

CASO DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

“Decisión crítica antes de auditoría internacional”

1. Contexto General

AgroExporta Norte S.A. es una empresa agroindustrial dedicada a la exportación de arándanos y paltas hacia mercados europeos. La organización cuenta con certificaciones internacionales activas y se encuentra próxima a una auditoría externa clave que definirá la continuidad de contratos comerciales estratégicos.

Faltan **tres semanas** para la auditoría de recertificación. Durante la revisión interna, el líder implementador de certificaciones identifica situaciones que podrían impactar directamente el resultado:

- El área de producción ha reducido espacios de capacitación en inocuidad para cumplir metas operativas.
- Existe un nuevo requisito relacionado con trazabilidad que aún no está implementado completamente.
- El equipo comercial advierte que detener procesos para ajustes internos podría afectar entregas comprometidas con clientes internacionales.

La Alta Dirección solicita una decisión inmediata que equilibre cumplimiento normativo, cultura organizacional y continuidad operativa.

2. Situación Actual

El líder implementador debe proponer una postura estratégica frente a tres posibles caminos:

Opción A – Enfoque Operativo:

Priorizar continuidad productiva y presentar a auditoría los avances actuales, asumiendo riesgos controlados.

Opción B – Enfoque Correctivo Inmediato:

Implementar ajustes estructurales ahora, aun cuando implique disminuir temporalmente la productividad.

Opción C – Enfoque Estratégico Integrado:

Aplicar gestión del cambio, comunicación transversal y ajustes graduales que alineen producción, calidad y cliente.

La decisión deberá considerar:

- Impacto en la cultura de inocuidad.
- Riesgos frente a auditoría externa.
- Experiencia del cliente internacional (CX).
- Influencia del liderazgo sobre equipos multidisciplinarios.

3. Información Clave para el Análisis

- En auditorías anteriores se observaron brechas de comunicación entre producción y calidad.
- El cliente principal ha solicitado evidencias de liderazgo visible en cultura de inocuidad.
- Algunos mandos medios perciben las certificaciones como una carga operativa más que como una estrategia de negocio.

4. Objetivo del Ejercicio

Analizar el caso desde un enfoque de liderazgo estratégico y tomar una decisión fundamentada que considere riesgos, personas y percepción del mercado.

5. Roles para el Role Playing

Cada equipo asumirá uno de los siguientes roles estratégicos:

Rol 1 – Líder de Certificaciones

Enfoque: Cumplimiento normativo y cultura organizacional.

Prioridad: Minimizar riesgos de auditoría y fortalecer liderazgo en inocuidad.

Guion sugerido:

- “Necesitamos decisiones basadas en riesgo, no solo en urgencia operativa.”
- “La auditoría evaluará cultura, no solo documentos.”

Rol 2 – Jefe de Producción

Enfoque: Continuidad operativa y cumplimiento de metas.

Prioridad: Evitar interrupciones que afecten rendimiento del equipo.

Guion sugerido:

- “Reducir producción ahora puede generar presión en el personal y retrasos críticos.”
- “Necesitamos soluciones que no frenen la operación.”

Rol 3 – Área Comercial / Cliente

Enfoque: Experiencia del cliente internacional (CX).

Prioridad: Mantener confianza del mercado y cumplimiento de entregas.

Guion sugerido:

- “El cliente no solo compra fruta, compra confiabilidad.”
- “Las decisiones internas impactan directamente nuestra reputación.”

Rol 4 – Alta Dirección

Enfoque: Visión estratégica y sostenibilidad del negocio.

Prioridad: Balancear riesgo, cultura y resultados comerciales.

Guion sugerido:

- “Necesitamos una decisión que proteja certificaciones sin perder competitividad.”

6. Preguntas para la Discusión

1. ¿Qué postura estratégica elegirían: A, B o C?
2. ¿Qué riesgo principal están gestionando: auditoría, cultura o cliente?
3. ¿Cómo comunicarían su decisión para generar alineación entre áreas?

7. Entregable del Equipo

Cada grupo debe presentar en máximo 1 minuto:

- ✓ Postura estratégica elegida.
- ✓ Justificación basada en liderazgo estratégico.
- ✓ Mensaje clave hacia la organización.

8. Indicaciones Finales

- No existe una única respuesta correcta.
- El foco está en **cómo se toma la decisión**, no solo en el resultado.
- Considerar pensamiento sistémico, comunicación estratégica y experiencia del cliente.