

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	14
1.1. Lugar de aplicación	15
1.1.1 Historia	16
1.1.2 Misión.....	17
1.1.3 Estructura organizacional	17
1.1.4 Visión	18
1.1.5 Producción.....	18
1.1.6 <i>Layout</i> de las instalaciones	20
1.2. Problemática	21
1.3. Objetivos general.....	23
1.4. Objetivos Específicos	23
1.5. Resultados tangibles esperados	23
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN	25
2.1. Marco teórico.....	26
2.1.1 Diagrama Causa-efecto	26
2.1.2 Planificación estratégico.....	27
2.1.3 Mapa estratégico.....	34
2.1.4 Cuadro de mando integral	35
2.1.5 Diseño de un sistema de información.....	37
2.1.6 Desarrollo del sistema de información	39
2.2 Metodología de solución	41

2.2.1	Describir la situación actual de la empresa.....	41
2.2.2	Elaboración de un plan estratégico.....	42
2.2.3	Construir el cuadro de mando integral	42
2.2.4	Diseño e implementación sistema de información	42
2.2.5	Evaluación costo-beneficio.....	43
CAPÍTULO 3: SITUACIÓN ACTUAL Y DIAGNÓSTICO		44
3.1.	Descripción detallada de la situación actual.....	45
3.2.	Cuantificación de la problemática	50
3.2.1.	Horas hombre destinadas al control de gestión	50
3.3.	Diagnóstico.....	56
4.2.1.	Control de gestión deficiente.....	56
CAPÍTULO 4: PRIMERA ETAPA DEL PLAN ESTRATÉGICO		58
4.	Análisis estratégico.....	59
4.1.	Análisis interno.....	59
4.1.1.	Cadena de valor	59
4.2.	Análisis externo	62
4.2.1.	Análisis del macro entorno.....	62
1)	Ámbito Político	63
2)	Ámbito Económico.....	63
3)	Ámbito Socio-Cultural	65
	Ámbito Tecnológico.....	¡Error! Marcador no definido.
4)	Ámbito Ecológico.....	66
5)	Ámbito Legal.....	67

4.2.2.	Análisis del Micro Entorno	68
1)	Poder de negociación de los clientes:	68
2)	Poder de negociación de los proveedores	68
3)	Amenaza de nuevos entrantes:	68
4)	Amenaza de productos o servicios sustitutos:	68
5)	Rivalidad entre los competidores:	69
4.2.3.	Conclusión análisis de Porter	69
4.3.	Análisis FODA	70
4.4.	Conclusiones del análisis diagnóstico	73
4.4.1.	Aspectos más importantes de la matriz FODA.....	74
4.4.2.	Matriz Tows.....	74
CAPÍTULO 5: SEGUNDA ETAPA DEL PLAN ESTRATÉGICO		76
5.1.1	Misión, visión y valores actuales.....	77
5.1.2	Misión, visión y valores propuestos	78
5.1.3	Propuesta de valor	79
5.2.	Ejes estratégicos	80
5.2.1.	Planificación y control.....	80
5.2.2.	Satisfacción del cliente	81
5.2.3.	Excelencia operativa.....	82
5.3.	Objetivos estratégicos.....	82
5.3.1.	Objetivos perspectiva financiera	82
5.3.2.	Objetivos perspectiva clientes	84
5.3.3.	Objetivos perspectiva procesos internos.....	84

5.3.4.	Objetivos perspectiva crecimiento y aprendizaje	86
5.4.	Mapa estratégico.....	86
CAPÍTULO 6: TERCERA ETAPA DEL PLAN ESTRATÉGICO.....		88
6.1	Cuadro de mando integral	89
6.2	Plan de acción.....	93
CAPÍTULO 7: IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y SISTEMA DE INFORMACIÓN		99
7.1.	Descripción de los perfiles de trabajo.....	100
7.2.	Descripción de los procesos	101
7.3.	Rediseño de procesos	103
7.4.	Formalización del modelo conceptual.....	107
7.4.1.	Diagrama de contexto (nivel 0).....	107
7.4.2.	Diagrama de nivel superior (nivel 1).....	109
7.5.	Diseño lógico.....	109
7.5.1.	Requerimientos funcionales y no funcionales.....	110
7.5.2.	Requerimientos funcionales	110
7.5.3.	Requerimientos no funcionales	111
7.6.	Diseño físico.....	112
7.6.1.	Diseño del sistema en Visual Basic.....	113
7.7.	Pruebas y resultados	120
7.7.1.	Prueba temporada cerezas	121
CAPÍTULO 8: EVALUACIÓN DE IMPACTO.....		139
8.1.	Evaluación de impacto del sistema de información	140
8.1.1.	Beneficios operacionales	140

8.1.2. Costo oportunidad	141
8.1.3. Costo operacional	143
CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	144
Bibliografía.....	149

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1:Ubicación planta Teno Frutifor	16
Ilustración 2: Organigrama Exportadora Frutifor.....	18
Ilustración 3: Diagrama Causa-efecto	26
Ilustración 4: cadena de valor	29
Ilustración 5: 5 Fuerzas de Porter	30
Ilustración 6: matriz FODA.....	33
Ilustración 7: perspectivas del mapa estratégico y CMI.....	34
Ilustración 8: ejemplo Cuadro de Mando Integral.....	35
Ilustración 9: Metodología SCRUM.....	40
Ilustración 10: Etapas del desing thinking.....	41
Ilustración 11: Diagrama de flujo del proceso de control de gestión de ingresos y costos	54
Ilustración 12: diagrama de flujo del proceso de control de gestión de indicadores de producción	55
Ilustración 13: Diagrama Causa-Efecto.....	57
Ilustración 14: Cadena de valor Frutifor.....	60
Ilustración 15: Proyección de crecimiento de la población mundial.....	72

Ilustración 16: Matriz FODA	73
Ilustración 17: Matriz TOWS	75
Ilustración 18: Ejes estratégicos de Frutifor	80
Ilustración 19: Mapa Estratégico de Frutifor	87
Ilustración 20: diagrama de flujo rediseño del proceso de control de gestión de ingresos versus costos	105
Ilustración 21: diagrama de flujo rediseño del proceso de control de gestión de indicadores de producción	106
Ilustración 22: Diagrama de contexto Frutifor	108
Ilustración 23: Diagrama de nivel superior Frutifor	109
Ilustración 24: Requerimientos funcionales	111
Ilustración 25: Requerimientos no funcionales	112
Ilustración 26: Modulo de inicio	114
Ilustración 27: Menú principal	115
Ilustración 28: Módulo de ingresos de datos	115
Ilustración 29: Formulario para agregar consolidado de tarifas por cliente	116
Ilustración 30: Modulo para seleccionar el periodo de tiempo a evaluar	117
Ilustración 31: Módulo para acceder a modificar costos directos o costos indirectos	117
Ilustración 32: Perspectivas del cuadro de mando integral	119
Ilustración 33: Perspectiva de clientes	119
Ilustración 34: Tasa de accidentes	120
Ilustración 35: Ejemplo de la clasificación de las tarifas por UEN de la exportadora Curico ..	122

Ilustración 36: Resumen de los ingresos por UEN de la temporada de cerezas 2019.2020.....	123
Ilustración 37: Resumen de los ingresos de la UEN 2 por cliente temporada de cerezas	124
Ilustración 38: Comparativo costos vs ingresos UEN 1 temporada de cerezas 2019-2020	124
Ilustración 39: Comparativo costos vs ingresos UEN 2 temporada de cerezas 2019-2020	124
Ilustración 40: Comparativo costos vs ingresos UEN 3 Y 4 temporada de cerezas 2019-2020	125
Ilustración 41: Comparativo costos vs ingresos UEN 6 Y 7 temporada de cerezas 2019-2020	126
Ilustración 42: Comparativo costos vs ingresos UEN 8 y total temporada de cerezas 2019-2020	126
Ilustración 43: Porcentaje del costo de cada UEN durante la temporada de cerezas 2019-2020	127
Ilustración 44: Kilogramos recepcionados y vaciados por cliente durante la temporada de cerezas	128
Ilustración 45: Porcentaje de fruta vaciada en cada línea de cerezas 2019-2020.....	128
Ilustración 46: Producción de cajas por cliente durante la temporada de cerezas 2019-2020 ...	129
Ilustración 47: Ingresos por unidad de fabricación	130
Ilustración 48: Mercados destinos de la temporada de cerezas 2019-2020.....	130
Ilustración 49: Detenciones por área de la línea Red Pearl durante el turno día.....	131
Ilustración 50: Detenciones por área de la línea Red Pearl durante el turno de noche	131
Ilustración 51: Detenciones por área de la línea Compac durante el turno día	132
Ilustración 52: Detenciones por área de la línea Compac durante el turno noche.....	132
Ilustración 53: Ejemplo resultado obtenido en un indicador perspectiva financiera del CMI ...	134
Ilustración 54: Ejemplo resultado obtenido en un indicador de quejas perspectiva clientes del CMI	135

Ilustración 55: Ejemplo indicador tasa de accidentes de la perspectiva de procesos internos del CMI.....	136
Ilustración 56: Ejemplo indicador N° capacitaciones/ trabajadores de planta perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	137
Ilustración 57 : Perspectiva de aprendizaje y crecimiento del CMI	138

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Mercados manzana convencional.....	19
Gráfico 2: Mercados Arándanos.....	19
Gráfico 3: Principales mercados cerezas	20

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: centros de trabajo de la planta Frutifor.....	21
Tabla 2: Unidades estratégicas de negocios pomáceas con algunas de sus cuentas.....	46
Tabla 3: Cuentas costos directos para prorratear.....	47
Tabla 4: Costos indirectos Exportadora Frutifor	47
Tabla 5: Duración aproximada de las tareas realizadas por el jefe de operaciones y control de gestión.....	51
Tabla 6: Duración aproximada de las tareas realizadas por la encargada de contabilidad.....	52
Tabla 7: Duración aproximada de las tareas realizadas por la encargada de administración.....	52
Tabla 8: Duración aproximada de las tareas realizadas por el jefe de operaciones.....	53
Tabla 9: Tasa de impuesto a la renta en Chile	64
Tabla 10: Resumen 5 Fuerzas de Porter	69
Tabla 11: Cuadro de mando integral perspectiva financiera	90
Tabla 12: Cuadro de mando integral perspectiva del cliente.....	91

Tabla 13: Cuadro de mando integral primera parte perspectiva de procesos internos	92
Tabla 14: Cuadro de mando integral perspectiva de aprendizaje y crecimiento	93
Tabla 15: Plan de acción perspectiva financiera	94
Tabla 16: Plan de acción perspectiva del cliente	95
Tabla 17: Plan de acción perspectiva de procesos internos	96
Tabla 18: Plan de acción perspectiva de aprendizaje y crecimiento	97
Tabla 19: Responsables de los objetivos estratégicos	98
Tabla 20: Costos sin el sistema de información	142
Tabla 21: Costos con el sistema de información	142
Tabla 22: Costo operacional destinado a la remuneración estudiante	143
Tabla 23: Costo total del proyecto	143

ANEXOS

Anexo 1: layout de los centros de trabajo	153
Anexo 2: Facturas de servicios prestados a la exportadora Nico Frut	154
Anexo 3: Búsqueda en el computador para cargar base de datos de costos	155
Anexo 4: Módulo modificación de costos indirectos	156
Anexo 5: Módulo de selección de áreas de la empresa	156
Anexo 6: Base de datos costos	157