERSONAL DE TEMPORADA.	85
TABLA 26: INDICADOR % DINERO DESTINADO A INCENTIVOS.	86
TABLA 27: INDICADOR % EMPLEADOS QUE REALICEN SUGERENCIAS, QUEJAS Y/O RECLAMOS.	87
TABLA 28: INDICADOR % CAPACITACIÓN DE PERSONAL.	88
TABLA 29: INDICADOR NÚMERO DE REUNIONES MENSUALES.	89
TABLA 30: INDICADOR NIVEL DE COMUNICACIÓN ENTRE COMPAÑEROS.	90
TABLA 31: TABLERO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PERSPECTIVA FINANCIERA.	93
TABLA 32: TABLERO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL, CONTINUACIÓN PERSPECTIVA FINANCIERA.	94
TABLA 33: TABLERO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PERSPECTIVA DE CLIENTES.	95
TABLA 34: TABLERO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.	96
TABLA 35: TABLERO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL, CONTINUACIÓN P. DE PROCESOS INTERNOS.	97
TABLA 36: TABLERO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO.	98
TABLA 37: TABLERO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL, CONTINUACIÓN P. APRENDIZAJE Y DESARROLLO.	99
TABLA 38: TABLERO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL, CONTINUACIÓN P. APRENDIZAJE Y DESARROLLO.	100