



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

**MODELO CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES
COMPETITIVAS EN LA TOMA DE DECISIONES
PARA PLANIFICACIÓN PRODUCTIVA DE
EMPRESA SALMONERA**

ANDRÉ GUILLERMO MUÑOZ HERRERA

**PROFESORES GUÍAS: CRISTIAN CANDIA, PhD
HÉCTOR VALDÉS-GONZÁLEZ, PhD**

**PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS**

**CONCEPCIÓN – CHILE
2022**



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

MODELO CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES COMPETITIVAS EN LA TOMA DE DECISIONES PARA PLANIFICACIÓN PRODUCTIVA DE EMPRESA SALMONERA

POR: ANDRÉ GUILLERMO MUÑOZ HERRERA

Proyecto de Grado presentado a la Comisión integrada por los profesores:

PROFESORES GUIA: Cristian Candia, PhD y Héctor Valdés-González

PROFESOR INTEGRANTE 1: Lorenzo Reyes, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 2: Diego Rivera, PhD

Para completar las exigencias del Grado de Magíster en Ingeniería Industrial y de
Sistemas.

Mayo, 2022

Concepción, Chile

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado: **MODELO CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES COMPETITIVAS EN LA TOMA DE DECISIONES PARA PLANIFICACIÓN PRODUCTIVA DE EMPRESA SALMONERA**, que presento a la Universidad del Desarrollo de Chile, es de mi autoría y no ha sido publicado previamente, ni está siendo considerado para publicación bajo otra filiación. En igual sentido, declaro que el trabajo de tesis y su contenido, son originales y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados, referenciados o citados en el documento, y que estas citas han sido incluidas en las referencias bibliográficas. Afirmo, asimismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad del Desarrollo de Chile.

Finalmente, me comprometo a no someter este trabajo (o parte de este), a consideración en ninguna revista o congreso para publicación sin contar con la aprobación y haber pasado el debido proceso de revisión en Universidad del Desarrollo. En caso de que un artículo sea aprobado para su publicación, autorizo a la Universidad del Desarrollo a incluir dicho artículo en sus revistas, y a reproducirlo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.

ANDRÉ GUILLERMO MUÑOZ HERRERA

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized initial 'A' followed by the name 'MUÑOZ' in capital letters. The signature is written over a horizontal line.

*A mi amada familia,
quienes me han enseñado el camino correcto,
ninguno de mis logros hubiera sido posible sin ustedes,
son mi pilar fundamental en la vida.*

*Un homenaje a mi querido Apolo,
quien me enseñó el amor más puro y verdadero,
descansa en paz viejo amigo.*

AGRADECIMIENTOS

A mis profesores, compañeros de curso, jefes, colegas, por la colaboración y ayuda que me brindaron para la realización de este proyecto de grado, manteniendo una buena disposición en todo momento, permitiendo lograr un aprendizaje y conocimiento por sobre lo esperado. A mi actual organización, quienes confiaron en mi en todo momento para el alcance de este y muchos otros logros en mi carrera profesional. Siempre tengo en consideración a las instituciones educacionales donde estude anteriormente, ya sea de nivel escolar y superior, junto a los profesores de estos establecimientos, quienes me ayudaron a ser el profesional que soy hoy en día.

A mi familia, quienes son el pilar de mi día a día, quienes me enseñaron donde obtener la fuerza necesaria para el logro de objetivos. Si bien es cierto que el termino familia está asociada a un grupo de personas con un grado de parentesco y que viven juntas por un periodo indeterminado, la cual a juicio personal es una definición muy breve a la cual le agregaría un sinnfín de palabras y adjetivos que logren representar lo que significan para mí, gracias por estar siempre en el momento correcto, a pesar de la distancia. A mis amigos, quienes tengo la mala fortuna de estar distanciados geográficamente, pero la muy buena fortuna de sentir su cariño y aprecio cada vez que es necesario, sin solicitarlo ni pedir nada a cambio, nunca dejen de soñar, y el día que lo hagan ahí estaré para demostrarles que son capaces de todo lo que se propongan.

El futuro es incierto, podemos suponer quienes se mantendrán en nuestras vidas, pero no así suponer quienes entraran, aunque si el futuro es la base del actual presente, agradezco a la vida por las grandes riquezas que se me está preparando, considero que estas riquezas son las más grandes que te puede entregar la vida, me refiero al amor en el corazón, salud en la vida y paz mental.

MODELO CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES COMPETITIVAS EN LA TOMA DE DECISIONES PARA PLANIFICACIÓN PRODUCTIVA DE EMPRESA SALMONERA

André Guillermo Muñoz Herrera

Bajo la supervisión de los Profesores Héctor Valdés-González, PhD, y Cristian Candia-Castro, PhD, en la Universidad del Desarrollo de Chile

Resumen

Este trabajo presenta un análisis de las principales variables competitivas que impactan en el resultado de una empresa salmonera, velando por la optimización de su producción, haciendo frente a la volatilidad del precio, gestión de clientes, factibilidad de concesiones, recursos humanos, regulaciones a la industria, costos de producción y estrategias productivas y sanitarias, debiendo utilizar criterios propios para la toma de decisiones en entornos complejos. El objetivo de esta investigación es proponer un modelo conceptual que relacione variables significativas de productividad, para la mejora de competitividad y apoyo a la toma de decisiones en la planificación estratégica productiva de la compañía. Para lograrlo se propone una aproximación metodológica cualitativa, basada en entrevistas semiestructuradas a 19 informantes claves para entender cómo y porque se producen las variabilidades que impactan en el resultado del negocio. Los datos muestran que, la planificación histórica de la compañía privilegia resultados individuales, en desmedro de una optimización de la cadena completa operativa, productiva y comercial. En síntesis, el modelo propuesto facilita la interacción entre diversas áreas de la compañía para el análisis de variables internas y externas con diversa predictibilidad, evaluando el potencial impacto que tendrían para la planificación de la compañía, permitiendo gestionar y mejorar sus potenciales resultados.

Palabras clave: Productividad; Concesiones; Entornos complejos; Estrategia; Predictibilidad.

HIGHLIGHTS

MODELO CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES COMPETITIVAS EN LA TOMA DE DECISIONES PARA PLANIFICACIÓN PRODUCTIVA DE EMPRESA SALMONERA

André Guillermo Muñoz Herrera

- Propone modelo conceptual que relacione variables para mejorar la competitividad
- Considera opiniones de 19 informantes respecto a la variabilidad en el resultado
- Entrevistas semiestructuradas que considera un muestreo de caso típico
- Planificación histórica privilegia resultados individuales por sobre el global
- Se facilita interacción entre áreas para gestionar variables y mejorar resultados

ÍNDICE GENERAL

Tabla de contenido

1	INTRODUCCIÓN	9
1.1	RELACIÓN DE VARIABLES CLAVES Y POTENCIALES RIESGOS EN EL PLAN PRODUCTIVO DE EMPRESA SALMONERA	10
1.2	BREVE DISCUSIÓN DE LA LITERATURA	10
1.3	CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO	14
1.4	OBJETIVO GENERAL	14
1.4.1	<i>Objetivos específicos</i>	15
1.5	PROPUESTA METODOLÓGICA	15
1.6	ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTE TRABAJO	18
2	INFORMACIÓN Y RESULTADOS	20
2.1	PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS	20
2.2	PROCESO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN	23
2.3	LOS DATOS RECOGIDOS:	24
2.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	27
2.5	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	41
2.6	MODELO CONCEPTUAL EXPLICATIVO PROPUESTO	45
3	ARTÍCULO	49
4	CONCLUSIONES GENERALES	67
4.1	PROPUESTA PARA TRABAJOS FUTUROS	68
5	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	70
6	ANEXO: REPORTE DE PLAGIO.....	74

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

TABLA 1: PREGUNTAS ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA	22
TABLA 2: CATEGORIZACIÓN DE RESPUESTAS	24
FIGURA 1: RESPUESTAS DE LA COLABORACIÓN ENTRE ÁREAS SEGÚN NIVEL JERÁRQUICO	29
FIGURA 2: JUICIO DE TRABAJADORES RESPECTO A LAS PRINCIPALES VARIABLES QUE CONSIDERA ACTUALMENTE LA EMPRESA PARA SU PLANIFICACIÓN PRODUCTIVA.....	33
FIGURA 3: JUICIO DE TRABAJADORES RESPECTO A CÓMO ESTIMAN QUE LA EMPRESA PUEDE MEJORAR SU RESULTADO ACTUAL	36
FIGURA 4: OPINIÓN SEGÚN NIVEL JERÁRQUICO DE TRABAJADORES RESPECTO A LOS PRINCIPALES COSTOS Y/O RECURSOS DE IMPLEMENTAR ESTRATEGIA DE ALINEACIÓN DE NECESIDADES EN ÁREAS Y SU OPTIMA COLABORACIÓN.	39
FIGURA 5: CUATRO PERSPECTIVAS PARA TRADUCIR LA VISIÓN Y ESTRATEGIA.....	46

1 INTRODUCCIÓN

Las distintas industrias y empresas tienen diversos grados de variabilidad y predictibilidad de resultados, encontrándose sujetas a variables internas y externas al propio negocio, las cuales en su mayoría pueden ser gestionables al obtener la suficiente información para su correspondiente análisis y posterior toma de decisión (González-Millán, Rodríguez-Díaz, y González-Millán, 2017). Una de las evaluaciones que debe desarrollar una compañía al momento de buscar la optimización de resultados es determinar si su actual planificación está alineada con su estrategia y objetivos, siendo necesario obtener información desde lo más amplio hasta la formulación de planes y actividades, es decir, análisis de la planificación estratégica y operativa, respectivamente, información que puede ser obtenida de uno de los principales stakeholders del negocio, en este caso los trabajadores (Hintze, 2001).

El capital humano al ser un actor clave en el logro de objetivos de una compañía, incluyendo la correspondiente alineación y coordinación de metas e indicadores, requiere de un canal de comunicación claro y frecuente con las novedades que van sucediendo en la cadena completa del negocio, lo cual le permitirá tener una mejor preparación y disposición al cambio y nuevas ideas, además de lograr tener una visión compartida del personal (Moreno, 2009).

Al igual que muchas industrias, la salmonicultura se encuentra sujeta a múltiples variables que podrían afectar su operación, ya que, al producir seres vivos, en este caso su principal producto comercializado el salmón del atlántico, es una especie con largos procesos, el cual inicia en las etapas de agua dulce y continúa en agua mar, procesamiento y comercialización, alcanzando un periodo total de hasta 30 meses. Durante el ciclo productivo el salmón puede verse afectado por variadas condiciones, destacándose el uso de antibióticos y sus potenciales consecuencias, por lo mismo, resulta clave un correcto control y seguimiento a su uso, al igual que de otros factores que podrían afectar al mismo salmón o incluso a la salud humana (Cabello, 2004).

Como la actividad acuícola nacional opera principalmente en el mar, se considera de gran relevancia que las compañías se comprometan a realizar una operación lo suficientemente responsable, dando cumplimiento a una operación sustentable ambientalmente, además de establecer una mejora en la interacción y relación con los diferentes actores con los que participan al momento de operar (Buschmann y Fortt, 2005). Un óptimo desarrollo de ambos puntos no solo generará una operación sustentable, sino que también una mejora en la

imagen y reputación de la industria, permitiendo acercar al salmón en un posicionamiento de orgullo nacional, además de generar una mayor interacción y aprobación de los principales stakeholders de la industria, en este caso las comunidades y el estado (Cerde, 2019).

Entendiendo la situación interna y externa al negocio en el que se desenvuelve una compañía, en este caso acuícola, junto con los potenciales impactos y resultados que pueda significar el correcto o incorrecto control y seguimiento de objetivos, resulta necesario un pertinente y bien elaborado plan estratégico, por lo mismo, una planificación alineada con los pilares estratégicos de una compañía hará que el logro de objetivos y resultados sea beneficioso no solo para la propia empresa, sino que también para los stakeholders.

1.1 Relación de variables claves y potenciales riesgos en el plan productivo de empresa salmonera

Dado este contexto, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cómo se puede mejorar la competitividad de una empresa salmonera mitigando desviaciones de productividad que son consecuencia de riesgos no considerados, incertidumbre y variabilidad del entorno?

En efecto, la empresa en estudio se adolece de un modelo que permita relacionar variabilidad y otros riesgos de entorno en el plan productivo, y que mejore con ello su competitividad y grado de penetración en el mercado.

1.2 Breve discusión de la literatura

La industria salmonera en Chile nace en la década de 1970 a través de una gestión industrial siendo impulsada por privados para el desarrollo de una industria con apertura a mercados internacionales. A pesar de esta gestión, la introducción de las primeras especies se remonta a los años 1856 y 1920, aunque con fines recreativos, posteriormente entre la década del 20 y la del 70 hay una gestión estatal para introducir Salmon Coho y experimentar el repoblamiento de ríos y lagos (Carrera, 2020). La industria salmonera en Chile ha ido en evidente crecimiento y desarrollo, teniendo proyecciones que la sitúan como el segundo “sueldo” para Chile, siendo el primer sueldo el cobre (Montero, 2004). A pesar de los altos crecimientos en producción del salmón en Chile, el líder mundial en producción continúa

siendo Noruega, la cual está incorporada, a diferencia de Chile, en sectores identificados como prioritarios para el país (Arestizábal, 2012). Además, Noruega posee una gran imagen y posicionamiento debido a sus altos esfuerzos en publicidad, comunicaciones y promociones en puntos de venta, lo que genera que el consumidor piense en Noruega al momento de consultarles por el salmón. Otras acciones son la interacción de relaciones públicas y online, atrayendo a todo tipo de medio de comunicación a conocer los orígenes, productos, actividades, entre otros, del salmón en Noruega, siendo un gran atractivo para los consumidores (Sorvig, 2014).

Planificación de la producción: Teoría y definiciones

Una de las definiciones básicas para realizar una correcta planificación de la producción en prácticamente todas las organizaciones es su capacidad, siendo medida como la resultante en su producción, es decir, el proceso por unidad de tiempo. Una correcta planificación de la capacidad permitirá reducir la brecha entre la capacidad disponible y la capacidad requerida del proceso, siendo la primera muy poco flexible, y en la cual el responsable de la planificación debe asegurarse de cumplir con los requerimientos del cliente. Sin embargo, uno de los principios fundamentales de la planificación es la teoría de las restricciones, siendo las limitantes en la búsqueda del óptimo rendimiento de la operación, siendo un dilema para quienes se encargan de la planificación, ya que limitan el alcance del objetivo (Chapman, 2006). La planificación es clave para obtener una visión de largo plazo de la organización, siendo utilizada para visualizar la existencia de una compañía, siendo también una conexión de programas e iniciativas con el presupuesto del negocio, permitiendo establecer indicadores de seguimiento (Miranda-Ullón, Villalva-Abarca y Aguayo-Carvajal, 2017).

Variables que afectan la producción en entornos complejos

Ante escenarios de alta incertidumbre, las empresas buscan obtener un alto conocimiento de su entorno y su nivel de complejidad, de esta forma adaptarse a él, pretendiendo optimizar el potencial de rendimiento de las variables que impactan en el resultado final del negocio. Cada empresa debe distinguir las variables que pueden influir y aquellas que no pueden controlar, es decir, variables de microentorno y macroentorno, respectivamente, y de esta forma ver su capacidad de gestión en cada una de ellas. Para su correcta gestión, se debe tener claridad del entorno en que se está desarrollando, por lo mismo, H. Mintzberg propone 4 características para identificarlas: Estabilidad, complejidad, hostilidad y diversidad

(Mintzberg, 1984, como se citó en Sáez, García, Palao y Rojo, 2006). Se considera que entre más diversificados estén los mercados, en mayores ocasiones la organización tendera a dividirse en función de estas unidades de negocio, y en el caso de una gran hostilidad en el entorno se traducirá en una centralización de su estructura (Gonzalez, Gil y Flores, 2011).

Planificación estratégica

Para la óptima planeación de la estrategia de una compañía se debe tener claridad de su propia propuesta de valor, así como también alinear los activos intangibles, capital humano, tecnologías de información y capital organizacional, agregando 3 ítems para que el plan estratégico se encuentre en constante dinámica; cuantificar metas, definir el horizonte de tiempo y seleccionar iniciativas que permitirán lograr el desempeño esperado dentro del tiempo establecido. Sin agregar estos últimos 3 ítems se estaría realizando una declaración de intenciones, no integrando correctamente un plan estratégico elaborado e integrado para la compañía (Kaplan y Norton, 2004). El plan estratégico para que sea considerado exitoso su puesta en marcha debe ser capaz de establecer objetivos cualitativos y cuantitativos del negocio, junto con los lineamientos en plazos y tiempos concretos, realizando un seguimiento a su nivel de cumplimiento (Capó, 2015).

Salmoneras en Chile y el mundo

La salmonicultura se encuentra ubicada en la actualidad como un eje estratégico en el desarrollo de Chile en términos de exportación a los mercados internacionales, convirtiéndose en la segunda potencia mundial en salmonicultura, solo detrás de Noruega. El crecimiento de ambos países en salmón se explica principalmente por su capacidad de producción, ya que ambos se caracterizan por desarrollar principalmente el salmón de cultivo, a diferencia de otros países que se destacan por comercializar el salmón silvestre. Las principales especies de cultivo comercializadas son salmón coho, trucha arcoíris y salmón del atlántico, siendo esta última la que tiene el papel protagónico de comercialización a nivel mundial. El negocio acuícola en Chile se ha destacado en el último tiempo por reducir su cantidad de empresas, teniendo una alta concentración de la propiedad en la industria, dado por procesos de compra y venta de empresas (Aravena, 2009).

Negocios que consideran productos vivos

La producción animal es considerada una de las principales causantes del cambio climático, debido a los gases que emiten de efecto invernadero, explicando entre un 10 a 12% de la

emisión mundial. Si bien los negocios que operan con productos vivos tienen características adversas, también se les considera con muchos beneficios, tal como la curva de aumento de la demanda que logra hacer frente a la curva de aumento de la población mundial, además de considerar la alta cantidad de empleabilidad e ingresos que generan estas industrias alrededor del mundo. La ganadería es una de las principales industrias de productos vivos, pero igualmente es considerada con un muy alto nivel de emisión de gases en comparación a los otros negocios que consideran productos vivos, siendo uno de los grandes desafíos de la industria operar con las mejores prácticas y cumpliendo los criterios de sustentabilidad ambiental (Oyhantcabal, Vitale y Lagarmilla, 2011).

¿Cómo lo hacen en otras partes del mundo?

En otros países, como el mismo Noruega o Estados Unidos, se desarrolla la captura de salmón, mayormente conocida como salmón salvaje, la cual cuenta con variadas especies comercializadas en los distintos mercados mundiales. En ciertos países, dependiendo de la demanda de cada uno, son considerados los salmones de criadero y salvaje como sustitutos, siendo posible incluso una integración en los procesos de producción, además de considerar que el precio de uno si pudiera afectar al otro, debido a sus capacidades de oferta, en este caso el nivel de expansión del salmón de criadero ha llevado a reducir precios para todas las especies del salmón (Bjørndal y Guillen, 2016).

Casos de éxito y oportunidades

La industria del salmón en Chile es considerada en sí un caso de éxito económico, analizándose desde sus inicios como un pequeño negocio hasta ser una de las industrias más relevantes en términos económicos del país. A pesar de sus esfuerzos y ser un país considerado en vías de desarrollo con altos recursos y una economía con oportunidades de crecimiento, la industria aun esta al debe en varios aspectos medioambientales, siendo un aspecto evidentemente a mejorar y trabajar para ser considerado un caso de éxito completo, debiendo esta ser una de las variables claves para el desarrollo de la industria (Mohin, 2005). La salmonicultura en Chile ha alcanzado altas tasas de crecimiento en volumen y valores de exportación, la cual la ha hecho aumentar su participación siendo solo superada por Noruega, país que ha incrementado su inversión en la operación de salmón en Chile, aun así en el territorio nacional hay una deuda en cuanto a recursos de investigación y la falta de control y regulación para las operaciones de las compañías, viéndose reflejado en casos de

mortalidades masivas del sector, siendo necesaria una actualización en la industria (La Salmonicultura en Chile: Situación actual y Estrategia de Desarrollo al 2030, 2015).

Finalmente, y habiendo revisado las principales contribuciones que aportan o han aportado a la línea de trabajo de este proyecto, es posible indicar que una oportunidad de desarrollo se encuentra en el hecho que no existe, para el caso de la empresa salmonera en investigación, información suficiente o certeza, respecto de un modelo conceptual que permita relacionar variables significativas de productividad y la predictibilidad de los riesgos asociados al negocio, buscando una mejora en la competitividad. Lo que autoriza la siguiente como contribución para este proyecto de grado.

1.3 Contribución del trabajo

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la mejora de la estabilidad del negocio, al incorporar variables claves en la toma de decisiones de producción en entornos complejos. Se propone entonces un modelo conceptual que considere la interacción de riesgos no considerados, incertidumbre y variabilidad del entorno, en el impacto productivo y competitividad de la empresa salmonera, y su planificación proyectada. En este sentido contribuye a la comprensión de como ciertas variables impactan en la planificación de la empresa, y a la reducción de los silos funcionales de la propia compañía, dado por distintas situaciones, tales como ubicación geográfica, mejor resultado del departamento individualmente, normativa desajustada en la industria, entre otros, permitiendo tomar la mejor decisión para el negocio y sus resultados futuros, velando por el cumplimiento de la planificación estratégica de la compañía, siendo la rentabilidad un aspecto clave.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, este trabajo considera los siguientes como objetivo general y objetivos específicos para este trabajo de tesis.

1.4 Objetivo general

Proponer un modelo conceptual que relacione variables significativas de productividad además de riesgos y variables con alta dispersión y baja predictibilidad, para la mejora de competitividad y apoyo a la toma de decisiones en la planificación estratégica productiva de la compañía.

1.4.1 Objetivos específicos

- Estudiar la dispersión y predictibilidad de resultados en la compañía.
- Analizar variables claves productivas y los potenciales riesgos en etapas de producción y comercialización del salmón.
- Proponer un modelo conceptual de planificación que tenga como eje central la visión y estrategia.

1.5 Propuesta metodológica

Paradigma y diseño: Se ha optado por la utilización de una metodología del tipo cualitativa, basada en entrevistas semiestructuradas las cuales se consideran con una mayor flexibilidad debido a que si bien hay preguntas planificadas, estas pueden ajustarse en función del desarrollo de la entrevista y el perfil del entrevistado, teniendo la posibilidad de adaptación y una reducción de la formalidad, en caso de ser necesario (Diaz-Bravo, Uri, Torruco-García y Martínez- Hernández y Varela-Ruiz, 2013).

Población sobre la que se efectuará el estudio: El criterio de caso típico condujo a que se seleccionaran para las entrevistas a diferentes trabajadores de la empresa salmonera: 1 directivo, 5 gerentes, así como 4 subgerentes, 5 jefes de departamento, 2 operadores y 2 administrativos. En total participaron 19 profesionales, con una edad promedio de 43 años, con un máximo de 61 y un mínimo de 29 años. Poseían en promedio 18 años de servicio con un mínimo de 5 y un máximo de 37 años. De ellos, 79% ha trabajado más de 5 años en el rubro acuícola.

Entorno: La investigación fue realizada en Chile a una empresa salmonera, con personal de las distintas locaciones claves en la operación del negocio, en este caso personal de Santiago, Talcahuano, Puerto Montt, Aysén y Magallanes, cinco sedes clave en el proceso productivo y comercialización del Salmón, teniendo alrededor de 1.400 trabajadores, siendo la filial del holding con mayor número de personal. La compañía ha realizado constantes expansiones en los últimos años, siendo los aspectos más destacados la compra de otra empresa salmonera con operación en la región de Aysén, y el inicio de sus operaciones en la región de Magallanes el año 2018. Se planifica cosechar desde el año 2022 alrededor de 65.000 toneladas anuales entre todas sus regiones, divididas en sus 55 concesiones otorgadas, siendo la XI región la de mayor operación al tener más del 70% de las concesiones total de la

compañía, teniendo cada centro de cultivo una producción máxima entre 2.000 a 8.000 toneladas.

Intervenciones: Para las entrevistas y discusión se utilizaron tres tipos de herramientas de recogida de datos: por un lado, una grabadora de voz y datos en tiempo real para las entrevistas presenciales, una grabación de la entrevista por videollamada para las entrevistas a larga distancia, y, por último, un documento escrito que guía a los participantes siguiendo las preguntas que orientan la discusión. Estas preguntas eran de carácter abierto. Las preguntas guías para la entrevista han sido divididas en tres categorías.

Etapas 1: Caracterizar el presente y comprensión de la realidad

1. En función de los resultados logrados de la empresa ¿Cómo evaluaría usted la operación?
2. ¿Cómo evaluaría usted la colaboración entre las áreas en la cadena completa del negocio?
3. ¿Qué problemáticas propias del rubro e industria en que opera la empresa considera son un impedimento para un mejor resultado?
4. ¿Cuáles variables externas a la empresa e industria en que opera la empresa estima que afectan la rentabilidad del negocio?
5. ¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar actualmente la compañía?
6. A su juicio, ¿Cuáles son las principales variables que considera actualmente la empresa para su planificación productiva?
7. A su juicio, ¿Cuáles variables claves no está priorizando la compañía al momento de realizar su planificación productiva?
8. De la planificación productiva actual y los pilares estratégicos de la compañía ¿en qué medida considera que el plan productivo esta alineado con el plan estratégico?

Etapas 2: Propuestas de alto impacto

9. ¿Cómo estima que la empresa puede mejorar su resultado actual?
10. ¿Cuáles serían sus propuestas para aumentar la competitividad de la empresa respecto a la industria?

11. ¿Cuáles estrategias e iniciativas debieran adoptar la empresa para alcanzar y penetrar nuevos mercados?

12. Si le propusiera una estrategia que busque alinear multidisciplinariamente las variables competitivas para una óptima operación y colaboración en función de las necesidades de las áreas, así como los principales desafíos que enfrentarían al realizarlo ¿Qué opinaría de dicha propuesta?

Etapas 3: Alertas sobre las transformaciones

13. ¿Cuáles serían, en su opinión, los principales costos y/o recursos de implementar una estrategia de planificación asociado a alinear las necesidades de cada área buscando la óptima colaboración entre cada una de ellas?

14. ¿Qué riesgos o problemas podría tener la empresa en caso de buscar competir con los líderes en resultado de la industria?

15. Además de una solución basada en resultados de la industria y la propia organización ¿Qué otras consideraciones, cree usted que puedan ser necesarios para abordar las problemáticas actuales de la compañía?

16. ¿Cuáles serían sus principales preocupaciones de implementar una estrategia de planificación que busque optimizar las variables competitivas de cada área en forma colaborativa?

Métodos de verificación y validación del instrumento: El instrumento fue analizado y validado por 2 expertos independientes chilenos, quienes realizaron sugerencias en base al diseño de la investigación, expresando ajustar y aproximar el diseño para hacerlo más consistente, incorporándose a la investigación aspectos referentes a estrategia y competitividad de una compañía y sus respectivas áreas, siendo complementado con información de medios digitales y revistas científicas relacionados a las perspectivas estratégicas de los objetivos de un negocio. Para validar las preguntas y respuestas realizadas y obtenidas en las entrevistas, estas fueron analizadas por profesionales de diversas áreas, tales como del área medio ambiental, sostenibilidad, estrategia y finanzas, recibiendo positivas retroalimentaciones de la contribución del estudio. El juicio de los expertos tiene el propósito de estudiar la exactitud del instrumento utilizado y las conclusiones logradas, al considerar a los expertos un grupo de personas con alto conocimiento en una materia concreta, permitiendo apreciar la calidad del contenido (Juárez-Hernandez y Tobón, 2018).

Plan de análisis de los datos: Se establecieron categorías para las respuestas obtenidas, buscando abarcar los diferentes niveles jerárquicos en la compañía, planteándose hipótesis explicativas en base a las respuestas de los 19 profesionales y las teorías de variables competitivas con variado grado de predictibilidad que se plantean hoy en día en la industria. Con la información obtenida, se realiza un análisis para luego contrastar la realidad de la empresa salmonera en estudio y la industria en que participa.

Ética: La participación de los entrevistados fue de carácter voluntaria e informada, tomándose medidas de confidencialidad de la información y una validación de ella. No se realizó implícita ni explícitamente alguna influencia en las respuestas de los entrevistados, respetando en todo momento la libertad de expresión y de su propia voluntad en participar, no ofreciendo algún tipo de beneficio por responder de cierta forma alguna pregunta o incluso por el hecho de ser partícipe de la investigación.

1.6 Organización y presentación de este trabajo

Este trabajo de grado posee cuatro capítulos principales y se organiza como sigue:

Capítulo 1: Presenta el marco conceptual del proyecto, contextualizándolo, proponiendo objetivos y discutiendo desde la literatura la pertinencia del foco de la investigación, su contribución, y presentando a su vez un marco metodológico para su desarrollo e implementación.

Capítulo 2: Asociado a recogida de información, modelos y datos. Además, explicita resultados.

Capítulo 3: El proyecto de grado, se presenta en formato resumido en un artículo académico que se estructura de la siguiente manera:

1. Título
2. Resumen
3. Introducción
4. Metodología
5. Modelo conceptual
6. Resultados
 - a. Análisis de datos
 - b. Discusión de resultados

c. Modelo conceptual explicativo propuesto

7. Conclusiones

8. Referencias

Capítulo 4: Finalmente, este capítulo presenta las conclusiones generales derivadas de este trabajo, y una dirección para la investigación futura, la cual considera aquellas preguntas no contestadas durante el desarrollo de este trabajo.

Referencias generales

Anexos

2 INFORMACIÓN Y RESULTADOS

Para abordar este trabajo de investigación se ha optado por una aproximación cualitativa, que permite considerar la siguiente estructura para la presentación de la información y sus análisis:

2.1 Procedimiento de recogida y análisis de datos

Esta investigación analiza dentro de una empresa salmonera la relación de las variables claves de productividad con el plan productivo, y la percepción del potencial impacto en la competitividad del negocio. Por tal motivo, se llevó a cabo en el año 2021 entrevistas con preguntas abiertas con la finalidad de modelar conceptualmente información que permita su posterior análisis. En particular se solicitó responder preguntas y temáticas, explicando sus ideas y respuestas con sus palabras.

El método utilizado en este estudio es de carácter descriptivo, dado que se miden y recolecta información de diferentes aspectos o dimensiones del elemento en la investigación.

Fechas en que se recogieron los datos:

Entre el 22 de septiembre de 2021 y 28 de octubre de 2021, se realizaron entrevistas de forma presencial.

Entre el 8 de octubre de 2021 y 4 de noviembre de 2021, se realizaron entrevistas de forma virtual.

Coherencia con lo planificado:

La entrevista propuesta inicialmente, debió ser modificada parcialmente desde el piloteo de la entrevista, agregando y modificando preguntas en sus etapas, para hacerla más precisa y coherente.

Se aplicó el mismo instrumento a todos los intervinientes, además de utilizar para todos un documento escrito que permitió guiar a los participantes en la entrevista. Según la residencia de los entrevistados se utilizaron diferentes tipos de herramientas, siendo para el personal con domicilio en Puerto Montt una entrevista de forma presencial con el apoyo de una grabadora de voz, en cambio, personal de

Santiago, Talcahuano, Aysén y Magallanes se realizó la entrevista de forma virtual con una grabación de las videollamadas.

En algunos casos de cargos de gerencia y director entrevistados se debió posponer para primera semana de noviembre 2021 las entrevistas a realizar las cuales estaban inicialmente agendadas para el mes de octubre 2021, debido a complicaciones en las agendas de cada uno de los participantes.

Fortalezas y debilidades del proceso:

Fortalezas:

- Proceso rápido y simple
- Con consentimiento informado, y transparencia
- Proceso ético
- Bien recibido por la empresa
- Participación de diferentes niveles jerárquicos, incluyendo al directorio de la compañía
- Permitió dar respuesta a la pregunta de investigación

Las debilidades propias de la investigación de contexto se circunscriben a:

- Para generalizar resultados, la muestra debe ser mayor
- Considerar otras empresas del rubro, nacionales e internacionales
- Incluir percepción de los principales stakeholders del negocio
- Analizar más exhaustivamente la utilización de otros instrumentos como encuestas, y/o métodos matemáticos-estadísticos

Población y muestras

Además de lo planteado en el marco metodológico, en la sección de población sobre la que se efectuará el estudio, donde se identifica la muestra, se hace notar que para la selección de participantes se utilizó una muestra no probabilística ya que se seleccionó a profesionales dentro de la organización porque se estimó que pudieran tener mayor conocimiento de la materia.

Instrumento.

Como se indicó anteriormente, para recoger información sobre el tema denominado variables competitivas de decisión para planificación productiva en empresa salmonera, se utilizó el cuestionario con base en tres etapas. Este cuestionario que sirve en una primera instancia para lograr introducir al entrevistado sobre el tema de variables competitivas en planificación del negocio y su percepción respecto al tema. Este instrumento consta de dieciséis preguntas, todas respuestas abiertas, de la misma forma como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 1: Preguntas Entrevista Semi Estructurada

1. En función de los resultados logrados de la empresa ¿Cómo evaluaría usted la operación?
2. ¿Cómo evaluaría usted la colaboración entre las áreas en la cadena completa del negocio?
3. ¿Qué problemáticas propias del rubro e industria en que opera la empresa considera son un impedimento para un mejor resultado?
4. ¿Cuáles variables externas a la empresa e industria en que opera la empresa estima que afectan la rentabilidad del negocio?
5. ¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar actualmente la compañía?
6. A su juicio, ¿Cuáles son las principales variables que considera actualmente la empresa para su planificación productiva?
7. A su juicio, ¿Cuáles variables claves no está priorizando la compañía al momento de realizar su planificación productiva?
8. De la planificación productiva actual y los pilares estratégicos de la compañía ¿en qué medida considera que el plan productivo esta alineado con el plan estratégico?
9. ¿Cómo estima que la empresa puede mejorar su resultado actual?
10. ¿Cuáles serían sus propuestas para aumentar la competitividad de la empresa respecto a la industria?
11. ¿Cuáles estrategias e iniciativas debieran adoptar la empresa para alcanzar y penetrar nuevos mercados?

12. Si le propusiera una estrategia que busque alinear multidisciplinariamente las variables competitivas para una óptima operación y colaboración en función de las necesidades de las áreas, así como los principales desafíos que enfrentarían al realizarlo ¿Qué opinaría de dicha propuesta?
13. ¿Cuáles serían, en su opinión, los principales costos y/o recursos de implementar una estrategia de planificación asociado a alinear las necesidades de cada área buscando la óptima colaboración entre cada una de ellas?
14. ¿Qué riesgos o problemas podría tener la empresa en caso de buscar competir con los líderes en resultado de la industria?
15. Además de una solución basada en resultados de la industria y la propia organización ¿Qué otras consideraciones, cree usted que puedan ser necesarios para abordar las problemáticas actuales de la compañía?
16. ¿Cuáles serían sus principales preocupaciones de implementar una estrategia de planificación que busque optimizar las variables competitivas de cada área en forma colaborativa?

Este cuestionario se aplicó como elemento de consulta durante las entrevistas personales realizadas, previo consentimiento informado. A partir de dichas instancias se provoca un espacio de conversación que permitió obtener la percepción que tienen los entrevistados en relación con las variables competitivas del rubro en que se opera y su impacto en la planificación de la compañía, además de conocer la interrelación entre las diversas áreas de la cadena completa del negocio.

2.2 Proceso de recogida de información

Como se ha indicado anteriormente, se aplicó un instrumento basado en una entrevista semiestructurada, a través de un cuestionario de respuestas abiertas las que han permitido agrupar las respuestas por categorías claves, concentrando la información para analizarla posteriormente de forma cualitativa.

2.3 Los datos recogidos:

La agrupación de resultados por categorías claves, agrupando la información para su posterior análisis queda dada por la siguiente tabla.

Tabla 2: Categorización de respuestas

Preguntas	Categorías
1. En función de los resultados logrados de la empresa ¿Cómo evaluaría usted la operación?	Existen brechas y oportunidades de mejora.
	Buena operación, aunque resultados negativos por situaciones externas.
2. ¿Cómo evaluaría usted la colaboración entre las áreas en la cadena completa del negocio?	Insuficiente comunicación e información de áreas con baja frecuencia de operación.
	Con iniciativas ejecutadas, en buen proceso de integración.
	No hay mayores problemas, pendiente recursos informáticos y humanos para potenciar el estatus actual.
3. ¿Qué problemáticas propias del rubro e industria en que opera la empresa considera son un impedimento para un mejor resultado?	Normativa y regulaciones desajustadas a la realidad de la industria.
	VARIABLES BIOLÓGICAS, SANITARIAS Y CLIMÁTICAS.
	Falta de integración en los procesos claves.
	VARIABLES MEDIOAMBIENTALES Y SU IMPACTO EN COMUNIDADES.
4. ¿Cuáles variables externas a la empresa e industria en que opera la empresa estima que afectan la rentabilidad del negocio?	Legislación y situación política del país.
	VARIABLES ECONÓMICAS Y DEMOGRÁFICAS.
	Interacción y comunicación con stakeholders.
	Validación social, medio ambiental y política.
	Maximizar la productividad.

5. ¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar actualmente la compañía?	Coordinación y alineación del personal de trabajo.
	Cumplimiento de normativa y regulaciones.
6. A su juicio, ¿Cuáles son las principales variables que considera actualmente la empresa para su planificación productiva?	Cumplir con leyes y normativas.
	Restricciones y acuerdos comerciales.
	Factibilidad e historial por concesión.
	Optimizar productividad y costos.
7. A su juicio, ¿Cuáles variables claves no está priorizando la compañía al momento de realizar su planificación productiva?	Estabilidad en volúmenes de cosecha.
	Innovación y desarrollo.
	No considera que alguna variable clave no esté siendo priorizada.
	Maximizar la producción en centros de cultivo.
8. De la planificación productiva actual y los pilares estratégicos de la compañía ¿en qué medida considera que el plan productivo esta alineado con el plan estratégico?	Categorización de concesiones.
	Déficit en innovación y adaptabilidad.
	Alto grado de alineación entre el plan estratégico y productivo.
9. ¿Cómo estima que la empresa puede mejorar su resultado actual?	Falta abarcar de mejor forma el compromiso medioambiental.
	Integrando los procesos de la cadena productiva y operacional.
	Potenciar el producto final.
	Mejorar la estructura de costos.
10. ¿Cuáles serían sus propuestas para aumentar la	Potenciar el capital humano.
	Diferenciación en el proceso y producto final.
	Mejorar la imagen corporativa.
	Generar alianzas y equipos claves.

competitividad de la empresa respecto a la industria?	Adoptar estrategia ofensiva de proactividad.
11. ¿Cuáles estrategias e iniciativas debieran adoptar la empresa para alcanzar y penetrar nuevos mercados?	Aumento de certificaciones sanitarias, sociales y medioambientales.
	Diversificación de productos y valor agregado.
12. Si le propusiera una estrategia que busque alinear multidisciplinariamente las variables competitivas para una óptima operación y colaboración en función de las necesidades de las áreas, así como los principales desafíos que enfrentarían al realizarlo ¿Qué opinaría de dicha propuesta?	Muy beneficioso para todas las áreas de la cadena completa de la empresa.
	Debe implementarse, aunque acompañado de otros datos y análisis.
	Es una estrategia que ya se realiza, pero no de forma multidisciplinaria.
13. ¿Cuáles serían, en su opinión, los principales costos y/o recursos de implementar una estrategia de planificación asociado a alinear las necesidades de cada área buscando la óptima colaboración entre cada una de ellas?	Horas hombre.
	Alinear al capital humano.
	Herramientas informáticas de control.
	No hay mayores costos asociados.
14. ¿Qué riesgos o problemas podría tener la empresa en caso de buscar competir con los líderes en resultado de la industria?	Ningún riesgo o problema.
	Pérdida del objetivo de la compañía.
	Venta de la compañía ante buenos resultados.

15. Además de una solución basada en resultados de la industria y la propia organización ¿Qué otras consideraciones, cree usted que puedan ser necesarios para abordar las problemáticas actuales de la compañía?	Cuidado con comunidades y medioambiente.
	Tener la innovación y mejora continua como factor clave.
	Comunicación e información transversal.
	Sin mayores consideraciones.
16. ¿Cuáles serían sus principales preocupaciones de implementar una estrategia de planificación que busque optimizar las variables competitivas de cada área en forma colaborativa?	Disposición y adaptabilidad del personal.
	La capacidad de tener y controlar objetivos comunes.
	No utilizar las vías y formas de comunicación correctas.
	Ninguna preocupación.

2.4 Análisis e interpretación de los datos

Para abordar el análisis de los datos obtenidos, se agruparon en categorías a través de un proceso deductivo, permitiendo observar el desarrollo de lo que se entiende por la percepción de la problemática desde los actores claves.

Para el análisis e interpretación de los datos obtenidos, estos fueron analizados según cada ítem de las categorías claves.

1. En función de los resultados logrados de la empresa ¿Cómo evaluaría usted la operación?

Al analizar los resultados obtenidos, el 58% de los entrevistados considera que en la empresa existen brechas y oportunidades de mejora coherentes con la planificación productiva, dando a conocer que: "La operación tiene grandes oportunidades de mejora, siendo tarea pendiente el desarrollo de herramientas comunicativas a nivel operacional lo cual impacta

indirectamente en los resultados, aun así, los resultados no han sido del todo negativos al tener otros recursos y competencias bien desarrollados” (Entrevistado 14, 24 años de experiencia). EL 42% de los entrevistados considera que la empresa ha logrado una buena operación, aunque con resultados negativos por situaciones externas, las cuales no permiten dar cumplimiento de una óptima manera la planificación productiva, añadiendo que: “con las condiciones actuales el resultado es bastante exitoso, aun sujeto a variados impactos externos, tal como la dependencia del mercado, covid, condiciones climáticas, entre otros” (Entrevistado 12, 20 años de experiencia).

2. ¿Cómo evaluaría usted la colaboración entre las áreas en la cadena completa del negocio?

Los resultados de la segunda pregunta de la entrevista fueron divididos en 3 categorías, esto en base a las respuestas entregadas por los entrevistados. La principal categoría obtuvo un 74% de las respuestas, detallando que hay insuficiente comunicación e información de áreas con baja frecuencia de operación, la cual limita planificar de mejor forma las operaciones y producción, considerando que: “La comunicación no ha alcanzado los niveles esperados, principalmente por la dispersión geográfica desde agua dulce hasta la comercialización del producto. Las buenas relaciones entre gerencias no alcanzan, esta debe lograr la colaboración e integración en todas las áreas, y todas orientadas a una estrategia en común” (Entrevistado 19, 37 años de experiencia), complementándose con otras opiniones como: “La comunicación con áreas de operación y gestión frecuente es buena, no así con áreas lejanas tanto en la operación como ubicación, donde no se posee la suficiente información” (Entrevistado 8, 5 años de experiencia). En cambio, un 21% considera que se han ejecutado iniciativas de colaboración, encontrándose en un buen proceso de integración las áreas de la cadena completa del negocio, detallándose que: “Se ha estado logrando formar una cadena colaborativa a través de comités, permitiendo aumentar la colaboración y comunicación entre áreas” (Entrevistado 1, 20 años de experiencia), destacando que las respuestas de esta categoría que obtiene un 21% son de personal solo con cargos de jefatura, gerencia y directivos. Finalmente, un 5% considera que no hay mayores problemas, más bien hay pendiente recursos informáticos y humanos para potenciar el estatus actual. Como se muestra en la figura 1, un 40% de los cargos de mayor nivel jerárquico (Directivos, gerentes

y/o subgerentes) consideran que la colaboración se encuentra en buen proceso de integración o no hay mayores problemas, en cambio, en cargos de menor nivel jerárquico (jefaturas, administrativos y/u operadores) solo un 11% posee la misma opinión, en cambio, el 89% restante de este nivel jerárquico estima que hay una insuficiente comunicación e información entre áreas, mencionando que: “En Farming la colaboración es excelente, pero al evaluar la cadena incluyendo procesamiento y comercial hay una gran ineficiencia.” (Entrevistado 13, 5 años de experiencia). Por otro lado, los cargos de mayor nivel jerárquico detallan contrariamente que: “Hay un ambiente colaborativo en la cadena de valor, entendiendo el personal que es un proceso clave e importante la integración de todos en la compañía.” (Entrevistado 18, 30 años de experiencia).

RESPUESTAS DE LA COLABORACIÓN ENTRE ÁREAS SEGÚN NIVEL JERÁRQUICO (%)

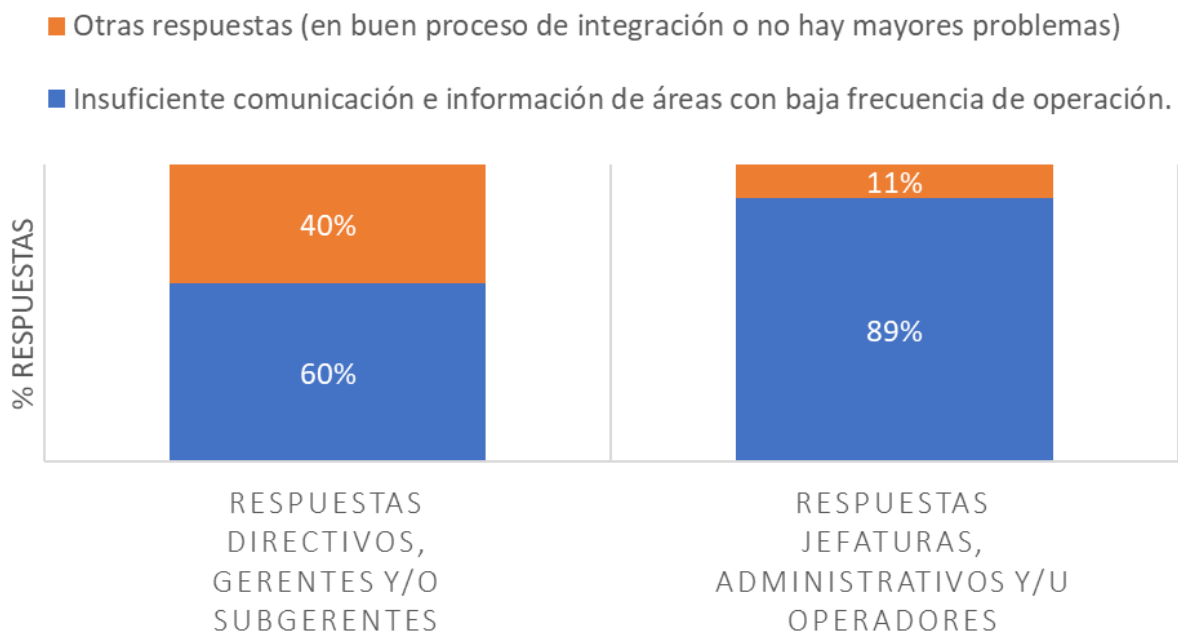


Figura 1: Respuestas de la colaboración entre áreas según nivel jerárquico

(Fuente: Elaboración propia)

3. **¿Qué problemáticas propias del rubro e industria en que opera la empresa considera son un impedimento para un mejor resultado?**

Al analizar las respuestas a problemáticas del rubro e industria en que opera la empresa, se destacó con un 47% de las respuestas la categoría de normativas y regulaciones desajustadas a la realidad de la industria, siendo una evidente limitante al momento de realizar la planificación de la compañía, manifestando que: “La falta de certeza regulatoria impide planificarse de forma más tranquila y pide ser más eficiente los procesos, junto con la dispersión regulatoria al no tener una cancha clara en cuanto a permisos.” (Entrevistado 9, 10 años de experiencia), y además se considera que: “La normativa impide un mejor resultado por las dificultades de acceder a nuevas concesiones y hacer gestión en concesiones actuales. Es barrera de entrada para nuevas empresas, pero también barrera para obtener mejor resultados las empresas que ya están” (Entrevistado 13, 5 años de experiencia). Otra principal categoría referente a las problemáticas del rubro es la correspondiente a las variables biológicas, sanitarias y climáticas en que opera la industria, representando un 32% de las respuestas, las cuales al trabajar con seres vivos y condiciones impredecibles resultan en un impedimento para un mejor resultado y el posterior cumplimiento de la planificación esperada, indicando que: “Condiciones sanitarias en Chile no son las mejores, comparado con Noruega, dado principalmente por temperaturas del agua, siendo más propensos a desastres naturales como Bloom, algas, SRS, etc.” (Entrevistado 4, 6 años de experiencia). Finalmente, hay 2 categorías que representan el 11% de las respuestas cada una, siendo una de ellas la falta de integración en los procesos, la cual genera que la planificación no dependa del todo de la propia compañía, debido a que: “la industria no está 100% integrada en Chile al tener procesos anteriores y posteriores al mar externalizados y con grandes distancias lo cual dificulta la logística” (Entrevistado 7, 17 años de experiencia) y la otra categoría son las variables medioambientales y su impacto en las comunidades, las cuales sino se da un correcto control y seguimiento puede impactar en la planificación, operación y posterior producto final de la compañía, manifestando que: “Todos los impactos medioambientales generan una mala percepción del público y del país, respecto a cómo desarrollamos la actividad. Es clave ser amigables con el medio ambiente y las comunidades, de esta forma el producto será mejor evaluado en los mercados” (Entrevistado 14, 24 años de experiencia).

4. ¿Cuáles variables externas a la empresa e industria en que opera la empresa estima que afectan la rentabilidad del negocio?

Los resultados de la pregunta asociada a variables externas y su impacto en la rentabilidad del negocio obtuvo como principal categoría de respuesta la legislación y situación política del país con un 53% de las respuestas de los entrevistados, siendo la principal restricción externa para un mejor resultado, detallando que “Las limitantes legislativas para la operación de concesiones generan un desmedro en el costo unitario de los centros de cultivo, limitando la producción de cada uno de ellos” (Entrevistado 18, 30 años de experiencia), y además, “La situación país, el contexto social político y medio ambiental está cada vez más fuerte y generando impacto a la industria” (Entrevistado 13, 5 años de experiencia). Una segunda categoría que tuvo lugar a esta pregunta con un 37% de las respuestas fue las variables económicas y demográficas, impactando en la planificación y operación de la compañía al ser aspectos claves en la rentabilidad del negocio, añadiendo que: “Los mercados y posición geográfica de nuestros mercados nos hacen correr con desventaja al tener mayores distancias con nuestros competidores internacionales” (Entrevistado 12, 20 años de experiencia) y se complementa con que “El tipo de cambio es una variable externa que impacta fuertemente en nuestros resultados, además de considerar el precio fluctuante del producto” (Entrevistado 17, 35 años de experiencia). La categoría con menor participación es la de interacción y comunicación con stakeholders con un 11% de las respuestas, mencionando que: “Los stakeholders son personas que afectan el desempeño y se debe mantener un control y gestión” Entrevistado 10, 9 años de experiencia.

5. ¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar actualmente la compañía?

Al analizar las respuestas referentes a los desafíos actuales de la compañía, la categoría que mayormente se destacó fue la asociada a validación social, medio ambiental y política con un 42%, añadiendo que: “Es clave obtener la validación social y política, nos vemos enfrentados a un fuerte enfrentamiento respecto al buen comportamiento ambiental y social. Somos pocos los actores que nos preocupamos por hacer bien las cosas y siendo responsables, y esto nos hará mantener vivos o desaparecer” (Entrevistado 8, 5 años de experiencia), además destacando que “Debemos hacer del salmón un orgullo nacional a través de una mejor reputación” (Entrevistado 16, 27 años de experiencia). La segunda y tercera categoría con mayor participación en las respuestas fueron maximizar la productividad con un 21% y la

coordinación y alineación del personal de trabajo, también con un 21%. Para el caso de maximizar la productividad, esta debe ser acompañada de una correcta y consensuada planificación entre las áreas, manifestando que: “Debemos buscar estrategias de mejorar productividad al integrar procesos como agua dulce con pisciculturas futuras, obteniendo mejores costos unitarios por concesión” (Entrevistado 19, 37 años de experiencia) y para el caso de la coordinación y alineación del personal del trabajo, esta hace referente a toda la cadena y planificación operativa, indicando que: “es clave la interacción y comunicación entre el personal de las distintas áreas, desde el alevinaje hasta la cosecha y producto final, incluyendo la actual reestructuración (Entrevistado 3, 18 años de experiencia). La cuarta categoría asociada al cumplimiento de normativa y regulaciones obtuvo un 16% de las respuestas, detallando que: “Debemos adaptarnos ágilmente a los constantes cambios normativos” (Entrevistado 13, 5 años de experiencia).

6. A su juicio, ¿Cuáles son las principales variables que considera actualmente la empresa para su planificación productiva?

Para efectos de la sexta pregunta no se destacó en gran medida ninguna respuesta, obteniendo 5 categorías de las cuales la máxima obtuvo un 32% de las respuestas, siendo en este caso la categoría de cumplir con leyes y normativas como principal variable en la planificación actual, mencionando que: “se buscar dar cumplimiento a los proyectos técnicos, derechos de siembra y disponibilidad de concesiones por barrios operativos” (Entrevistado 6, 17 años de experiencia). Dos categorías generaron un 21% de las respuestas, una de ellas son las restricciones y acuerdos comerciales, las cuales son variables que deben tener una planificación con gran antelación para el logro del objetivo, indicando que: “las principales variables están enfocadas a la demanda del salmón y las ventas futuras” (Entrevistado 3, 18 años de experiencia), la otra categoría con el 21% obtenido es factibilidad e historial por concesión, siendo un dato controlable y medible para tomar decisiones en las planificaciones futuras, manifestando que: “es clave analizar la factibilidad de operación de cada una de las concesiones, considerando sus capacidades y restricciones” (Entrevistado 16, 27 años de experiencia). Una cuarta categoría con un 16% de las respuestas corresponde a optimizar la productividad y los costos como principal variable para la planificación productiva, y finalmente la categoría de estabilidad en el volumen de cosecha obtuvo un 11% de las

respuestas. Como se muestra en la figura 2, hay una alta variabilidad de respuestas respecto a las principales variables que creen los trabajadores se estarían considerando al momento de realizar la planificación productiva de la compañía, siendo la categoría de cumplimiento de leyes y normativas la principal, considerando que: “Los aspectos legales y normativos es la primera restricción y desde ahí comienza todo para determinar que vamos a sembrar y cuanto vamos a cosechar” (Entrevistado 11, 23 años de experiencia).

A su juicio, ¿Cuáles son las principales variables que considera actualmente la empresa para su planificación productiva?

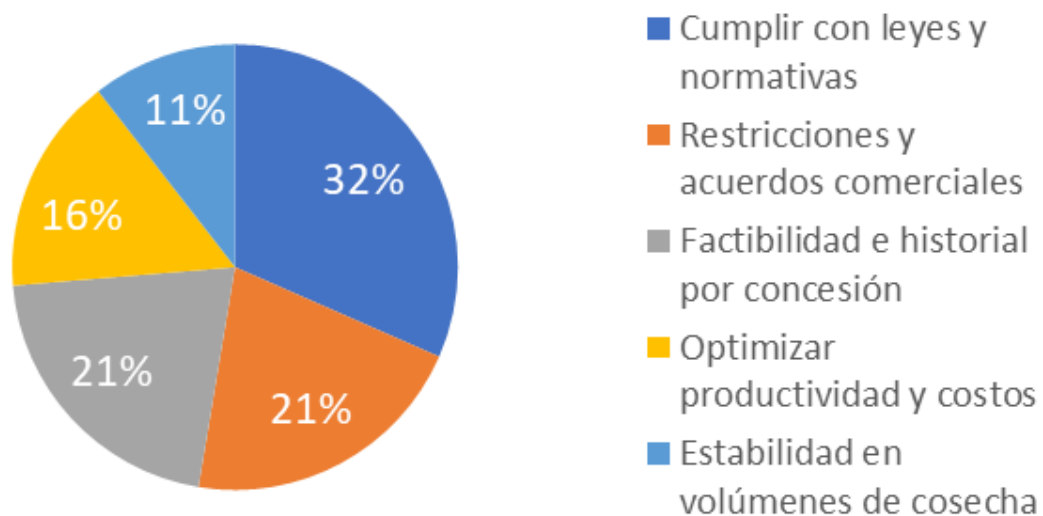


Figura 2: Juicio de trabajadores respecto a las principales variables que considera actualmente la empresa para su planificación productiva.

(Fuente: Elaboración propia)

7. A su juicio, ¿Cuáles variables claves no está priorizando la compañía al momento de realizar su planificación productiva?

Al analizar las respuestas, la principal categoría con una participación de 47% es la referente a innovación y desarrollo, indicando que: “La empresa no está incluyendo la innovación tecnológica como parte de la planificación productiva, lo cual hoy en día esta como un tema

paralelo y debiera ser parte de los procesos de crecimiento y planificación productiva” (Entrevistado 11, 23 años de experiencia) y además se completa con “todo lo definido como know how complementarlo con estudios, análisis y simulaciones de posibles escenarios de desarrollo” (Entrevistado 7, 17 años de experiencia). Por otro lado, un 26% de las respuestas hace mención de que no considera que alguna variable clave no esté siendo priorizada al momento de realizar la planificación productiva, indicando que: “no considero que la empresa no esté dándole la prioridad que se merece a alguna variable”. Un 16% de las respuestas hace referencia a que no se está priorizando suficientemente la maximización de la producción en los centros de cultivo y un 11% indica que no se está priorizando el hecho de realizar una categorización de concesiones.

8. De la planificación productiva actual y los pilares estratégicos de la compañía ¿en qué medida considera que el plan productivo esta alineado con el plan estratégico?

Antes de responder la pregunta, los entrevistados tuvieron acceso a información referente a los cuatro pilares estratégicos de la compañía, los cuales son la eficiencia y creación de valor, confianza y colaboración, innovación y adaptabilidad y el compromiso medio ambiental. Al realizar un análisis de las respuestas asociadas a la alineación entre el plan productivo y estratégico un 47% de las respuestas se categorizan en un déficit en innovación y adaptabilidad, indicando que: “En innovación y adaptabilidad estamos en proceso de desarrollo, pero aun con muchos desafíos que cubrir, debemos ajustarnos a la realidad actual de industria y mercados” (Entrevistado 11, 23 años de experiencia). Además, un 37% de las respuestas fueron categorizadas en lo referente al alto grado de alineación entre el plan estratégico y productivo, manifestando que: “en todos los aspectos estratégicos-productivos estamos alineados, siendo hoy en día muchos temas transversales” (Entrevistado 14, 24 años de experiencia). Finalmente, un 16% de las respuestas hace referencia a que falta abarcar de mejor forma el compromiso medioambiental en el plan productivo y estratégico, mencionando que: “Debemos incorporar a todas las etapas del proceso un compromiso con el medioambiente, no basta con ciertas etapas, siendo uno de los aspectos mayormente cuestionados por la sociedad” (Entrevistado 1, 20 años de experiencia).

9. ¿Cómo estima que la empresa puede mejorar su resultado actual?

Al analizar las respuestas asociadas a cómo mejorar el resultado actual del negocio acuícola de la compañía, no hubo respuestas que se destacaran en gran medida sobre otras. Como se muestra en la figura 3, se obtuvieron 4 categorías de las cuales la máxima obtuvo solo un 37% de las respuestas, siendo la que indica que la forma de mejorar el resultado actual es integrando los procesos en la cadena productiva y operacional del negocio, mencionando que: "La producción debe ser integrada en todos sus procesos, manteniendo los procesos que se estén realizando de buena forma" (Entrevistado 11, 23 años de experiencia). Otras dos categorías obtuvieron el 26% de las respuestas, siendo una de ellas la que indicaba que la forma de mejorar el resultado actual es al potenciar el producto final, manifestando que: "Hay que trabajar en dar cumplimiento al plan comercial a través de un producto final con el suficiente valor agregado que permita mejorar nuestro resultado final" (Entrevistado 16, 27 años de experiencia), por otro lado, la otra categoría con un 26% fue la que recomendaba mejorar la estructura de costos de los ciclos productivos, indicando que: "Debemos ser capaces de buscar espacios de mejora en los costos unitarios, ya sea a través de potenciar biomasa o con espacios de mejora en costos" (Entrevistado 8, 5 años de experiencia). Una cuarta categoría con un 11% de las respuestas indica que se puede mejorar el resultado actual al potenciar el capital humano.

¿Cómo estima que la empresa puede mejorar su resultado actual?



Figura 3: Juicio de trabajadores respecto a cómo estiman que la empresa puede mejorar su resultado actual

(Fuente: Elaboración propia)

10. ¿Cuáles serían sus propuestas para aumentar la competitividad de la empresa respecto a la industria?

Los resultados de la pregunta asociada a propuestas que busquen aumentar la competitividad de la empresa respecto a la industria indicaron que un 53% de las respuestas se adjudican a la categoría de diferenciación en el proceso y producto final, mencionando que: “Hay que analizar el mercado y replantearnos la forma de diferenciarnos, produciendo un producto final bajo los estándares requeridos con la mayor capacidad de diferenciación tanto en el producto como en el proceso” (Entrevistado 9, 10 años de experiencia). Una segunda categoría que propone aumentar la competitividad obtuvo un 21% de las respuestas indicando que la forma es a través de mejorar la imagen corporativa, detallando que: “Debemos llegar a clientes con una imagen más personalizada, entendiendo ellos que nuestro

modelo de comercialización también responde a una imagen sustentable del mercado” (Entrevistado 16, 27 años de experiencia). Un 16% de las respuestas fue categorizada en el ítem de generar alianzas y equipos claves para lograr ser más competitivos, manifestando que: “es necesario generar alianzas, tanto con proyectos asociativos como equipos internos, estos últimos capaces de ejecutar los proyectos que nos diferenciaran de la industria, no siendo necesario ser más grandes para ser mejores” (Entrevistado 10, 9 años de experiencia). Finalmente, un 11% propone adoptar una estrategia ofensiva de proactividad, indicando que: “debemos responder a las necesidades del mundo actual con un paso adelante, siendo lo suficientemente proactivos para adelantarnos a la competencia” (Entrevistado 14, 24 años de experiencia).

11. ¿Cuáles estrategias e iniciativas debieran adoptar la empresa para alcanzar y penetrar nuevos mercados?

Al analizar las respuestas, estas fueron acotadas en dos categorías. La principal categoría fue identificada como el aumento de certificaciones sanitarias, sociales y medioambientales con un 58% de las respuestas, en cambio, la otra categoría enfocada netamente a la diversificación de productos y valor agregado alcanza el 42% restante. En el aumento de certificaciones se manifestó que: “hay que mostrar nuestro compromiso social y medio ambiental, realizando iniciativas de reducción huella de carbono, gestión de residuos, trabajo con comunidades, entre otros, destacándonos por la certificación en variados ítems” (Entrevistado 9, 10 años de experiencia). Por otro lado, en la categoría de diversificación de productos se indicó que: “la diversificación de productos y su correspondiente valor agregado es la clave para alcanzar la variedad de mercados necesaria para un mejor resultado” (Entrevistado 18, 30 años de experiencia).

12. Si le propusiera una estrategia que busque alinear multidisciplinariamente las variables competitivas para una óptima operación y colaboración en función de las necesidades de las áreas, así como los principales desafíos que enfrentarían al realizarlo ¿Qué opinaría de dicha propuesta?

Los resultados de la pregunta asociada a una propuesta de alineación multidisciplinaria para la óptima operación y colaboración alcanzo a clasificarse en 3 categorías, siendo el principal

resultado el hecho de ser muy beneficioso para todas las áreas de la cadena con un 63% de las respuestas, indicando que: “Sería lo óptimo para el trabajo, de manera de focalizar objetivos, trabajando todos con el mismo objetivo.” (Entrevistado 15, 20 años de experiencia) y también se añadió que: “Es el escenario ideal que debemos trabajar lo cual traería múltiples beneficios” (Entrevistado 17, 35 años de experiencia). Un 21% de las respuestas se categorizó en que debe implementarse, aunque acompañado de otros datos y análisis, manifestando que: “es una estrategia que debe realizarse, aunque debe ser acompañado del correspondiente estudio de mercado con nuestros clientes, y así analizar las verdaderas necesidades y tendencias” (Entrevistado 1, 20 años de experiencia). Finalmente, un 16% de las respuestas se atribuyó a que es una estrategia que ya se realiza, pero no de forma multidisciplinaria, mencionando que: “Hoy en día se realizan labores con el correspondiente feedback pero sin la coordinación y comunicación posterior que permita conectarnos de forma multidisciplinaria” (Entrevistado 16, 27 años de experiencia).

13. ¿Cuáles serían, en su opinión, los principales costos y/o recursos de implementar una estrategia de planificación asociado a alinear las necesidades de cada área buscando la óptima colaboración entre cada una de ellas?

Al analizar las respuestas, estas fueron clasificadas en cuatro categorías, siendo la principal categoría la necesidad de contar con las horas hombre suficientes con un 42% de las respuestas, indicando que: “El tiempo es clave para que todas las áreas puedan realizar las investigaciones y conclusiones necesarias” (Entrevistado 5, 6 años de experiencia). Una segunda categoría es la asociada a tener el correspondiente capital humano alineado para el logro de la óptima colaboración con un 37% de las respuestas, haciendo mención de que: “Debemos contar con el capital humano alineado y eliminar todo paradigma controversial para los trabajadores” (Entrevistado 6, 17 años de experiencia), aunque también la falta de capital humano está incluido dentro de la categoría, detallando que: “el principal costo es tener una persona o equipo que controle esta estrategia buscando cumplir con la alineación deseada” (Entrevistado 2, 6 años de experiencia). Otras dos categorías alcanzaron cada una el 11% de las respuestas, la primera asociada a tener las correspondientes herramientas informáticas de control y otra en que los entrevistados consideraron que no hay mayores costos asociados. Como se muestra en la figura 4, las principales opiniones respecto a los

principales costos y/o recursos a requerir para la implementación de la estrategia señalada serían las horas hombre y capital humano alineado con un 42% y 37%, respectivamente, aunque la primera categoría con una evidente tendencia de que los trabajadores de menor nivel jerárquico demuestran su preocupación, no obstante, en la categoría de capital humano alineado los trabajadores de mayor nivel jerárquico consideran que esta categoría tendrá el papel protagónico al momento de la implementación de la estrategia.

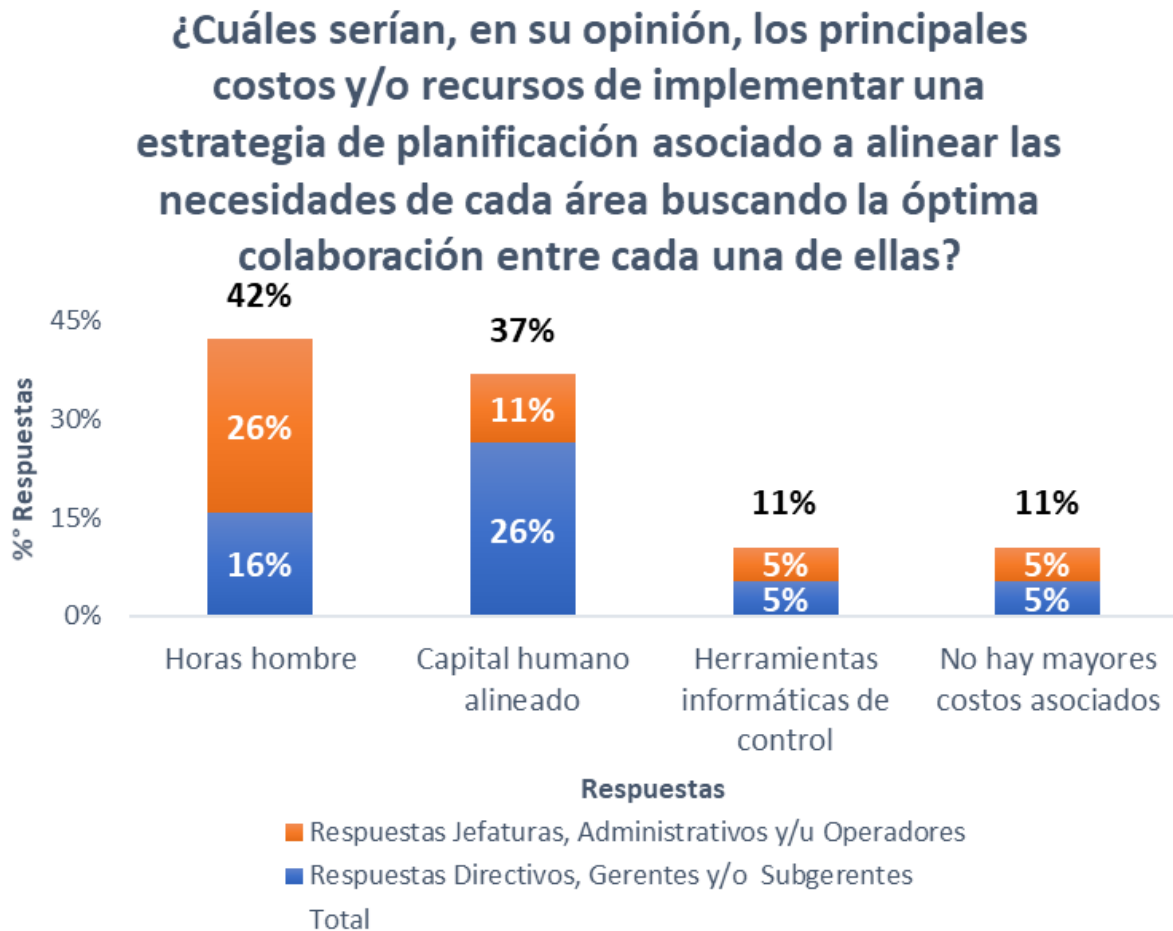


Figura 4: Opinión según nivel jerárquico de trabajadores respecto a los principales costos y/o recursos de implementar estrategia de alineación de necesidades en áreas y su óptima colaboración.

(Fuente: Elaboración propia)

14.¿Qué riesgos o problemas podría tener la empresa en caso de buscar competir con los líderes en resultado de la industria?

En el análisis de las respuestas, la principal categoría indica que no hay ningún riesgo o problema al buscar competir con los líderes en resultado de la industria, alcanzando incluso un 50% de las respuestas, y se menciona que: “ningún riesgo, la empresa tiene todas las competencias para competir con cualquier empresa de la industria” (Entrevistado 10, 9 años de experiencia), de hecho también se indica que se podría ver como una oportunidad, haciendo mención que: “La industria tiene espacio para todos, por lo que buscar ser más competitivo nos traería múltiples beneficios más que algún riesgo o problema” (Entrevistado 17, 35 años de experiencia). Una segunda categoría con un 44% de las respuestas está asociada a la potencial pérdida del objetivo de la compañía, detallando que: “podría existir una pérdida del objetivo de la empresa, para eso debemos tener claro nuestro principal objetivo y no pasar a llevar otros aspectos claves al intentar nuevos objetivos como este, teniendo claridad de nuestros recursos, misión y visión” (Entrevistado 14, 24 años de experiencia). Una última categoría hace referencia a la posible venta de la compañía ante buenos resultados respecto a la industria, teniendo esta categoría un 6% de las respuestas.

15.Además de una solución basada en resultados de la industria y la propia organización ¿Qué otras consideraciones, cree usted que puedan ser necesarios para abordar las problemáticas actuales de la compañía?

Al realizar un análisis a las respuestas de la pregunta respecto a las consideraciones necesarios para abordar las problemáticas de la empresa, el principal resultado se categorizó en el cuidado con comunidades y medioambiente con un 47% de las respuestas, manifestando que: “El relacionamiento comunitario es un punto que considerar al momento de tomar decisiones, teniendo las mejores relaciones con comunidades, sindicatos, proveedores, entre otros, los cuales exigirán tomar en consideración el aspecto medioambiental” (Entrevistado 6, 17 años de experiencia). En cuanto a la categoría que obtuvo un 21% de las respuestas, esta hace alusión a tener la innovación y mejora continua como factor clave, detallando que: “Debemos considerar la necesidad de aumentar la automatización de procesos, mejorando continuamente los procesos con la tecnología necesaria” (Entrevistado 5, 6 años de experiencia). Otra categoría que obtuvo un 21% de las

respuestas es la comunicación e información transversal, siendo para ellos clave que: “antes de tomar cualquier decisión interna para poder solucionar las problemáticas actuales, debemos ser capaces de analizar nuestras fortalezas y debilidades, y ante todo comunicar estas mismas a todos para lograr soluciones globales” (Entrevistado 11, 23 años de experiencia). El 11% de las respuestas restantes indico que no debiese haber mayores consideraciones para abordar las problemáticas actuales de la compañía.

16. ¿Cuáles serían sus principales preocupaciones de implementar una estrategia de planificación que busque optimizar las variables competitivas de cada área en forma colaborativa?

Al analizar las respuestas, la principal categoría obtuvo un 47% respecto al total de las respuestas y esta detalla que sus principales preocupaciones son la disposición y adaptabilidad del personal, indicando que: “Debe haber una adaptación al cambio, apertura a autoevaluarse y estar dispuesto a cambios importantes rompiendo potenciales paradigmas del personal” (Entrevistado 18, 30 años de experiencia). La segunda preocupación con mayor cantidad de respuestas fue la asociada a la capacidad de tener y controlar objetivos comunes con un 26% de las respuestas, mencionando que: “los objetivos y correspondientes KPI deben estar ajustados y alineados al resultado final, buscando puntos de unión para el posterior control y seguimiento de los objetivos” (Entrevistado 12, 20 años de experiencia). Otra categoría obtuvo un 16% de las respuestas y esta tiene la preocupación de no utilizar las vías y formas de comunicación correctas, detallando que: “La comunicación es clave para que ningún área sienta que está sacrificando su resultado en desmedro de otra área.” (Entrevistado 4, 6 años de experiencia). Finalmente, un 11% de las respuestas no cuenta con ninguna preocupación para planificar una optimización de las variables competitivas.

2.5 Discusión de resultados

Considerando la primera etapa de caracterización del presente y comprensión de la realidad, es posible visibilizar que los colaboradores de la empresa, en un porcentaje importante considera que en la empresa existen evidentes brechas y oportunidades de mejora asociadas a la planificación, y que a pesar de tener una buena operación estos no han sido traducidos en buenos resultados no solo por situaciones internas, sino que también por factores

externos a la operación de la propia compañía. Una de las situaciones internas más relevantes destacada por los entrevistados es la insuficiente comunicación e información de áreas con baja frecuencia de operación, lo cual resulta ser una limitante para una óptima planificación y operación, siendo una detonante la dispersión geográfica de las operaciones desde agua dulce hasta la comercialización del producto, ya que, si bien se reconoce una buena relación y comunicación entre altas gerencias, esta no se traduce en los menores niveles jerárquicos, siendo aún más evidente en áreas donde no hay interacción operativa, en la cual hay un desconocimiento de los resultados y objetivos logrados. Desde el punto de vista de situaciones externas a la empresa, los entrevistados consideran que la normativa y regulaciones de la autoridad frente a la industria están desajustadas a la realidad operativa y económica de las empresas, impidiendo una mejor planificación y resultado final, siendo esta respuesta muy alineada con la variable externa a la propia industria en la que se considera en su gran mayoría que la legislación y situación política del país impide avanzar en términos de mejora de operaciones en las concesiones, afectando directamente en el costo de producción. Otros factores externos que se estima afectan la rentabilidad del negocio son las variables biológicas, sanitarias y climáticas, las cuales son muy impredecibles al trabajar con seres vivos. Finalmente, se considera que hay variables económicas y demográficas que impiden un mejor resultado, al estar ubicados geográficamente muy lejanos a los principales mercados en comparación al principal competidor, Noruega. Si bien se considera que la normativa, regulaciones y situación política del país afectan los números de la compañía e industria, los entrevistados estiman que un primer paso es hacer frente al desafío de la validación social, medioambiental y política, siendo necesario demostrar todas las iniciativas y actividades realizadas, alcanzando el fin de hacer un orgullo nacional al salmón a través de una mejor reputación, la cual según Martin de Castro y Navas es el factor responsable de dar cumplimiento y sustentar una ventaja competitiva, junto a la rentabilidad que la misma reputación genere (Martin de Castro y Navas 2006). Otros desafíos considerados gestionables son la maximización de la productividad y la coordinación y alineación del personal de trabajo en sus diversas áreas. A pesar de lo desajustado que puede estar considerada la normativa respecto a la operación y producción de la industria, los entrevistados consideran que este ítem es la principal variable considerada al momento de realizar una planificación productiva, es decir, cumplir máximos de biomasa por concesión,

derechos de siembra de compañía y las limitantes de concesiones por barrios operativos, superando este ítem en importancia a otras variables consideradas en la planificación como las restricciones y acuerdos comerciales, y la factibilidad e historial por cada concesión. Desde otro punto de vista, la principal variable que no se está priorizando lo suficientemente al momento de realizar la planificación es la innovación y desarrollo, siendo necesario incluirla al ser un pilar estratégico de la compañía y parte de los procesos de crecimiento, debiendo ajustarse a la realidad actual de la industria y los mercados.

Para abordar las brechas detectadas se propone ejecutar un plan de capacitaciones a los colaboradores, según sus niveles jerárquicos a modo de nivelar conocimientos y de esta forma alinear las capacidades con los objetivos estratégicos de la empresa. Reforzar el plan comunicaciones, con foco en efectividad sobre los colaboradores para que todos los estamentos de la compañía posean el mismo nivel de información. Realizar estudios y análisis participativos donde se pueda visualizar las principales variables en las cuales la compañía tiene capacidad de gestión y mejora, además de incluir en el análisis a todas aquellas variables impredecibles y la capacidad de predicción y reducción de impacto de cada una de ellas.

Considerando la segunda etapa de propuestas de alto impacto, es posible destacar que para una mejora de los resultados actuales, los entrevistados consideran que resulta necesario integrar procesos, aunque previamente se debe analizar cuales procesos se están realizando de buena forma y por tanto mantener su estructura, y además, realizar un estudio de como potenciar y mejorar el producto final y estructura de costos actual, debiendo haber los suficientes espacios e instancias para realizar estos diversos análisis. Prosiguiendo con el punto anterior, para aumentar la competitividad los entrevistados proponen principalmente enfocarse en las formas de diferenciar el producto, esto a pesar de que el salmón se encuentre convirtiendo cada vez más en un producto comodotizado al tener las reglas de mercados y comercialización claras (Montero, 2004), ya que para ellos la forma de diferenciarse en el producto no solo radica en el logro final, sino más bien replantearse la forma de producir el salmón, desde el punto de vista de la imagen corporativa del proceso y las certificaciones asociadas en aspectos sociales, sanitarios y medioambientales, siendo el ítem de certificaciones la principal estrategia considerada por los entrevistados para alcanzar y

penetrar nuevos mercados. Otra de las propuestas planteadas por los entrevistados para ser competitivos es generar alianzas y equipos internos capaces de ejecutar los proyectos planteados, siendo considerado por ellos clave y muy beneficioso el hecho de alinear variables competitivas de forma multidisciplinaria, focalizando objetivos comunes, aunque esto acompañado de los correspondientes datos y análisis que respalden el plan de acción a realizar.

Para afrontar las brechas percibidas se plantea establecer reuniones de frecuencia periódica con equipos multidisciplinarios, buscando potenciar y mejorar los resultados actuales a través de ideas colaborativas de diferentes áreas. Realizar un estudio de la demanda logrando visualizar cuáles son las motivaciones y preferencias del cliente al momento de optar por una empresa u otra de la industria nacional e internacional, junto con las tendencias históricas de mayor y menor requerimiento de salmón, por lo mismo, también resulta necesario realizar un benchmarking orientado a las necesidades de los clientes, la cual debe incluir las principales certificaciones de la industria y épocas de mayor oferta, comparando la participación de la empresa en cada uno de los ítems destacados, además de considerar las tendencias de precio histórico de la industria. Finalmente, nace la necesidad de definir objetivos en común para los diferentes departamentos, a modo que deban trabajar en conjunto para el logro de un resultado en equipo, y no siendo necesariamente objetivos en común solo entre altas gerencias, sino más bien traspasar estos objetivos a otros cargos de menor jerarquía.

Considerando la tercera etapa de alertas sobre las transformaciones, es posible distinguir que las horas hombre es un factor clave para implementar una estrategia de planificación asociada a alinear necesidades de las áreas, ya que, sin el tiempo suficiente los objetivos que se pretenden no alcanzarían el nivel de logro esperado, siendo además necesario contar con un capital humano alineado con los objetivos y con la suficiente adaptación y disposición a cambios importantes y eliminación de potenciales paradigmas, lo cual está muy alineado a una de las cinco dimensiones de condiciones laborales mencionadas por Tamayo, Del Río y García los cuales identifican que la dimensión de indicadores de producción debe ser capaz de analizar tiempos de trabajo, capacidades personales y/o grupales, espacios para desarrollo de labores y la correspondiente adaptación a nuevos objetivos (Tamayo, Del Río y

García, 2014). De hecho, uno de los principales paradigmas de los entrevistados es que si bien la compañía es capaz de ser competitivo con los líderes de la industria en aspectos claves, existe una preocupación de que, al desear ejecutar una nueva estrategia de planificación de variables competitivas, esta resulte en una potencial pérdida del objetivo de la compañía, siendo clave mantener la identidad y no pasar a llevar aspectos claves considerados por los colaboradores. Si bien el riesgo presentado está asociado a los objetivos de la compañía, los entrevistados consideran que es oportuno tener el suficiente cuidado con las comunidades y medio ambiente donde se opera.

Para hacer frente a las brechas detectadas se recomienda realizar un estudio de clima organizacional el cual abarque los aspectos que consideraron claves los entrevistados para el desarrollo de la nueva estrategia de planificación, es decir, enfocados en la carga y relaciones laborales entre equipos de trabajo, y su disposición a nuevos desafíos. Al realizar una nueva estrategia de planificación resulta importante transmitir la visión y objetivos de la compañía, la cual debe ser comunicada de forma directa y clara desde el líder de la compañía. Además, evaluar potenciales impactos al medio ambiente y stakeholders, principalmente comunidades, en cada una de las decisiones, resultando relevante para una óptima operación de la compañía.

2.6 Modelo conceptual explicativo propuesto

Para el desarrollo de la propuesta de un modelo conceptual explicativo se tomó como referencia las perspectivas planteadas por Robert S. Kaplan y David P. Norton con estudios en las universidades de Connecticut y Harvard Business School, respectivamente.

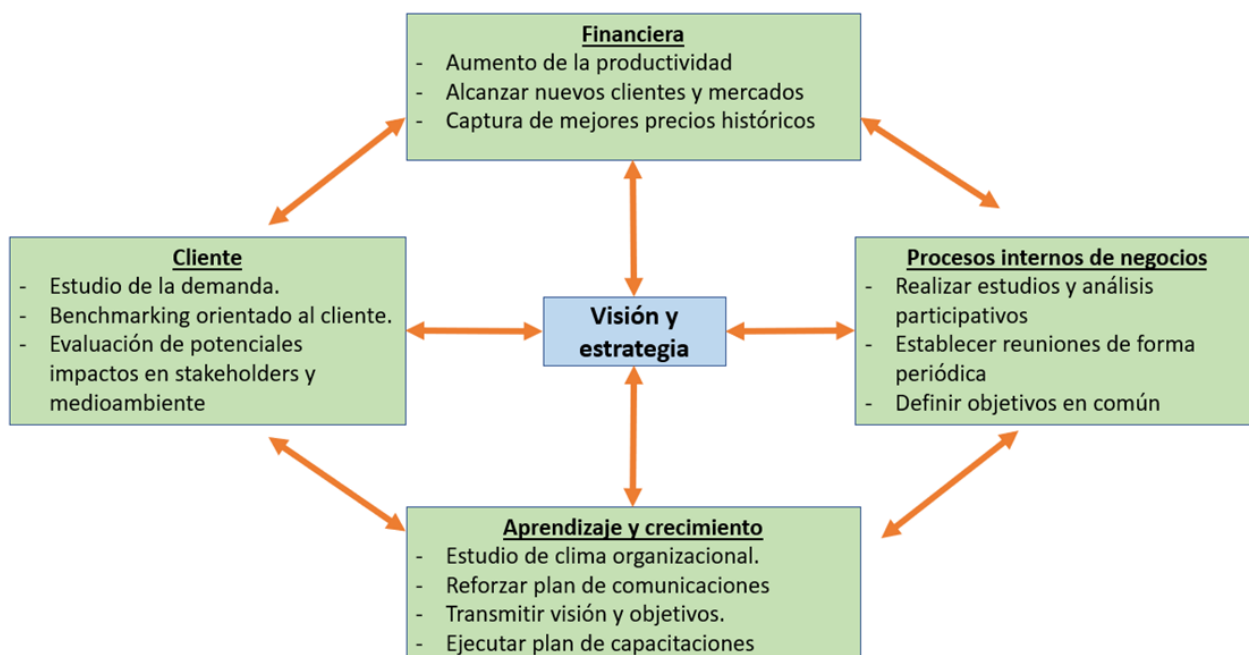


Figura 5: Cuatro perspectivas para traducir la visión y estrategia

(Fuente: Adaptado desde Kaplan y Norton, 2007)

Si bien ambos autores plantean clave el análisis y desarrollo de cuatro perspectivas, estas no se pueden profundizar sin presentar la visión y estrategia de la compañía, siendo identificada la visión de la empresa en estudio como la búsqueda del liderazgo en la industria, satisfaciendo las expectativas de los stakeholders, gestionándolo a través de la innovación y mejora continua, siendo un eje central el cuidado del medio ambiente. El otro aspecto clave a conocer de la compañía es la estrategia, la cual en este caso busca crear valor a los stakeholders por medio del crecimiento sostenible, la que se ordena en cuatro pilares estratégicos; eficiencia y creación de valor, innovación y adaptabilidad, compromiso medioambiental y relaciones de confianza y colaboración. Como se muestra en la figura 5, las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton serán utilizadas para mejorar la competitividad de la empresa salmonera en estudio y mitigar desviaciones de productividad, todas centradas en traducir la visión y estrategia de la compañía

Aprendizaje y crecimiento: Se busca responder la interrogante de cómo se sustentará la capacidad de cambiar y mejorar para lograr la visión, por lo mismo, se plantea realizar un

estudio de clima organizacional para medir y evaluar el nivel de carga laboral, interacción entre áreas y disposición de equipos a enfrentar nuevos desafíos. Además, se reforzará el plan de comunicaciones para que las diversas áreas y sus respectivos trabajadores reciban de forma periódica información de otras áreas de la compañía, buscando nivelar el conocimiento del acontecer diario del negocio, lo cual tendrá que estar muy alineado con la transmisión de la visión y objetivos de la compañía, siendo un ítem clave a comunicar y actualizar cada vez que resulte necesario, debiendo ser el líder quién mantenga informado de los aspectos claves al personal de la empresa. Luego de entender el clima de la organización, junto con comunicar información relevante y transmitir la actual visión y objetivos de la compañía, se realizará el correspondiente plan de capacitaciones a modo de nivelar el conocimiento de los distintos departamentos y cargos en la empresa

Procesos internos de negocios: el desafío es satisfacer a accionistas y clientes, buscando como sobresalir en los procesos de negocios actuales, por lo mismo, teniendo claros la visión y estrategia de la compañía, se realizarán estudios y análisis participativos con énfasis en las principales variables con capacidad de gestión y mejora del negocio, por ejemplo, el logro de certificaciones con alto nivel de requerimiento por los clientes, mejora en la estructura de costos y la integración de procesos en la cadena completa del negocio, principalmente. Además, se incluirá en los estudios y análisis todos aquellos factores dinámicos y su capacidad de predicción y reducción de impacto, destacándose como dinámicos todas aquellas variables biológicas, sanitarias y climáticas que aumentan la impredecibilidad en la operación de una industria que cría y engorda seres vivos. Por lo tanto, se establecerán reuniones de frecuencia periódica, de esta forma se generarán instancias de interacción. Al tener claridad y avances de las conclusiones obtenidas, se definirán objetivos en común entre departamentos, incentivando el trabajo en equipos multidisciplinarios.

Cliente: Se efectuarán análisis suficientes para aclarar necesidades, motivaciones y preferencias de los clientes, por lo tanto, se realizarán estudios enfocados a la demanda histórica del salmón y su tendencia. Prosiguiendo lo anterior, se desarrollará un benchmarking enfocado a las necesidades del cliente, visualizando la posición de la empresa respecto a los competidores en materias de logro de certificaciones y captura de precios, esto último con base en las tendencias históricas de oferta y su respectivo precio. Al realizar los

correspondientes análisis previos orientados al cliente y sus tendencias y motivaciones, se evaluarán los potenciales impactos en stakeholders y medioambiente al tomar nuevas decisiones, siendo aspectos capaces de visualizar por medio de las certificaciones, ya que, estas permiten clarificar su impacto en el medioambiente y el trabajo e interacción con principales stakeholders, tales como, comunidades, proveedores, entidades reguladores, trabajadores, inversionistas, y los mismos clientes.

Financiera: El logro de las perspectivas anteriores tiene como eslabón central lograr traducir la visión y estrategia de la compañía, aunque el cumplimiento anterior estará acompañado de desafíos financieros, el cual incluye el aumento de la productividad al buscar reducir el impacto de aquellas variables impredecibles y mejorar los resultados de aquellas con capacidad de gestión, lo cual podrá significar aumentar el volumen a cosechar, por consiguiente, un aumento de ingresos operacionales y/o reducción de costos unitarios. Otro desafío es alcanzar nuevos clientes y mercados al analizar todas aquellas necesidades, motivaciones y preferencias que buscan los clientes y mercados a los cuales actualmente la compañía no accede, lo cual daría mayor capacidad de elección a la compañía en cuanto a que cliente vender los productos finales, siendo una variable que permitirá evaluar la disposición a pagar por el producto. Finalmente, al analizar tendencias históricas de oferta, demanda y correspondientes precios, se propondrá realizar una planificación que busque tener una curva de oferta similar a la tendencia del precio, buscando capturar los mejores precios históricos por falta de oferta en épocas claves, esto acompañado de todos los análisis previos de perspectivas anteriores, es decir, el impacto en las personas y sus horas de trabajo, los objetivos en común para cada uno de los procesos y los impactos tanto en clientes como los stakeholders de la compañía.

3 ARTÍCULO

El presente apartado, recoge la investigación contextualizada motivo de este proyecto de grado, y es presentada en formato de artículo académico. Se trata de un artículo conciso, escrito en el formato típico de revistas especializadas o de conferencias, de acuerdo con reglas específicas definidas por la dirección del programa.

El artículo, ha sido cuidadosamente redactado con el fin de que se haga fácilmente entendible y logre expresar de un modo claro y sintético lo que se pretende comunicar, considerando las citas y referencias respectivas de los estudios que lo fundamentan. El trabajo realizado, se sintetiza entonces como artículo, para facilitar al trabajo de quienes puedan estar interesados en consultar la obra original.

Este trabajo, considera y discute, a través de un proyecto aplicado, desarrollado en un contexto de realidad profesional, la integración de herramientas y conocimientos que se han adquirido en las líneas de desarrollo del programa. Lo que se consolida en una investigación profesional contextualizada a la realidad profesional que se expone, la que se relacionada con líneas y ámbitos específicos abordados en el plan de estudios del programa, permitiendo integrar, de manera adecuada, los conocimientos teóricos y metodológicos desarrollados en él.

MODELO CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES COMPETITIVAS EN LA TOMA DE DECISIONES PARA PLANIFICACIÓN PRODUCTIVA DE EMPRESA SALMONERA

André Guillermo Muñoz Herrera

Graduado del programa de Magister en Ingeniería Industrial y de Sistemas, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo, andmunozh@udd.cl

Resumen:

Este trabajo presenta un análisis de las principales variables competitivas que impactan en el resultado de una empresa salmonera, velando por la optimización de su producción, haciendo frente a la volatilidad del precio, gestión de clientes, factibilidad de concesiones, recursos humanos, regulaciones a la industria, costos de producción y estrategias productivas y sanitarias, debiendo utilizar criterios propios para la toma de decisiones en entornos complejos. El objetivo de esta investigación es proponer un modelo conceptual que relacione variables significativas de productividad, para la mejora de competitividad y apoyo a la toma de decisiones en la planificación estratégica productiva de la compañía. Para lograrlo se propone una aproximación metodológica cualitativa, basada en entrevistas semiestructuradas a 19 informantes claves para entender cómo y por qué se producen las variabilidades que impactan en el resultado del negocio. Los datos muestran que, la planificación histórica de la compañía privilegia resultados individuales, en desmedro de una optimización de la cadena completa operativa, productiva y comercial. En síntesis, el modelo propuesto facilita la interacción entre diversas áreas de la compañía para el análisis de variables internas y externas con diversa predictibilidad, evaluando el potencial impacto que tendrían para la planificación de la compañía, permitiendo gestionar y mejorar sus potenciales resultados.

Palabras clave: Productividad; Concesiones; Entornos complejos; Estrategia; Predictibilidad.

1. Introducción

La industria salmonera en Chile nace en la década de 1970 a través de una gestión industrial siendo impulsada por privados para el desarrollo de una industria con apertura a mercados internacionales. A pesar de esta gestión, la introducción de las primeras especies se remonta a los años 1856 y 1920, aunque con fines recreativos, posteriormente entre la década del 20 y la del 70 hay una gestión estatal para introducir Salmon Coho y experimentar el repoblamiento de ríos y lagos (Carrera, 2020). La industria salmonera en Chile ha ido en evidente crecimiento y desarrollo, teniendo proyecciones que la sitúan como el segundo “sueldo” para Chile, siendo el primer sueldo el cobre (Montero, 2004). A pesar de los altos crecimientos en producción del salmón en Chile, el líder mundial en producción continúa siendo Noruega, la cual está incorporada, a diferencia de Chile, en sectores identificados como prioritarios para el país (Arestizábal, 2012). Además, Noruega posee una gran imagen y posicionamiento debido a sus altos esfuerzos en publicidad,

comunicaciones y promociones en puntos de venta, lo que genera que el consumidor piense en Noruega al momento de consultarles por el salmón. Otras acciones son la interacción de relaciones públicas y online, atrayendo a todo tipo de medio de comunicación a conocer los orígenes, productos, actividades, entre otros, del salmón en Noruega, siendo un gran atractivo para los consumidores (Sorvig, 2014).

Planificación de la producción: Teoría y definiciones

Una de las definiciones básicas para realizar una correcta planificación de la producción en prácticamente todas las organizaciones es su capacidad, siendo medida como la resultante en su producción, es decir, el proceso por unidad de tiempo. Una correcta planificación de la capacidad permitirá reducir la brecha entre la capacidad disponible y la capacidad requerida del proceso, siendo la primera muy poco flexible, y en la cual el responsable de la planificación debe asegurarse de cumplir con los requerimientos del cliente. Sin embargo, uno de los principios fundamentales de la planificación es la teoría

de las restricciones, siendo las limitantes en la búsqueda del óptimo rendimiento de la operación, siendo un dilema para quienes se encargan de la planificación, ya que limitan el alcance del objetivo (Chapman, 2006). La planificación es clave para obtener una visión de largo plazo de la organización, siendo utilizada para visualizar la existencia de una compañía, siendo también una conexión de programas e iniciativas con el presupuesto del negocio, permitiendo establecer indicadores de seguimiento (Miranda-Ullón, Villalva-Abarca y Aguayo-Carvajal, 2017).

Variables que afectan la producción en entornos complejos

Ante escenarios de alta incertidumbre, las empresas buscan obtener un alto conocimiento de su entorno y su nivel de complejidad, de esta forma adaptarse a él, pretendiendo optimizar el potencial de rendimiento de las variables que impactan en el resultado final del negocio. Cada empresa debe distinguir las variables que pueden influir y aquellas que no pueden controlar, es decir, variables de microentorno y macroentorno, respectivamente, y de esta forma ver su capacidad de gestión en cada una de ellas. Para su correcta gestión, se debe tener claridad del entorno en que se está desarrollando, por lo mismo, H. Mintzberg propone 4 características para identificarlas: Estabilidad, complejidad, hostilidad y diversidad (Mintzberg, 1984, como se citó en Sáez, García, Palao y Rojo, 2006). Se considera que entre más diversificados estén los mercados, en mayores ocasiones la organización tenderá a dividirse en función de estas unidades de negocio, y en el caso de una gran hostilidad en el entorno se traducirá en una centralización de su estructura (Gonzalez, Gil y Flores, 2011).

Planificación estratégica

Para la óptima planeación de la estrategia de una compañía se debe tener claridad de su propia propuesta de valor, así como también alinear los activos intangibles, capital humano, tecnologías de información y capital organizacional, agregando 3 ítems para que el plan estratégico se encuentre en constante dinámica; cuantificar metas, definir el horizonte de tiempo y seleccionar iniciativas que permitirán lograr el desempeño esperado dentro del tiempo establecido. Sin agregar estos últimos 3 ítems se estaría realizando una declaración de intenciones, no integrando correctamente un plan estratégico elaborado e integrado para la compañía (Kaplan y

Norton, 2004). El plan estratégico para que sea considerado exitoso su puesta en marcha debe ser capaz de establecer objetivos cualitativos y cuantitativos del negocio, junto con los lineamientos en plazos y tiempos concretos, realizando un seguimiento a su nivel de cumplimiento (Capó, 2015).

Salmoneras en Chile y el mundo

La salmonicultura se encuentra ubicada en la actualidad como un eje estratégico en el desarrollo de Chile en términos de exportación a los mercados internacionales, convirtiéndose en la segunda potencia mundial en salmonicultura, solo detrás de Noruega. El crecimiento de ambos países en salmón se explica principalmente por su capacidad de producción, ya que ambos se caracterizan por desarrollar principalmente el salmón de cultivo, a diferencia de otros países que se destacan por comercializar el salmón silvestre. Las principales especies de cultivo comercializadas son salmón coho, trucha arcoíris y salmón del atlántico, siendo esta última la que tiene el papel protagónico de comercialización a nivel mundial. El negocio acuícola en Chile se ha destacado en el último tiempo por reducir su cantidad de empresas, teniendo una alta concentración de la propiedad en la industria, dado por procesos de compra y venta de empresas (Aravena, 2009).

Negocios que consideran productos vivos

La producción animal es considerada una de las principales causantes del cambio climático, debido a los gases que emiten de efecto invernadero, explicando entre un 10 a 12% de la emisión mundial. Si bien los negocios que operan con productos vivos tienen características adversas, también se les considera con muchos beneficios, tal como la curva de aumento de la demanda que logra hacer frente a la curva de aumento de la población mundial, además de considerar la alta cantidad de empleabilidad e ingresos que generan estas industrias alrededor del mundo. La ganadería es una de las principales industrias de productos vivos, pero igualmente es considerada con un muy alto nivel de emisión de gases en comparación a los otros negocios que consideran productos vivos, siendo uno de los grandes desafíos de la industria operar con las mejores prácticas y cumpliendo los criterios de sustentabilidad ambiental (Oyhantcabal, Vitale y Lagarmilla, 2011).

¿Cómo lo hacen en otras partes del mundo?

En otros países, como el mismo Noruega o Estados Unidos, se desarrolla la captura de salmón,

mayormente conocida como salmón salvaje, la cual cuenta con variadas especies comercializadas en los distintos mercados mundiales. En ciertos países, dependiendo de la demanda de cada uno, son considerados los salmones de criadero y salvaje como sustitutos, siendo posible incluso una integración en los procesos de producción, además de considerar que el precio de uno si pudiera afectar al otro, debido a sus capacidades de oferta, en este caso el nivel de expansión del salmón de criadero ha llevado a reducir precios para todas las especies del salmón (Bjørndal y Guillen, 2016).

Casos de éxito y oportunidades

La industria del salmón en Chile es considerada en sí un caso de éxito económico, analizándose desde sus inicios como un pequeño negocio hasta ser una de las industrias más relevantes en términos económicos del país. A pesar de sus esfuerzos y ser un país considerado en vías de desarrollo con altos recursos y una economía con oportunidades de crecimiento, la industria aun esta al debe en varios aspectos medioambientales, siendo un aspecto evidentemente a mejorar y trabajar para ser considerado un caso de éxito completo, debiendo esta ser una de las variables claves para el desarrollo de la industria (Mohin, 2005). La salmonicultura en Chile ha alcanzado altas tasas de crecimiento en volumen y valores de exportación, la cual la ha hecho aumentar su participación siendo solo superada por Noruega, país que ha incrementado su inversión en la operación de salmón en Chile, aun así en el territorio nacional hay una deuda en cuanto a recursos de investigación y la falta de control y regulación para las operaciones de las compañías, viéndose reflejado en casos de mortalidades masivas del sector, siendo necesaria una actualización en la industria (La Salmonicultura en Chile: Situación actual y Estrategia de Desarrollo al 2030, 2015).

Entendida esta realidad, y considerando la revisión bibliográfica presentada, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cómo se puede mejorar la competitividad de una empresa salmonera mitigando desviaciones de productividad que son consecuencia de riesgos no considerados, incertidumbre y variabilidad del entorno?

En efecto, la empresa en estudio se adolece de un modelo que permita relacionar variabilidad y otros riesgos de entorno en el plan productivo, y que mejore con ello su competitividad y grado de penetración en el mercado.

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la mejora de la estabilidad del negocio, al incorporar variables claves en la toma de decisiones de producción en entornos complejos. Se propone entonces un modelo conceptual que considere la interacción de riesgos no considerados, incertidumbre y variabilidad del entorno, en el impacto productivo y competitividad de la empresa salmonera, y su planificación proyectada. En este sentido contribuye a la comprensión de como ciertas variables impactan en la planificación de la empresa, y a la reducción de los silos funcionales de la propia compañía, dado por distintas situaciones, tales como ubicación geográfica, mejor resultado del departamento individualmente, normativa desajustada en la industria, entre otros, permitiendo tomar la mejor decisión para el negocio y sus resultados futuros, velando por el cumplimiento de la planificación estratégica de la compañía, siendo la rentabilidad un aspecto clave.

Entendido esto, el objetivo de este trabajo es proponer un modelo conceptual que relacione variables significativas de productividad además de riesgos y variables con alta dispersión y baja predictibilidad, para la mejora de competitividad y apoyo a la toma de decisiones en la planificación estratégica productiva de la compañía.

2. Metodología

Paradigma y diseño: Se ha optado por la utilización de una metodología del tipo cualitativa, basada en entrevistas semiestructuradas las cuales se consideran con una mayor flexibilidad debido a que si bien hay preguntas planificadas, estas pueden ajustarse en función del desarrollo de la entrevista y el perfil del entrevistado, teniendo la posibilidad de adaptación y una reducción de la formalidad, en caso de ser necesario (Diaz-Bravo, Uri, Torruco-García y Martínez-Hernández y Varela-Ruiz, 2013).

Población sobre la que se efectuará el estudio: El criterio de caso típico condujo a que se seleccionaran para las entrevistas a diferentes trabajadores de la empresa salmonera: 1 directivo, 5 gerentes, así como 4 subgerentes, 5 jefes de departamento, 2 operadores y 2 administrativos. En total participaron 19 profesionales, con una edad promedio de 43 años, con un máximo de 61 y un mínimo de 29 años. Poseían en promedio 18 años de servicio con un mínimo de 5 y un máximo de 37

años. De ellos, 79% ha trabajado más de 5 años en el rubro acuícola.

Entorno: La investigación fue realizada en Chile a una empresa salmonera, con personal de las distintas locaciones claves en la operación del negocio, en este caso personal de Santiago, Talcahuano, Puerto Montt, Aysén y Magallanes, cinco sedes clave en el proceso productivo y comercialización del Salmón, teniendo alrededor de 1.400 trabajadores, siendo la filial del holding con mayor número de personal. La compañía ha realizado constantes expansiones en los últimos años, siendo los aspectos más destacados la compra de otra empresa salmonera con operación en la región de Aysén, y el inicio de sus operaciones en la región de Magallanes el año 2018. Se planifica cosechar desde el año 2022 alrededor de 65.000 toneladas anuales entre todas sus regiones, divididas en sus 55 concesiones otorgadas, siendo la XI región la de mayor operación al tener más del 70% de las concesiones total de la compañía, teniendo cada centro de cultivo una producción máxima entre 2.000 a 8.000 toneladas.

Intervenciones: Para las entrevistas y discusión se utilizaron tres tipos de herramientas de recogida de datos: por un lado, una grabadora de voz y datos en tiempo real para las entrevistas presenciales, una grabación de la entrevista por videollamada para las entrevistas a larga distancia, y, por último, un documento escrito que guía a los participantes siguiendo las preguntas que orientan la discusión. Estas preguntas eran de carácter abierto. Las preguntas guías para la entrevista han sido divididas en tres categorías.

Etapa 1: Caracterizar el presente y comprensión de la realidad

1. En función de los resultados logrados de la empresa ¿Cómo evaluaría usted la operación?
2. ¿Cómo evaluaría usted la colaboración entre las áreas en la cadena completa del negocio?
3. ¿Qué problemáticas propias del rubro e industria en que opera la empresa considera son un impedimento para un mejor resultado?
4. ¿Cuáles variables externas a la empresa e industria en que opera la empresa estima que afectan la rentabilidad del negocio?
5. ¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar actualmente la compañía?

6. A su juicio, ¿Cuáles son las principales variables que considera actualmente la empresa para su planificación productiva?

7. A su juicio, ¿Cuáles variables claves no está priorizando la compañía al momento de realizar su planificación productiva?

8. De la planificación productiva actual y los pilares estratégicos de la compañía ¿en qué medida considera que el plan productivo esta alineado con el plan estratégico?

Etapa 2: Propuestas de alto impacto

9. ¿Cómo estima que la empresa puede mejorar su resultado actual?

10. ¿Cuáles serían sus propuestas para aumentar la competitividad de la empresa respecto a la industria?

11. ¿Cuáles estrategias e iniciativas debieran adoptar la empresa para alcanzar y penetrar nuevos mercados?

12. Si le propusiera una estrategia que busque alinear multidisciplinariamente las variables competitivas para una óptima operación y colaboración en función de las necesidades de las áreas, así como los principales desafíos que enfrentarían al realizarlo ¿Qué opinaría de dicha propuesta?

Etapa 3: Alertas sobre las transformaciones

13. ¿Cuáles serían, en su opinión, los principales costos y/o recursos de implementar una estrategia de planificación asociado a alinear las necesidades de cada área buscando la óptima colaboración entre cada una de ellas?

14. ¿Qué riesgos o problemas podría tener la empresa en caso de buscar competir con los líderes en resultado de la industria?

15. Además de una solución basada en resultados de la industria y la propia organización ¿Qué otras consideraciones, cree usted que puedan ser necesarios para abordar las problemáticas actuales de la compañía?

16. ¿Cuáles serían sus principales preocupaciones de implementar una estrategia de planificación que busque optimizar las variables competitivas de cada área en forma colaborativa?

Métodos de verificación y validación del instrumento: El instrumento fue analizado y validado por 2 expertos independientes chilenos, quienes realizaron

sugerencias en base al diseño de la investigación, expresando ajustar y aproximar el diseño para hacerlo más consistente, incorporándose a la investigación aspectos referentes a estrategia y competitividad de una compañía y sus respectivas áreas, siendo complementado con información de medios digitales y revistas científicas relacionados a las perspectivas estratégicas de los objetivos de un negocio. Para validar las preguntas y respuestas realizadas y obtenidas en las entrevistas, estas fueron analizadas por profesionales de diversas áreas, tales como del área medio ambiental, sostenibilidad, estrategia y finanzas, recibiendo positivas retroalimentaciones de la contribución del estudio. El juicio de los expertos tiene el propósito de estudiar la exactitud del instrumento utilizado y las conclusiones logradas, al considerar a los expertos un grupo de personas con alto conocimiento en una materia concreta, permitiendo apreciar la calidad del contenido (Juárez-Hernandez y Tobón, 2018).

Plan de análisis de los datos: Se establecieron categorías para las respuestas obtenidas, buscando abarcar los diferentes niveles jerárquicos en la compañía, planteándose hipótesis explicativas en base a las respuestas de los 19 profesionales y las teorías de variables competitivas con variado grado de predictibilidad que se plantean hoy en día en la industria. Con la información obtenida, se realiza un análisis para luego contrastar la realidad de la empresa salmonera en estudio y la industria en que participa.

Ética: La participación de los entrevistados fue de carácter voluntaria e informada, tomándose medidas de confidencialidad de la información y una validación de ella. No se realizó implícita ni explícitamente alguna influencia en las respuestas de los entrevistados, respetando en todo momento la libertad de expresión y de su propia voluntad en participar, no ofreciendo algún tipo de beneficio por responder de cierta forma alguna pregunta o incluso por el hecho de ser partícipe de la investigación.

3. Resultados

Para abordar el análisis de los datos obtenidos, se agruparon en categorías a través de un proceso deductivo, permitiendo observar el desarrollo de lo que se entiende por la percepción de la problemática desde los actores claves.

3.1 Análisis de datos

Para el análisis e interpretación de los datos obtenidos, estos fueron analizados según cada ítem de las categorías claves.

1. En función de los resultados logrados de la empresa ¿Cómo evaluaría usted la operación?

Al analizar los resultados obtenidos, el 58% de los entrevistados considera que en la empresa existen brechas y oportunidades de mejora coherentes con la planificación productiva, dando a conocer que: "La operación tiene grandes oportunidades de mejora, siendo tarea pendiente el desarrollo de herramientas comunicativas a nivel operacional lo cual impacta indirectamente en los resultados, aun así, los resultados no han sido del todo negativos al tener otros recursos y competencias bien desarrollados" (Entrevistado 14, 24 años de experiencia). EL 42% de los entrevistados considera que la empresa ha logrado una buena operación, aunque con resultados negativos por situaciones externas, las cuales no permiten dar cumplimiento de una óptima manera la planificación productiva, añadiendo que: "con las condiciones actuales el resultado es bastante exitoso, aun sujeto a variados impactos externos, tal como la dependencia del mercado, covid, condiciones climáticas, entre otros" (Entrevistado 12, 20 años de experiencia).

2. ¿Cómo evaluaría usted la colaboración entre las áreas en la cadena completa del negocio?

Los resultados de la segunda pregunta de la entrevista fueron divididos en 3 categorías, esto en base a las respuestas entregadas por los entrevistados. La principal categoría obtuvo un 74% de las respuestas, detallando que hay insuficiente comunicación e información de áreas con baja frecuencia de operación, la cual limita planificar de mejor forma las operaciones y producción, considerando que: "La comunicación no ha alcanzado los niveles esperados, principalmente por la dispersión geográfica desde agua dulce hasta la comercialización del producto. Las buenas relaciones entre gerencias no alcanzan, esta debe lograr la colaboración e integración en todas las áreas, y todas orientadas a una estrategia en común" (Entrevistado 19, 37 años de experiencia), complementándose con otras opiniones como: "La comunicación con áreas de operación y gestión frecuente es buena, no así con áreas lejanas tanto en la operación como ubicación, donde no se posee la suficiente información" (Entrevistado 8, 5 años de experiencia). En cambio, un 21% considera que se han ejecutado iniciativas de colaboración, encontrándose en un buen proceso de integración las

áreas de la cadena completa del negocio, detallándose que: “Se ha estado logrando formar una cadena colaborativa a través de comités, permitiendo aumentar la colaboración y comunicación entre áreas” (Entrevistado 1, 20 años de experiencia), destacando que las respuestas de esta categoría que obtiene un 21% son de personal solo con cargos de jefatura, gerencia y directivos. Finalmente, un 5% considera que no hay mayores problemas, más bien hay pendiente recursos informáticos y humanos para potenciar el estatus actual. Como se muestra en la figura 1, un 40% de los cargos de mayor nivel jerárquico (Directivos, gerentes y/o subgerentes) consideran que la colaboración se encuentra en buen proceso de integración o no hay mayores problemas, en cambio, en cargos de menor nivel jerárquico (jefaturas, administrativos y/u operadores) solo un 11% posee la misma opinión, en cambio, el 89% restante de este nivel jerárquico estima que hay una insuficiente comunicación e información entre áreas, mencionando que: “En Farming la colaboración es excelente, pero al evaluar la cadena incluyendo procesamiento y comercial hay una gran ineficiencia.” (Entrevistado 13, 5 años de experiencia). Por otro lado, los cargos de mayor nivel jerárquico detallan contrariamente que: “Hay un ambiente colaborativo en la cadena de valor, entendiendo el personal que es un proceso clave e importante la integración de todos en la compañía.” (Entrevistado 18, 30 años de experiencia).

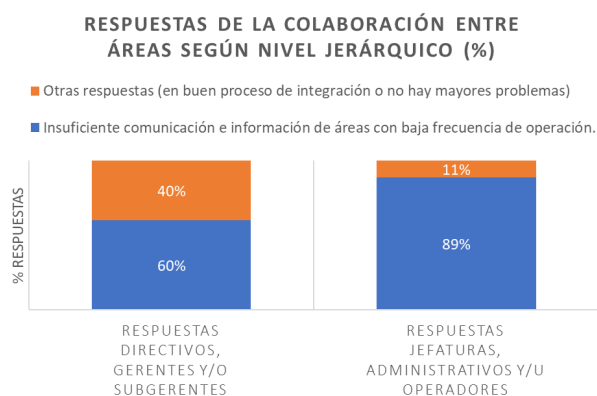


Figura 1: Respuestas de la colaboración entre áreas según nivel jerárquico

(Fuente: Elaboración propia)

3. *¿Qué problemáticas propias del rubro e industria en que opera la empresa considera son un impedimento para un mejor resultado?*

Al analizar las respuestas a problemáticas del rubro e industria en que opera la empresa, se destacó con un 47% de las respuestas la categoría de normativas y regulaciones desajustadas a la realidad de la industria, siendo una evidente limitante al momento de realizar la planificación de la compañía, manifestando que: “La falta de certeza regulatoria impide planificarse de forma más tranquila y pide ser más eficiente los procesos, junto con la dispersión regulatoria al no tener una cancha clara en cuanto a permisos.” (Entrevistado 9, 10 años de experiencia), y además se considera que: “La normativa impide un mejor resultado por las dificultades de acceder a nuevas concesiones y hacer gestión en concesiones actuales. Es barrera de entrada para nuevas empresas, pero también barrera para obtener mejor resultados las empresas que ya están” (Entrevistado 13, 5 años de experiencia). Otra principal categoría referente a las problemáticas del rubro es la correspondiente a las variables biológicas, sanitarias y climáticas en que opera la industria, representando un 32% de las respuestas, las cuales al trabajar con seres vivos y condiciones impredecibles resultan en un impedimento para un mejor resultado y el posterior cumplimiento de la planificación esperada, indicando que: “Condiciones sanitarias en Chile no son las mejores, comparado con Noruega, dado principalmente por temperaturas del agua, siendo más propensos a desastres naturales como Bloom, algas, SRS, etc.” (Entrevistado 4, 6 años de experiencia). Finalmente, hay 2 categorías que representan el 11% de las respuestas cada una, siendo una de ellas la falta de integración en los procesos, la cual genera que la planificación no dependa del todo de la propia compañía, debido a que: “la industria no está 100% integrada en Chile al tener procesos anteriores y posteriores al mar externalizados y con grandes distancias lo cual dificulta la logística” (Entrevistado 7, 17 años de experiencia) y la otra categoría son las variables medioambientales y su impacto en las comunidades, las cuales sino se da un correcto control y seguimiento puede impactar en la planificación, operación y posterior producto final de la compañía, manifestando que: “Todos los impactos medioambientales generan una mala percepción del público y del país, respecto a cómo desarrollamos la actividad. Es clave ser amigables con el medio ambiente y las comunidades, de esta forma el producto será mejor evaluado en los mercados” (Entrevistado 14, 24 años de experiencia).

4. *¿Cuáles variables externas a la empresa e industria en que opera la empresa estima que afectan la rentabilidad del negocio?*

Los resultados de la pregunta asociada a variables externas y su impacto en la rentabilidad del negocio obtuvo como principal categoría de respuesta la legislación y situación política del país con un 53% de las respuestas de los entrevistados, siendo la principal restricción externa para un mejor resultado, detallando que “Las limitantes legislativas para la operación de concesiones generan un desmedro en el costo unitario de los centros de cultivo, limitando la producción de cada uno de ellos” (Entrevistado 18, 30 años de experiencia), y además, “La situación país, el contexto social político y medio ambiental está cada vez más fuerte y generando impacto a la industria” (Entrevistado 13, 5 años de experiencia). Una segunda categoría que tuvo lugar a esta pregunta con un 37% de las respuestas fue las variables económicas y demográficas, impactando en la planificación y operación de la compañía al ser aspectos claves en la rentabilidad del negocio, añadiendo que: “Los mercados y posición geográfica de nuestros mercados nos hacen correr con desventaja al tener mayores distancias con nuestros competidores internacionales” (Entrevistado 12, 20 años de experiencia) y se complementa con que “El tipo de cambio es una variable externa que impacta fuertemente en nuestros resultados, además de considerar el precio fluctuante del producto” (Entrevistado 17, 35 años de experiencia). La categoría con menor participación es la de interacción y comunicación con stakeholders con un 11% de las respuestas, mencionando que: “Los stakeholders son personas que afectan el desempeño y se debe mantener un control y gestión” Entrevistado 10, 9 años de experiencia.

5. *¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar actualmente la compañía?*

Al analizar las respuestas referentes a los desafíos actuales de la compañía, la categoría que mayormente se destacó fue la asociada a validación social, medio ambiental y política con un 42%, añadiendo que: “Es clave obtener la validación social y política, nos vemos enfrentados a un fuerte enfrentamiento respecto al buen comportamiento ambiental y social. Somos pocos los actores que nos preocupamos por hacer bien las cosas y siendo responsables, y esto nos hará mantener vivos o desaparecer” (Entrevistado 8, 5 años de experiencia), además destacando que “Debemos hacer del salmón un orgullo nacional a través de una mejor

reputación” (Entrevistado 16, 27 años de experiencia). La segunda y tercera categoría con mayor participación en las respuestas fueron maximizar la productividad con un 21% y la coordinación y alineación del personal de trabajo, también con un 21%. Para el caso de maximizar la productividad, esta debe ser acompañada de una correcta y consensuada planificación entre las áreas, manifestando que: “Debemos buscar estrategias de mejorar productividad al integrar procesos como agua dulce con pisciculturas futuras, obteniendo mejores costos unitarios por concesión” (Entrevistado 19, 37 años de experiencia) y para el caso de la coordinación y alineación del personal del trabajo, esta hace referente a toda la cadena y planificación operativa, indicando que: “es clave la interacción y comunicación entre el personal de las distintas áreas, desde el alevinaje hasta la cosecha y producto final, incluyendo la actual reestructuración (Entrevistado 3, 18 años de experiencia). La cuarta categoría asociada al cumplimiento de normativa y regulaciones obtuvo un 16% de las respuestas, detallando que: “Debemos adaptarnos ágilmente a los constantes cambios normativos” (Entrevistado 13, 5 años de experiencia).

6. *A su juicio, ¿Cuáles son las principales variables que considera actualmente la empresa para su planificación productiva?*

Para efectos de la sexta pregunta no se destacó en gran medida ninguna respuesta, obteniendo 5 categorías de las cuales la máxima obtuvo un 32% de las respuestas, siendo en este caso la categoría de cumplir con leyes y normativas como principal variable en la planificación actual, mencionando que: “se buscar dar cumplimiento a los proyectos técnicos, derechos de siembra y disponibilidad de concesiones por barrios operativos” (Entrevistado 6, 17 años de experiencia). Dos categorías generaron un 21% de las respuestas, una de ellas son las restricciones y acuerdos comerciales, las cuales son variables que deben tener una planificación con gran antelación para el logro del objetivo, indicando que: “las principales variables están enfocadas a la demanda del salmón y las ventas futuras” (Entrevistado 3, 18 años de experiencia), la otra categoría con el 21% obtenido es factibilidad e historial por concesión, siendo un dato controlable y medible para tomar decisiones en las planificaciones futuras, manifestando que: “es clave analizar la factibilidad de operación de cada una de las concesiones, considerando sus capacidades y restricciones” (Entrevistado 16, 27 años de experiencia). Una cuarta categoría con un 16% de las respuestas corresponde a

optimizar la productividad y los costos como principal variable para la planificación productiva, y finalmente la categoría de estabilidad en el volumen de cosecha obtuvo un 11% de las respuestas. Como se muestra en la figura 2, hay una alta variabilidad de respuestas respecto a las principales variables que creen los trabajadores se estarían considerando al momento de realizar la planificación productiva de la compañía, siendo la categoría de cumplimiento de leyes y normativas la principal, considerando que: “Los aspectos legales y normativos es la primera restricción y desde ahí comienza todo para determinar que vamos a sembrar y cuanto vamos a cosechar” (Entrevistado 11, 23 años de experiencia).

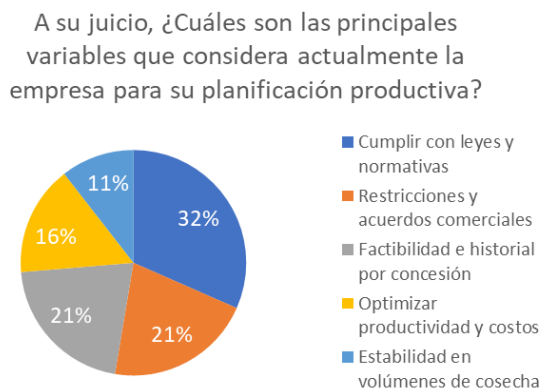


Figura 2: Juicio de trabajadores respecto a las principales variables que considera actualmente la empresa para su planificación productiva.

(Fuente: Elaboración propia)

7. *A su juicio, ¿Cuáles variables claves no está priorizando la compañía al momento de realizar su planificación productiva?*

Al analizar las respuestas, la principal categoría con una participación de 47% es la referente a innovación y desarrollo, indicando que: “La empresa no está incluyendo la innovación tecnológica como parte de la planificación productiva, lo cual hoy en día esta como un tema paralelo y debiera ser parte de los procesos de crecimiento y planificación productiva” (Entrevistado 11, 23 años de experiencia) y además se completa con “todo lo definido como know how complementarlo con estudios, análisis y simulaciones de posibles escenarios de desarrollo” (Entrevistado 7, 17 años de experiencia). Por otro lado, un 26% de las respuestas hace mención de que no considera que alguna variable clave no esté siendo priorizada al momento de realizar la

planificación productiva, indicando que: “no considero que la empresa no esté dándole la prioridad que se merece a alguna variable”. Un 16% de las respuestas hace referencia a que no se está priorizando suficientemente la maximización de la producción en los centros de cultivo y un 11% indica que no se está priorizando el hecho de realizar una categorización de concesiones.

8. *De la planificación productiva actual y los pilares estratégicos de la compañía ¿en qué medida considera que el plan productivo esta alineado con el plan estratégico?*

Antes de responder la pregunta, los entrevistados tuvieron acceso a información referente a los cuatro pilares estratégicos de la compañía, los cuales son la eficiencia y creación de valor, confianza y colaboración, innovación y adaptabilidad y el compromiso medio ambiental. Al realizar un análisis de las respuestas asociadas a la alineación entre el plan productivo y estratégico un 47% de las respuestas se categorizan en un déficit en innovación y adaptabilidad, indicando que: “En innovación y adaptabilidad estamos en proceso de desarrollo, pero aun con muchos desafíos que cubrir, debemos ajustarnos a la realidad actual de industria y mercados” (Entrevistado 11, 23 años de experiencia). Además, un 37% de las respuestas fueron categorizadas en lo referente al alto grado de alineación entre el plan estratégico y productivo, manifestando que: “en todos los aspectos estratégicos-productivos estamos alineados, siendo hoy en día muchos temas transversales” (Entrevistado 14, 24 años de experiencia). Finalmente, un 16% de las respuestas hace referencia a que falta abarcar de mejor forma el compromiso medioambiental en el plan productivo y estratégico, mencionando que: “Debemos incorporar a todas las etapas del proceso un compromiso con el medioambiente, no basta con ciertas etapas, siendo uno de los aspectos mayormente cuestionados por la sociedad” (Entrevistado 1, 20 años de experiencia).

9. *¿Cómo estima que la empresa puede mejorar su resultado actual?*

Al analizar las respuestas asociadas a cómo mejorar el resultado actual del negocio acuícola de la compañía, no hubo respuestas que se destacaran en gran medida sobre otras. Como se muestra en la figura 3, se obtuvieron 4 categorías de las cuales la máxima obtuvo solo un 37% de las respuestas, siendo la que indica que la forma de mejorar el resultado actual es integrando los procesos en la cadena productiva y operacional del

negocio, mencionando que: "La producción debe ser integrada en todos sus procesos, manteniendo los procesos que se estén realizando de buena forma" (Entrevistado 11, 23 años de experiencia). Otras dos categorías obtuvieron el 26% de las respuestas, siendo una de ellas la que indicaba que la forma de mejorar el resultado actual es al potenciar el producto final, manifestando que: "Hay que trabajar en dar cumplimiento al plan comercial a través de un producto final con el suficiente valor agregado que permita mejorar nuestro resultado final" (Entrevistado 16, 27 años de experiencia), por otro lado, la otra categoría con un 26% fue la que recomendaba mejorar la estructura de costos de los ciclos productivos, indicando que: "Debemos ser capaces de buscar espacios de mejora en los costos unitarios, ya sea a través de potenciar biomasa o con espacios de mejora en costos" (Entrevistado 8, 5 años de experiencia). Una cuarta categoría con un 11% de las respuestas indica que se puede mejorar el resultado actual al potenciar el capital humano.



Figura 3: Juicio de trabajadores respecto a cómo estiman que la empresa puede mejorar su resultado actual

(Fuente: Elaboración propia)

10. ¿Cuáles serían sus propuestas para aumentar la competitividad de la empresa respecto a la industria?

Los resultados de la pregunta asociada a propuestas que busquen aumentar la competitividad de la empresa respecto a la industria indicaron que un 53% de las respuestas se adjudican a la categoría de diferenciación en el proceso y producto final, mencionando que: "Hay que analizar el mercado y replantearnos la forma de diferenciarnos, produciendo un producto final bajo los estándares requeridos con la mayor capacidad de diferenciación tanto en el producto como en el proceso"

(Entrevistado 9, 10 años de experiencia). Una segunda categoría que propone aumentar la competitividad obtuvo un 21% de las respuestas indicando que la forma es a través de mejorar la imagen corporativa, detallando que: "Debemos llegar a clientes con una imagen más personalizada, entendiendo ellos que nuestro modelo de comercialización también responde a una imagen sustentable del mercado" (Entrevistado 16, 27 años de experiencia). Un 16% de las respuestas fue categorizada en el ítem de generar alianzas y equipos claves para lograr ser más competitivos, manifestando que: "es necesario generar alianzas, tanto con proyectos asociativos como equipos internos, estos últimos capaces de ejecutar los proyectos que nos diferenciarán de la industria, no siendo necesario ser más grandes para ser mejores" (Entrevistado 10, 9 años de experiencia). Finalmente, un 11% propone adoptar una estrategia ofensiva de proactividad, indicando que: "debemos responder a las necesidades del mundo actual con un paso adelante, siendo lo suficientemente proactivos para adelantarnos a la competencia" (Entrevistado 14, 24 años de experiencia).

11. ¿Cuáles estrategias e iniciativas debieran adoptar la empresa para alcanzar y penetrar nuevos mercados?

Al analizar las respuestas, estas fueron acotadas en dos categorías. La principal categoría fue identificada como el aumento de certificaciones sanitarias, sociales y medioambientales con un 58% de las respuestas, en cambio, la otra categoría enfocada netamente a la diversificación de productos y valor agregado alcanza el 42% restante. En el aumento de certificaciones se manifestó que: "hay que mostrar nuestro compromiso social y medio ambiental, realizando iniciativas de reducción huella de carbono, gestión de residuos, trabajo con comunidades, entre otros, destacándonos por la certificación en variados ítems" (Entrevistado 9, 10 años de experiencia). Por otro lado, en la categoría de diversificación de productos se indicó que: "la diversificación de productos y su correspondiente valor agregado es la clave para alcanzar la variedad de mercados necesaria para un mejor resultado" (Entrevistado 18, 30 años de experiencia).

12. Si le propusiera una estrategia que busque alinear multidisciplinariamente las variables competitivas para una óptima operación y colaboración en función de las necesidades de las áreas, así como los principales desafíos que enfrentarían al realizarlo ¿Qué opinaría de dicha propuesta?

Los resultados de la pregunta asociada a una propuesta de alineación multidisciplinaria para la óptima operación y colaboración alcanzo a clasificarse en 3 categorías, siendo el principal resultado el hecho de ser muy beneficioso para todas las áreas de la cadena con un 63% de las respuestas, indicando que: “Sería lo óptimo para el trabajo, de manera de focalizar objetivos trabajando, todos con el mismo objetivo.” (Entrevistado 15, 20 años de experiencia) y también se añadió que: “Es el escenario ideal que debemos trabajar lo cual traería múltiples beneficios” (Entrevistado 17, 35 años de experiencia). Un 21% de las respuestas se categorizo en que debe implementarse, aunque acompañado de otros datos y análisis, manifestando que: “es una estrategia que debe realizarse, aunque debe ser acompañado del correspondiente estudio de mercado con nuestros clientes, y así analizar las verdaderas necesidades y tendencias” (Entrevistado 1, 20 años de experiencia). Finalmente, un 16% de las respuestas se atribuyó a que es una estrategia que ya se realiza, pero no de forma multidisciplinaria, mencionando que: “Hoy en día se realizan labores con el correspondiente feedback pero sin la coordinación y comunicación posterior que permita conectarnos de forma multidisciplinaria” (Entrevistado 16, 27 años de experiencia).

13. *¿Cuáles serían, en su opinión, los principales costos y/o recursos de implementar una estrategia de planificación asociado a alinear las necesidades de cada área buscando la óptima colaboración entre cada una de ellas?*

Al analizar las respuestas, estas fueron clasificadas en cuatro categorías, siendo la principal categoría la necesidad de contar con las horas hombre suficientes con un 42% de las respuestas, indicando que: “El tiempo es clave para que todas las áreas puedan realizar las investigaciones y conclusiones necesarias” (Entrevistado 5, 6 años de experiencia). Una segunda categoría es la asociada a tener el correspondiente capital humano alineado para el logro de la óptima colaboración con un 37% de las respuestas, haciendo mención de que: “Debemos contar con el capital humano alineado y eliminar todo paradigma controversial para los trabajadores” (Entrevistado 6, 17 años de experiencia), aunque también la falta de capital humano está incluido dentro de la categoría, detallando que: “el principal costo es tener una persona o equipo que controle esta estrategia buscando cumplir con la alineación deseada” (Entrevistado 2, 6 años de experiencia). Otras dos categorías alcanzaron cada una

el 11% de las respuestas, la primera asociada a tener las correspondientes herramientas informáticas de control y otra en que los entrevistados consideraron que no hay mayores costos asociados. Como se muestra en la figura 4, las principales opiniones respecto a los principales costos y/o recursos a requerir para la implementación de la estrategia señalada serían las horas hombre y capital humano alineado con un 42% y 37%, respectivamente, aunque la primera categoría con una evidente tendencia de que los trabajadores de menor nivel jerárquico demuestran su preocupación, no obstante, en la categoría de capital humano alineado los trabajadores de mayor nivel jerárquico consideran que esta categoría tendrá el papel protagónico al momento de la implementación de la estrategia.

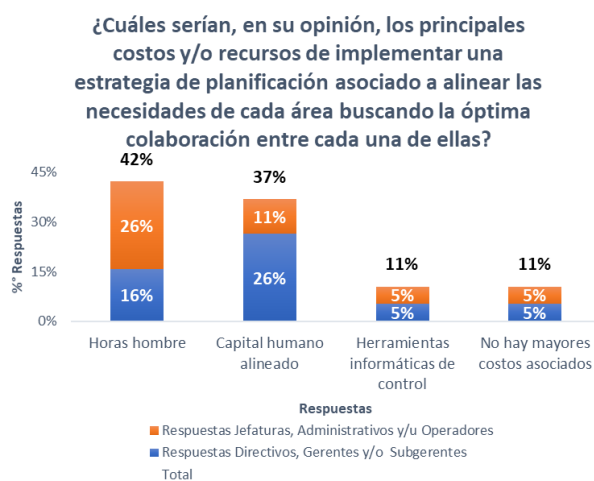


Figura 4: Opinión según nivel jerárquico de trabajadores respecto a los principales costos y/o recursos de implementar estrategia de alineación de necesidades en áreas y su óptima colaboración.

(Fuente: Elaboración propia)

14. *¿Qué riesgos o problemas podría tener la empresa en caso de buscar competir con los líderes en resultado de la industria?*

En el análisis de las respuestas, la principal categoría indica que no hay ningún riesgo o problema al buscar competir con los líderes en resultado de la industria, alcanzando incluso un 50% de las respuestas, y se menciona que: “ningún riesgo, la empresa tiene todas las competencias para competir con cualquier empresa de la industria” (Entrevistado 10, 9 años de experiencia), de hecho también se indica que se podría ver como una oportunidad, haciendo mención que: “La industria tiene espacio para todos, por lo que buscar ser

más competitivo nos traería múltiples beneficios más que algún riesgo o problema” (Entrevistado 17, 35 años de experiencia). Una segunda categoría con un 44% de las respuestas está asociada a la potencial pérdida del objetivo de la compañía, detallando que: “podría existir una pérdida del objetivo de la empresa, para eso debemos tener claro nuestro principal objetivo y no pasar a llevar otros aspectos claves al intentar nuevos objetivos como este, teniendo claridad de nuestros recursos, misión y visión” (Entrevistado 14, 24 años de experiencia). Una última categoría hace referencia a la posible venta de la compañía ante buenos resultados respecto a la industria, teniendo esta categoría un 6% de las respuestas.

15. *Además de una solución basada en resultados de la industria y la propia organización ¿Qué otras consideraciones, cree usted que puedan ser necesarios para abordar las problemáticas actuales de la compañía?*

Al realizar un análisis a las respuestas de la pregunta respecto a las consideraciones necesarios para abordar las problemáticas de la empresa, el principal resultado se categorizó en el cuidado con comunidades y medioambiente con un 47% de las respuestas, manifestando que: “El relacionamiento comunitario es un punto que considerar al momento de tomar decisiones, teniendo las mejores relaciones con comunidades, sindicatos, proveedores, entre otros, los cuales exigirán tomar en consideración el aspecto medioambiental” (Entrevistado 6, 17 años de experiencia). En cuanto a la categoría que obtuvo un 21% de las respuestas, esta hace alusión a tener la innovación y mejora continua como factor clave, detallando que: “Debemos considerar la necesidad de aumentar la automatización de procesos, mejorando continuamente los procesos con la tecnología necesaria” (Entrevistado 5, 6 años de experiencia). Otra categoría que obtuvo un 21% de las respuestas es la comunicación e información transversal, siendo para ellos clave que: “antes de tomar cualquier decisión interna para poder solucionar las problemáticas actuales, debemos ser capaces de analizar nuestras fortalezas y debilidades, y ante todo comunicar estas mismas a todos para lograr soluciones globales” (Entrevistado 11, 23 años de experiencia). El 11% de las respuestas restantes indicó que no debiese haber mayores consideraciones para abordar las problemáticas actuales de la compañía.

16. *¿Cuáles serían sus principales preocupaciones de implementar una estrategia de planificación que*

busque optimizar las variables competitivas de cada área en forma colaborativa?

Al analizar las respuestas, la principal categoría obtuvo un 47% respecto al total de las respuestas y esta detalla que sus principales preocupaciones son la disposición y adaptabilidad del personal, indicando que: “Debe haber una adaptación al cambio, apertura a autoevaluarse y estar dispuesto a cambios importantes rompiendo potenciales paradigmas del personal” (Entrevistado 18, 30 años de experiencia). La segunda preocupación con mayor cantidad de respuestas fue la asociada a la capacidad de tener y controlar objetivos comunes con un 26% de las respuestas, mencionando que: “los objetivos y correspondientes KPI deben estar ajustados y alineados al resultado final, buscando puntos de unión para el posterior control y seguimiento de los objetivos” (Entrevistado 12, 20 años de experiencia). Otra categoría obtuvo un 16% de las respuestas y esta tiene la preocupación de no utilizar las vías y formas de comunicación correctas, detallando que: “La comunicación es clave para que ningún área sienta que está sacrificando su resultado en desmedro de otra área.” (Entrevistado 4, 6 años de experiencia). Finalmente, un 11% de las respuestas no cuenta con ninguna preocupación para planificar una optimización de las variables competitivas.

3.2 *Discusión de resultados*

Considerando la primera etapa de caracterización del presente y comprensión de la realidad, es posible visibilizar que los colaboradores de la empresa, en un porcentaje importante considera que en la empresa existen evidentes brechas y oportunidades de mejora asociadas a la planificación, y que a pesar de tener una buena operación estos no han sido traducidos en buenos resultados no solo por situaciones internas, sino que también por factores externos a la operación de la propia compañía. Una de las situaciones internas más relevantes destacada por los entrevistados es la insuficiente comunicación e información de áreas con baja frecuencia de operación, lo cual resulta ser una limitante para una óptima planificación y operación, siendo una detonante la dispersión geográfica de las operaciones desde agua dulce hasta la comercialización del producto, ya que, si bien se reconoce una buena relación y comunicación entre altas gerencias, esta no se traduce en los menores niveles jerárquicos, siendo aún más evidente en áreas donde no hay interacción operativa, en la cual hay un desconocimiento de los resultados y objetivos logrados. Desde el punto de vista de situaciones externas a la empresa, los entrevistados

consideran que la normativa y regulaciones de la autoridad frente a la industria están desajustadas a la realidad operativa y económica de las empresas, impidiendo una mejor planificación y resultado final, siendo esta respuesta muy alineada con la variable externa a la propia industria en la que se considera en su gran mayoría que la legislación y situación política del país impide avanzar en términos de mejora de operaciones en las concesiones, afectando directamente en el costo de producción. Otros factores externos que se estima afectan la rentabilidad del negocio son las variables biológicas, sanitarias y climáticas, las cuales son muy impredecibles al trabajar con seres vivos. Finalmente, se considera que hay variables económicas y demográficas que impiden un mejor resultado, al estar ubicados geográficamente muy lejanos a los principales mercados en comparación al principal competidor, Noruega. Si bien se considera que la normativa, regulaciones y situación política del país afectan los números de la compañía e industria, los entrevistados estiman que un primer paso es hacer frente al desafío de la validación social, medioambiental y política, siendo necesario demostrar todas las iniciativas y actividades realizadas, alcanzando el fin de hacer un orgullo nacional al salmón a través de una mejor reputación, la cual según Martín de Castro y Navas es el factor responsable de dar cumplimiento y sustentar una ventaja competitiva, junto a la rentabilidad que la misma reputación genere (Martín de Castro y Navas 2006). Otros desafíos considerados gestionables son la maximización de la productividad y la coordinación y alineación del personal de trabajo en sus diversas áreas. A pesar de lo desajustado que puede estar considerada la normativa respecto a la operación y producción de la industria, los entrevistados consideran que este ítem es la principal variable considerada al momento de realizar una planificación productiva, es decir, cumplir máximos de biomasa por concesión, derechos de siembra de compañía y las limitantes de concesiones por barrios operativos, superando este ítem en importancia a otras variables consideradas en la planificación como las restricciones y acuerdos comerciales, y la factibilidad e historial por cada concesión. Desde otro punto de vista, la principal variable que no se está priorizando lo suficientemente al momento de realizar la planificación es la innovación y desarrollo, siendo necesario incluirla al ser un pilar estratégico de la compañía y parte de los procesos de crecimiento, debiendo ajustarse a la realidad actual de la industria y los mercados.

Para abordar las brechas detectadas se propone ejecutar un plan de capacitaciones a los colaboradores, según sus niveles jerárquicos a modo de nivelar conocimientos y de esta forma alinear las capacidades con los objetivos estratégicos de la empresa. Reforzar el plan comunicaciones, con foco en efectividad sobre los colaboradores para que todos los estamentos de la compañía posean el mismo nivel de información. Realizar estudios y análisis participativos donde se pueda visualizar las principales variables en las cuales la compañía tiene capacidad de gestión y mejora, además de incluir en el análisis a todas aquellas variables impredecibles y la capacidad de predicción y reducción de impacto de cada una de ellas.

Considerando la segunda etapa de propuestas de alto impacto, es posible destacar que para una mejora de los resultados actuales, los entrevistados consideran que resulta necesario integrar procesos, aunque previamente se debe analizar cuales procesos se están realizando de buena forma y por tanto mantener su estructura, y además, realizar un estudio de como potenciar y mejorar el producto final y estructura de costos actual, debiendo haber los suficientes espacios e instancias para realizar estos diversos análisis. Prosiguiendo con el punto anterior, para aumentar la competitividad los entrevistados proponen principalmente enfocarse en las formas de diferenciar el producto, esto a pesar de que el salmón se encuentre convirtiéndose cada vez más en un producto comodotizado al tener las reglas de mercados y comercialización claras (Montero, 2004), ya que para ellos la forma de diferenciarse en el producto no solo radica en el logro final, sino más bien replantearse la forma de producir el salmón, desde el punto de vista de la imagen corporativa del proceso y las certificaciones asociadas en aspectos sociales, sanitarios y medioambientales, siendo el ítem de certificaciones la principal estrategia considerada por los entrevistados para alcanzar y penetrar nuevos mercados. Otra de las propuestas planteadas por los entrevistados para ser competitivos es generar alianzas y equipos internos capaces de ejecutar los proyectos planteados, siendo considerado por ellos clave y muy beneficioso el hecho de alinear variables competitivas de forma multidisciplinaria, focalizando objetivos comunes, aunque esto acompañado de los correspondientes datos y análisis que respalden el plan de acción a realizar.

Para afrontar las brechas percibidas se plantea establecer reuniones de frecuencia periódica con

equipos multidisciplinarios, buscando potenciar y mejorar los resultados actuales a través de ideas colaborativas de diferentes áreas. Realizar un estudio de la demanda logrando visualizar cuáles son las motivaciones y preferencias del cliente al momento de optar por una empresa u otra de la industria nacional e internacional, junto con las tendencias históricas de mayor y menor requerimiento de salmón, por lo mismo, también resulta necesario realizar un benchmarking orientado a las necesidades de los clientes, la cual debe incluir las principales certificaciones de la industria y épocas de mayor oferta, comparando la participación de la empresa en cada uno de los ítems destacados, además de considerar las tendencias de precio histórico de la industria. Finalmente, nace la necesidad de definir objetivos en común para los diferentes departamentos, a modo que deban trabajar en conjunto para el logro de un resultado en equipo, y no siendo necesariamente objetivos en común solo entre altas gerencias, sino más bien traspasar estos objetivos a otros cargos de menor jerarquía.

Considerando la tercera etapa de alertas sobre las transformaciones, es posible distinguir que las horas hombre es un factor clave para implementar una estrategia de planificación asociada a alinear necesidades de las áreas, ya que, sin el tiempo suficiente los objetivos que se pretenden no alcanzarían el nivel de logro esperado, siendo además necesario contar con un capital humano alineado con los objetivos y con la suficiente adaptación y disposición a cambios importantes y eliminación de potenciales paradigmas, lo cual está muy alineado a una de las cinco dimensiones de condiciones laborales mencionadas por Tamayo, Del Río y García los cuales identifican que la dimensión de indicadores de producción debe ser capaz de analizar tiempos de trabajo, capacidades personales y/o grupales, espacios para desarrollo de labores y la correspondiente adaptación a nuevos objetivos (Tamayo, Del Río y García, 2014). De hecho, uno de los principales paradigmas de los entrevistados es que si bien la compañía es capaz de ser competitivo con los líderes de la industria en aspectos claves, existe una preocupación de que, al desear ejecutar una nueva estrategia de planificación de variables competitivas, esta resulte en una potencial pérdida del objetivo de la compañía, siendo clave mantener la identidad y no pasar a llevar aspectos claves considerados por los colaboradores. Si bien el riesgo presentado está asociado a los objetivos de la compañía, los entrevistados consideran que es

oportuno tener el suficiente cuidado con las comunidades y medio ambiente donde se opera.

Para hacer frente a las brechas detectadas se recomienda realizar un estudio de clima organizacional el cual abarque los aspectos que consideraron claves los entrevistados para el desarrollo de la nueva estrategia de planificación, es decir, enfocados en la carga y relaciones laborales entre equipos de trabajo, y su disposición a nuevos desafíos. Al realizar una nueva estrategia de planificación resulta importante transmitir la visión y objetivos de la compañía, la cual debe ser comunicada de forma directa y clara desde el líder de la compañía. Además, evaluar potenciales impactos al medio ambiente y stakeholders, principalmente comunidades, en cada una de las decisiones, resultando relevante para una óptima operación de la compañía.

3.3 Modelo conceptual explicativo propuesto

Para el desarrollo de la propuesta de un modelo conceptual explicativo se tomó como referencia las perspectivas planteadas por Robert S. Kaplan y David P. Norton con estudios en las universidades de Connecticut y Harvard Business School, respectivamente.

Si bien ambos autores plantean clave el análisis y desarrollo de cuatro perspectivas, estas no se pueden profundizar sin presentar la visión y estrategia de la compañía, siendo identificada la visión de la empresa en estudio como la búsqueda del liderazgo en la industria, satisfaciendo las expectativas de los stakeholders, gestionándolo a través de la innovación y mejora continua, siendo un eje central el cuidado del medio ambiente. El otro aspecto clave a conocer de la compañía es la estrategia, la cual en este caso busca crear valor a los stakeholders por medio del crecimiento sostenible, la que se ordena en cuatro pilares estratégicos; eficiencia y creación de valor, innovación y adaptabilidad, compromiso medioambiental y relaciones de confianza y colaboración. Como se muestra en la figura 5, las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton serán utilizadas para mejorar la competitividad de la empresa salmonera en estudio y mitigar desviaciones de productividad, todas centradas en traducir la visión y estrategia de la compañía.

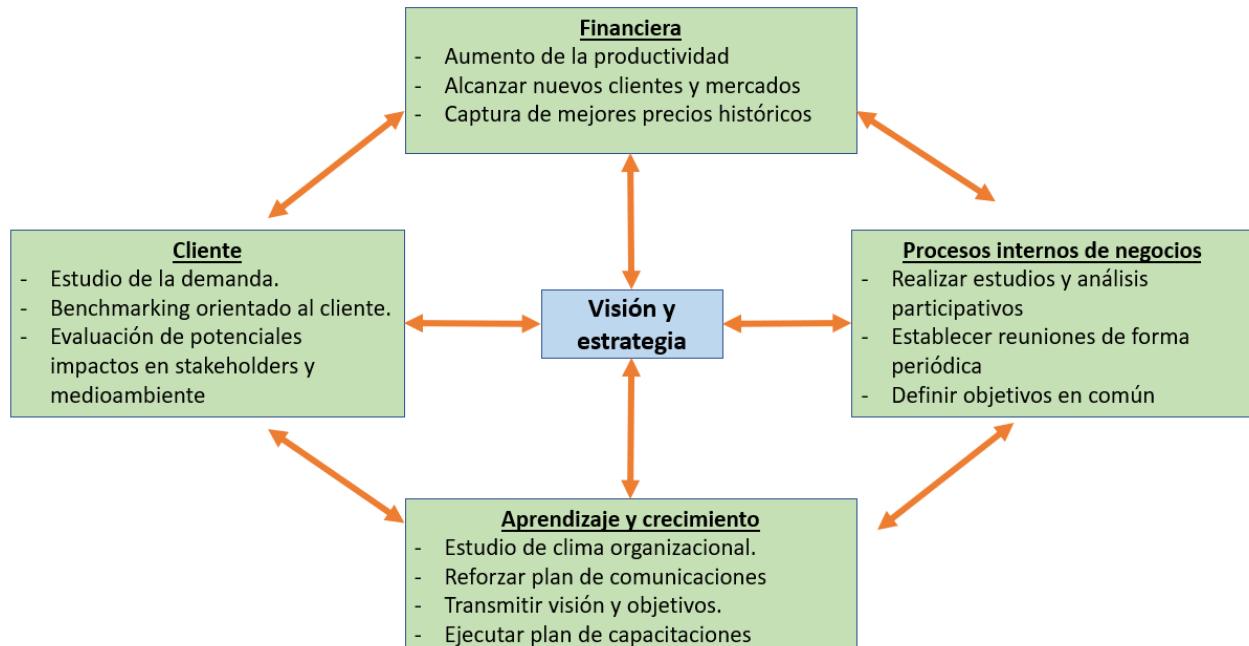


Figura 5: Cuatro perspectivas para traducir la visión y estrategia
(Fuente: Adaptado desde Kaplan y Norton, 2007)

Aprendizaje y crecimiento: Se busca responder la interrogante de cómo se sustentará la capacidad de cambiar y mejorar para lograr la visión, por lo mismo, se plantea realizar un estudio de clima organizacional para medir y evaluar el nivel de carga laboral, interacción entre áreas y disposición de equipos a enfrentar nuevos desafíos. Además, se reforzará el plan de comunicaciones para que las diversas áreas y sus respectivos trabajadores reciban de forma periódica información de otras áreas de la compañía, buscando nivelar el conocimiento del acontecer diario del negocio, lo cual tendrá que estar muy alineado con la transmisión de la visión y objetivos de la compañía, siendo un ítem clave a comunicar y actualizar cada vez que resulte necesario, debiendo ser el líder quien mantenga informado de los aspectos claves al personal de la empresa. Luego de entender el clima de la organización, junto con comunicar información relevante y transmitir la actual visión y objetivos de la compañía, se realizará el correspondiente plan de capacitaciones a modo de nivelar el conocimiento de los distintos departamentos y cargos en la empresa

Procesos internos de negocios: el desafío es satisfacer a accionistas y clientes, buscando como sobresalir en los

procesos de negocios actuales, por lo mismo, teniendo claros la visión y estrategia de la compañía, se realizarán estudios y análisis participativos con énfasis en las principales variables con capacidad de gestión y mejora del negocio, por ejemplo, el logro de certificaciones con alto nivel de requerimiento por los clientes, mejora en la estructura de costos y la integración de procesos en la cadena completa del negocio, principalmente. Además, se incluirá en los estudios y análisis todos aquellos factores dinámicos y su capacidad de predicción y reducción de impacto, destacándose como dinámicos todas aquellas variables biológicas, sanitarias y climáticas que aumentan la impredecibilidad en la operación de una industria que cría y engorda seres vivos. Por lo tanto, se establecerán reuniones de frecuencia periódica, de esta forma se generarán instancias de interacción. Al tener claridad y avances de las conclusiones obtenidas, se definirán objetivos en común entre departamentos, incentivando el trabajo en equipos multidisciplinarios.

Cliente: Se efectuarán análisis suficientes para aclarar necesidades, motivaciones y preferencias de los clientes, por lo tanto, se realizarán estudios enfocados a la demanda histórica del salmón y su tendencia.

Prosiguiendo lo anterior, se desarrollará un benchmarking enfocado a las necesidades del cliente, visualizando la posición de la empresa respecto a los competidores en materias de logro de certificaciones y captura de precios, esto último con base en las tendencias históricas de oferta y su respectivo precio. Al realizar los correspondientes análisis previos orientados al cliente y sus tendencias y motivaciones, se evaluarán los potenciales impactos en stakeholders y medioambiente al tomar nuevas decisiones, siendo aspectos capaces de visualizar por medio de las certificaciones, ya que, estas permiten clarificar su impacto en el medioambiente y el trabajo e interacción con principales stakeholders, tales como, comunidades, proveedores, entidades reguladores, trabajadores, inversionistas, y los mismos clientes.

Financiera: El logro de las perspectivas anteriores tiene como eslabón central lograr traducir la visión y estrategia de la compañía, aunque el cumplimiento anterior estará acompañado de desafíos financieros, el cual incluye el aumento de la productividad al buscar reducir el impacto de aquellas variables impredecibles y mejorar los resultados de aquellas con capacidad de gestión, lo cual podrá significar aumentar el volumen a cosechar, por consiguiente, un aumento de ingresos operacionales y/o reducción de costos unitarios. Otro desafío es alcanzar nuevos clientes y mercados al analizar todas aquellas necesidades, motivaciones y preferencias que buscan los clientes y mercados a los cuales actualmente la compañía no accede, lo cual daría mayor capacidad de elección a la compañía en cuanto a que cliente vender los productos finales, siendo una variable que permitirá evaluar la disposición a pagar por el producto. Finalmente, al analizar tendencias históricas de oferta, demanda y correspondientes precios, se propondrá realizar una planificación que busque tener una curva de oferta similar a la tendencia del precio, buscando capturar los mejores precios históricos por falta de oferta en épocas claves, esto acompañado de todos los análisis previos de perspectivas anteriores, es decir, el impacto en las personas y sus horas de trabajo, los objetivos en común para cada uno de los procesos y los impactos tanto en clientes como los stakeholders de la compañía.

4. Conclusiones

Este trabajo establece que para mejorar la competitividad de empresa salmonera y mitigar desviaciones de productividad se debe considerar: La insuficiente información y comunicación entre áreas de baja frecuencia y mayor dispersión geográfica, la actual

normativa y regulaciones desajustadas a la realidad de la industria junto con la situación política y legislativa del país, las restricciones comerciales y factibilidad de concesiones en base a su historial, y además, considerar los factores impredecibles al operar con seres vivientes, tales como, variables biológicas, climáticas y sanitarias. Resulta necesario evaluar para todas las anteriores variables los potenciales impactos sociales, medioambientales, costos, productividad, producto final, recursos humanos y el logro de la visión y objetivos de la compañía. Para ello se propuso un modelo conceptual que relacione variables significativas de productividad, para la mejora de competitividad. En efecto los datos muestran que la empresa salmonera está trabajando para optimizar sus variables que considera relevantes, pero de forma individual sin establecer como objetivo la optimización de la cadena completa, la cual involucra fases de producción, procesamiento y comercial.

Dicho esto, este trabajo contribuye a comprender el impacto que tienen ciertas variables claves, tales como la ubicación geográfica, resultado individual de un departamento por sobre otros y la normativa desajustada de la industria en la planificación de la compañía, así como también, las iniciativas para una potencial reducción de los silos funcionales.

Para abordar las brechas detectadas se proponen las siguientes acciones futuras:

- Realizar estudio de clima organizacional.
- Reforzar el plan de comunicaciones buscando nivelar la información recibida.
- Transmitir la visión y objetivos de la compañía.
- Ejecutar plan de capacitaciones a los colaboradores.
- Realizar estudios y análisis participativos para visualizar principales variables gestionables y con potencial de mejora.
- Establecer reuniones de forma periódica con equipos multidisciplinarios.
- Definir objetivos en común entre diferentes departamentos.
- Realizar estudio de la demanda buscando preferencias, motivaciones y tendencias.
- Realizar benchmarking orientado a necesidades del cliente.

- Evaluación de potenciales impactos al medio ambiente y stakeholders.

Referencias

- Aravena, A. (2009). La industria del salmón en Chile: ¿crecimiento social o explotación laboral? Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales, 1, 402-408. Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20160216050551/20.pdf>
- Arestizábal, C. (2012). Resiliencia en la industria del salmón tras el shock producido por el virus isa el año 2007. Repositorio Académico Universidad de Chile, 24-30. Recuperado de <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/112008>
- Bjørndal, T. y Guillen, J. (2016). Market competition between farmed and wild fish: a literatura survey. Fisheries and Aquaculture Circular (FAO), 1.114, 9-10. Recuperado de <https://www.fao.org/publications/card/es/c/5d404607-45a6-484c-9880-b79bbdcd109/>
- Capó, J. y Ortiz, B. (2015). 10 pasos para desarrollar un plan estratégico y un business model canvas. 3C Empresa, 4, 231-247. <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247>
- Carrera, N. (2020). Breve historia de la acuicultura y salmonicultura en el sur de Chile (1856-2000). Revista Territorios y Regionalismos, 3, 36-49. <https://doi.org/10.29393/RTR3-3NCBH10003>
- Chapman, S. (2006). Planificación y control de la producción. México: Pearson educación.
- Díaz-Bravo, L., Uri, G., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M. y Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. Metodología de investigación en educación médica, 1, 162-163. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Gonzalez, F., Gil, A. y Flores, B. (2011). Procesos para la toma de decisiones en un entorno globalizado. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Juárez-Hernandez, L. y Tobón S. (2018). Análisis de los elementos implícitos en la validación de contenido de un instrumento de investigación. Revista Espacios, 39, 23-25. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-23.pdf>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). Mapas estratégicos, como convertir los activos intangibles en resultados tangibles. Estados Unidos: Harvard Business School.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. Harvard Business Review. Recuperado de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38474747/BalancedScorecard-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1639024260&Signature=VX-50g6z4GVo3dVzZpVogXjgnp-u996I5B~hBJzm-9IvKeEBWeg39JeKyCix0OpQ2JAt5t6z3U5I2cJea3KEdKSFI6Ug1Hvbfxsxvp7Qn347HI6nUKz87EupkJ6ALorDgGJbGwBMDi800UTCeQWF~XEUIRWHiirNGT6mzOJ22oS4LZHLhem1po-WtvP44msVNBAEhCnBLYaB6XBFw7357WeN2bu2EIOMxPhf8qj-xYllv7kdpQbr2B5YqhBRBm0PkHYmL0zc-Tg1TT5t3TPelvF-P8kbh4hBjTTBnOltn5zOmdjaFbcahaRe27fKQlJdLcXGTcodLcFmYDkeiYSxwg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- La Salmonicultura en Chile: Situación Actual y Estrategia de Desarrollo al 2030 (2015). Programa estratégico salmón sustentable, Vol. 1, 3-19. Recuperado de <https://www.corfo.cl/sites/Satellite?blobcol=urldata&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1475168361152&ssbinary=true>
- Martin de Castro, G. y Navas, J. (2006). La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, 12, 29-39. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2244242.pdf>
- Mintzberg, H. (1984). La estructuración de las organizaciones, 1, 308-329. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/363762101/Estructuracion-de-Las-Organizaciones-Henry-Mintzberg-COMPLETO>
- Miranda-Ullón, P., Villalva-Abarca, G. y Aguayo-Carvajal, V. (2017). La planificación estratégica y la gestión de recursos de la información. Dominio de las ciencias, 7, 1048-1049. <http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.4.jul.1044-1059>

- Mohin, T. (2005). Análisis del desarrollo sustentable en la industria del salmón en Chile. Independent Study Project, 448, 8-24. Recuperado de https://digitalcollections.sit.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1439&context=isp_collection
- Montero, C. (2004). Formación y desarrollo de un cluster globalizado: el caso de la industria del salmón en Chile. Desarrollo productivo, 145, 8-62. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4538/S04119_es.pdf;jsessionid=6EB688BC9FD9FEE9BF386937BE1A9F98?sequence=1
- Oyhantcabal, W., Vitale, E. y Lagarmilla, P. (2011). El cambio climático y su relación con las enfermedades y la producción animal. Uruguay: 20ª Conferencia de la comisión regional de la OIE para las Américas. Recuperado de <http://centromedicoveterinariopaysandu.com/wp-content/uploads/2014/08/med.-amb.-lagarmilla-y-oyhantcabal-2011.pdf>
- Sáez, F., García, O., Palao, J. y Rojo, P. (2006). Teoría general del entorno. Temas básicos de innovación tecnológica en las empresas. España: Universidad Politécnica de Madrid
- Tamayo, Y., Del Río, A. y García, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. Suma de Negocios, 5, 70-77. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/82160589.pdf>
- Sorvig, A. (2014). Promoción genérica de productos pesqueros: La experiencia de los productos del Mar de Noruega. Distribución y Consumo, 77, 88-92. Recuperado de https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_DYC/DYC_2004_77_88_91.pdf

4 CONCLUSIONES GENERALES

Este trabajo establece que para mejorar la competitividad de empresa salmonera y mitigar desviaciones de productividad se debe considerar: la insuficiente información y comunicación entre áreas de baja frecuencia y mayor dispersión geográfica, la actual normativa y regulaciones desajustadas a la realidad de la industria junto con la situación política y legislativa del país, las restricciones comerciales y factibilidad de concesiones en base a su historial, y además, considerar los factores impredecibles al operar con seres vivos, tales como, variables biológicas, climáticas y sanitarias. Resulta necesario evaluar para todas las anteriores variables los potenciales impactos sociales, medioambientales, costos, productividad, producto final, recursos humanos y el logro de la visión y objetivos de la compañía. Para ello se propuso un modelo conceptual que relacione variables significativas de productividad, para la mejora de competitividad. En efecto los datos muestran que la empresa salmonera está trabajando para optimizar sus variables que considera relevantes, pero de forma individual sin establecer como objetivo la optimización de la cadena completa, la cual involucra fases de producción, procesamiento y comercial.

También es importante considerar que:

- Se estudio la dispersión y predictibilidad de resultados en la compañía, para ello se efectuó un análisis de las principales variables internas y externas al negocio que se estima afectan la rentabilidad del negocio, junto con los principales desafíos de la compañía.
- Se analizo variables claves productivas y los potenciales riesgos en etapas de producción y comercialización del salmón. Esto se llevo a cabo a través de la percepción de los entrevistados respecto a estrategias e iniciativas a adoptar, junto con los costos, recursos, riesgos y preocupaciones, enfocadas en la

optimización de variables, mejora del resultado, mayor competitividad y penetración de nuevos mercados.

- Se propuso un modelo conceptual de planificación que tenga como eje central la visión y estrategia.

Dicho esto, este trabajo contribuye a comprender el impacto que tienen ciertas variables claves, tales como la ubicación geográfica, resultado individual de un departamento por sobre otros y la normativa desajustada de la industria en la planificación de la compañía, así como también, las iniciativas para una potencial reducción de los silos funcionales.

4.1 Propuesta para trabajos futuros

Como continuación de este trabajo de tesis, hay varias líneas de desarrollo que quedan pendientes, y en las que es posible continuar trabajando; algunas de ellas, están más directamente relacionadas con este trabajo de tesis y son el resultado de preguntas que han ido surgiendo durante el proceso de investigación, como otras que son más tangenciales a la investigación.

Para abordar las brechas detectadas se proponen las siguientes acciones futuras:

- Realizar estudio de clima organizacional.
- Reforzar el plan de comunicaciones buscando nivelar la información recibida
- Transmitir la visión y objetivos de la compañía.
- Ejecutar plan de capacitaciones a los colaboradores.
- Realizar estudios y análisis participativos para visualizar principales variables gestionables y con potencial de mejora.
- Establecer reuniones de forma periódica con equipos multidisciplinarios.
- Definir objetivos en común entre diferentes departamentos.
- Realizar estudio de la demanda buscando preferencias, motivaciones y tendencias.
- Realizar benchmarking orientado a necesidades del cliente.

- Evaluación de potenciales impactos al medio ambiente y stakeholders.
- Aumentar el tamaño de la muestra en el proceso de entrevistas al personal, lo cual permitirá elevar la eficiencia y calidad de las percepciones obtenidas.
- Obtener información de la realidad de otras empresas nacionales e internacionales de la industria, recogiendo las mejores prácticas de todos ellos.
- Incluir preguntas dirigidas a stakeholders del negocio, lo cual permitirá conocer en profundidad el ecosistema donde opera la compañía.
- Ampliar el uso de instrumentos en el proceso de recolección de información, obteniendo datos cualitativos y cuantitativos de la empresa, stakeholders e industria.

5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aravena, A. (2009). La industria del salmón en Chile: ¿crecimiento social o explotación laboral? Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales, 1, 402-408. Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20160216050551/20.pdf>
- Arestizábal, C. (2012). Resiliencia en la industria del salmón tras el shock producido por el virus ISA el año 2007. Repositorio Académico Universidad de Chile, 24-30. Recuperado de <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/112008>
- Bjørndal, T. y Guillen, J. (2016). Market competition between farmed and wild fish: a literature survey. Fisheries and Aquaculture Circular (FAO), 1.114, 9-10. Recuperado de <https://www.fao.org/publications/card/es/c/5d404607-45a6-484c-9880-b79bbdccd109/>
- Buschmann, A. y Fortt, A. (2005). Efectos ambientales de la acuicultura intensiva y alternativas para un desarrollo sustentable. Revista ambiente y desarrollo, 21, 58-64. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Alejandro-Buschmann/publication/237744781_Efectos_ambientales_de_la_acuicultura_intensiva_y_alternativas_para_un_desarrollo_sustentable/links/609695c8458515d31505dc91/Efectos-ambientales-de-la-acuicultura-intensiva-y-alternativas-para-un-desarrollo-sustentable.pdf
- Cabello, C. (2004). Antibióticos y acuicultura en Chile: consecuencias para la salud humana y animal. Revista médica Chile, 132, 1001-1006. <http://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872004000800014>
- Capó, J. y Ortiz, B. (2015). 10 pasos para desarrollar un plan estratégico y un business model canvas. 3C Empresa, 4, 231-247. <http://dx.doi.org/10.17993/3comp.2015.040424.231-247>
- Carrera, N. (2020). Breve historia de la acuicultura y salmonicultura en el sur de Chile (1856-2000). Revista Territorios y Regionalismos, 3, 36-49. <https://doi.org/10.29393/RTR3-3NCBH10003>

- Cerda, E. (2019). Productividad y competitividad en la industria del salmón en Chile. *Cieplan*, 1, 47-95. Recuperado de <https://www.cieplan.org/wp-content/uploads/2019/09/PAPER-EDGARDO-CERDA-bajares.pdf>
- Chapman, S. (2006). *Planificación y control de la producción*. México: Pearson educación.
- Díaz-Bravo, L., Uri, G., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M. y Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Metodología de investigación en educación médica*, 1, 162-163. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Gonzalez, F., Gil, A. y Flores, B. (2011). *Procesos para la toma de decisiones en un entorno globalizado*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- González-Millán, J., Rodríguez-Díaz, M., y González-Millán, O. (2017). Cambio organizacional en las medianas y grandes empresas del Valle de Sugamuxi. *Dimensión Empresarial*, 1, 207-216. <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i1.1384>
- Hintze, J. (2001). Control y evaluación de gestión y resultados. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 1, 1-32. <https://doi.org/10.14409/da.v1i1.1162>
- Juárez-Hernandez, L. y Tobón S. (2018). Análisis de los elementos implícitos en la validación de contenido de un instrumento de investigación. *Revista Espacios*, 39, 23-25. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-23.pdf>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos, como convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Estados Unidos: Harvard Business School.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38474747/BalancedScorecard-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1639024260&Signature=VX-5Og6z4GVo3dVzZpVogXjgnp-u996I5B~hBJzm-9IvKeEBWeg39JeKyCix00pQ2JAt5t6z3U5I2cJea3KEdKSFI6Ug1Hvbfxsxvp7Qn3>

47HI6nUKz87EupkJ6ALorDgGJbGwBMDi800UTCeQWF~XEUIRWHiirNGT6mz
OJ22oS4LZHLhem1po-
WtvP44msVNBAEhCnBLyaB6XBfW7357WeN2bu2EIOMxPhf8qj-
xYllv7kdpQbr2B5YqhBRBm0PkHYmL0zc-Tg1TT5t3TPelvf-
P8kbh4hBjTTBnOltN5zOmdjaFbcahaRe27fKQlJdLcXGTcodLcFmYDkeiYSxwg__
&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

- La Salmonicultura en Chile: Situación Actual y Estrategia de Desarrollo al 2030 (2015). Programa estratégico salmón sustentable, Vol. 1, 3-19. Recuperado de: <https://www.corfo.cl/sites/Satellite?blobcol=urldata&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1475168361152&ssbinary=true>
- Martin de Castro, G. y Navas, J. (2006). La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 12, 29-39. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2244242.pdf>
- Mintzberg, H. (1984). La estructuración de las organizaciones, 1, 308-329. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/363762101/Estructuracion-de-Las-Organizaciones-Henry-Mintzberg-COMPLETO>
- Miranda-Ullón, P., Villalva-Abarca, G. y Aguayo-Carvajal, V. (2017). La planificación estratégica y la gestión de recursos de la información. *Dominio de las ciencias*, 7, 1048-1049. <http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.4.jul.1044-1059>
- Mohin, T. (2005). Análisis del desarrollo sustentable en la industria del salmón en Chile. *Independent Study Project*, 448, 8-24. Recuperado de https://digitalcollections.sit.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1439&context=isp_collection
- Montero, C. (2004). Formación y desarrollo de un cluster globalizado: el caso de la industria del salmón en Chile. *Desarrollo productivo*, 145, 8-62. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4538/S04119_es.pdf;jsessionid=6EB688BC9FD9FEE9BF386937BE1A9F98?sequence=1

- Moreno, L. (2009). Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida. *Cultura científica y tecnológica*, 6, 5-19. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3238707>
- Oyhantcabal, W., Vitale, E. y Lagarmilla, P. (2011). El cambio climático y su relación con las enfermedades y la producción animal. Uruguay: 20ª Conferencia de la comisión regional de la OIE para las Américas. Recuperado de <http://centromedicoveterinariopaysandu.com/wp-content/uploads/2014/08/med.-amb.-lagarmilla-y-oyhantcabal-2011.pdf>
- Sáez, F., García, O., Palao, J. y Rojo, P. (2006). Teoría general del entorno. Temas básicos de innovación tecnológica en las empresas. España: Universidad Politécnica de Madrid
- Tamayo, Y., Del Río, A. y García, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios*, 5, 70-77. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/82160589.pdf>
- Sorvig, A. (2014). Promoción genérica de productos pesqueros: La experiencia de los productos del Mar de Noruega. *Distribución y Consumo*, 77, 88-92. Recuperado de https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_DYC/DYC_2004_77_88_91.pdf

6 ANEXO: REPORTE DE PLAGIO

El reporte de posibilidad de plagio de este trabajo, con otros trabajos publicados entrega un porcentaje de similitud de: 0,40%

