



FACULTAD DE INGENIERÍA

Memoria del proyecto para optar al Título de  
Ingeniero Civil Oceánico y al Grado de Magíster en Administración y Gestión  
Portuaria

## **DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA PORTUARIA CHACABUCO**

Felipe Ignacio Bravo Marín

Enero 2019

DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA  
PORTUARIA CHACABUCO

Felipe Ignacio Bravo Marín

COMISIÓN REVISORA	NOTA	FIRMA
Sr. Felipe Caselli B. Profesor guía	<u>7,0</u>	<u>Felipe Caselli B.</u>
Sr. Jaime Leyton E. Revisor	<u>6,4</u>	<u>[Firma]</u>
Sr. Sergio Bidart L. Revisor	<u>6,6</u>	<u>[Firma]</u>

## DECLARACIÓN

Este trabajo, o alguna de sus partes, no ha sido presentado anteriormente en la Universidad de Valparaíso, institución universitaria chilena o extranjera u organismo de carácter estatal, para evaluación, comercialización u otros propósitos. Salvo las referencias citadas en el texto, confirmo que el contenido intelectual de este Proyecto de Título es resultado exclusivamente de mis esfuerzos personales.

La Universidad de Valparaíso reconoce expresamente la propiedad intelectual del autor sobre esta Memoria de Titulación. Sin embargo, en caso de ser sometida a evaluación para los propósitos de obtención del Título Profesional de Ingeniero Civil Oceánico, el autor renuncia a los derechos legales sobre la misma y los cede a la Universidad de Valparaíso, la que estará facultada para utilizarla con fines exclusivamente académicos.

## **TABLA DE CONTENIDOS**

Tabla de contenidos .....	iv
Lista de tablas.....	vi
Lista de figuras .....	vii
Lista de ecuaciones .....	viii
Resumen .....	ix
1. Introducción.....	1
2. Objetivos .....	7
2.1. Objetivo general .....	7
2.2. Objetivos específicos.....	7
3. Marco teórico.....	8
3.1. Estrategia .....	8
3.2. Planeación Estratégica.....	9
3.3. Entorno organizacional externo .....	9
3.3.1. Análisis PESTEL .....	10
3.3.2. Análisis de las cinco fuerzas de la competencia .....	11
3.3.3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	13
3.4. Entorno organizacional interno .....	14
3.4.1. Análisis de la cadena de valor .....	15
3.4.2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	17
3.5. Formulación de la estrategia .....	19
3.5.1. Matriz FODA.....	19
3.6. Control de la estrategia .....	20
3.6.1. Cuadro de Mando Integral.....	20
3.6.2. Mapa estratégico.....	23
4. Metodología .....	25
4.1. Levantamiento de información.....	26
4.2. Análisis de la Planeación Estratégica .....	26
4.2.1. Análisis de las declaraciones estratégicas.....	26
4.2.2. Análisis del entorno organizacional externo.....	26
4.2.3. Análisis del entorno organizacional interno.....	29
4.2.4. Análisis de las estrategias .....	31
4.3. Elaboración del cuadro de mando integral.....	32
4.3.1. Elaboración de objetivos estratégicos .....	32

4.3.2. Elaboración del mapa estratégico.....	32
4.3.3. Elaboración de indicadores, metas e iniciativas.....	33
5. Resultados .....	34
6. Conclusiones y recomendaciones .....	87
7. Referencias bibliográficas.....	89

## **LISTA DE TABLAS**

Tabla 3.1. Formato de la matriz EFE. ....	13
Tabla 3.2. Descripción de las actividades primarias para crear valor. ....	16
Tabla 3.3. Descripción de las actividades de apoyo para crear valor. ....	17
Tabla 3.4. Formato de la matriz EFI. ....	17
Tabla 4.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). ....	28
Tabla 4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). ....	30
Tabla 4.3. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). ....	31
Tabla 4.4. Información del indicador. ....	33
Tabla 5.1. Factores Políticos del entorno organizacional externo. ....	35
Tabla 5.2. Factores Económicos del entorno organizacional externo. ....	36
Tabla 5.3. Factores Sociales del entorno organizacional externo. ....	37
Tabla 5.4. Factores Tecnológicos del entorno organizacional externo. ....	38
Tabla 5.5. Factores Ambientales del entorno organizacional externo. ....	39
Tabla 5.6. Factores Legales del entorno. ....	40
Tabla 5.7. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). ....	42
Tabla 5.8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). ....	45
Tabla 5.9. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). ....	46
Tabla 5.10. Información del indicador IF1 Crecimiento del Margen EBITDA. ....	56
Tabla 5.11. Información del indicador IF2.1 Ingresos por nuevos clientes. ....	57
Tabla 5.12. Información del indicador IF2.2 Ingresos por nuevos servicios. ....	58
Tabla 5.13. Información del indicador IF3 Porcentaje invertido en acciones sostenibles. ....	59
Tabla 5.14. Información del indicador IC1.1 Índice de satisfacción del cliente. ....	60
Tabla 5.15. Información del indicador IC1.2 Tasa de retención de clientes. ....	61
Tabla 5.16. Información del indicador IC1.3 Cantidad de reclamos formales. ....	62
Tabla 5.17. Información del indicador IC2.1 Cantidad de muelles administrados. ....	63
Tabla 5.18. Información del indicador IC2.2 Cantidad de servicios habilitados. ....	64
Tabla 5.19. Información del indicador IC3.1 Índice de recomendación. ....	65
Tabla 5.20. Información del indicador IC3.2 Cantidad de apariciones públicas. ....	66
Tabla 5.21. Información del indicador IP1.1 Cantidad de necesidades de los clientes identificados. ....	67
Tabla 5.22. Información del indicador IP1.2 Cantidad de servicios mejorados. ....	68
Tabla 5.23. Información del indicador IP1.3 Tiempo de espera de las naves. ....	69
Tabla 5.24. Información del indicador IP2.1 Cantidad de proyectos identificados y evaluados. ....	70
Tabla 5.25. Información del indicador IP2.2 Cantidad de proyectos diseñados. ....	71
Tabla 5.26. Información del indicador IP2.3 Cantidad de proyectos ejecutados. ....	72
Tabla 5.27. Información del indicador IP3.1 Cantidad de acciones sostenibles desarrolladas en relación a la comunidad del sector. ....	73
Tabla 5.28. Información del indicador IP3.2 Cantidad de actividades desarrolladas para cuidar el medio ambiente. ....	74
Tabla 5.29. Información del indicador IP3.3 Cantidad de acciones sostenibles desarrolladas en relación a los proveedores. ....	75
Tabla 5.30. Información del indicador IP3.4 Cantidad de actividades desarrolladas para mejorar el bienestar laboral. ....	76
Tabla 5.31. Información del indicador IP3.6 Porcentaje de prácticas cumplidas del código SEP. ....	77

Tabla 5.32. Información del indicador IA1 Porcentaje de trabajadores capacitados.....	78
Tabla 5.33. Información del indicador IA2 Cantidad de actualizaciones realizadas en infraestructura tecnológica o aplicaciones clave de la información.....	79
Tabla 5.34. Información del indicador IA3.1 Cantidad de sugerencias realizadas por los trabajadores para la mejora de procesos.....	80
Tabla 5.35. Información del indicador IA3.2 Cantidad de sugerencias realizadas por los trabajadores para desarrollar nuevos servicios.....	81
Tabla 5.36. Información del indicador IA3.3 Cantidad de acciones sostenibles sugeridas por los trabajadores.....	82
Tabla 5.37. Cuadro de la Perspectiva Financiera.....	83
Tabla 5.38. Cuadro de la Perspectiva de clientes.....	84
Tabla 5.39. Cuadro de la Perspectiva de Procesos Internos.....	85
Tabla 5.40. Cuadro de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	86

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1.1. A y B) Localización del área de estudio. C) Puerto Chacabuco.....	1
Figura 1.2. Descripción de las áreas del Puerto Chacabuco.....	4
Figura 3.1. Componentes del entorno organizacional externo de una empresa.....	10
Figura 3.2. Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector.....	12
Figura 3.3. Cadena de valor aplicada a una empresa.....	16
Figura 3.4. Esquema de la matriz FODA.....	20
Figura 3.5. El cuadro de mando integral.....	21
Figura 3.6. Mapa estratégico del cuadro de mando integral.....	24
Figura 4.1. Metodología para el desarrollo del cuadro de mando integral.....	25
Figura 5.1. Cadena de Valor de Emporcha.....	44
Figura 5.2. Objetivos estratégicos.....	51
Figura 5.3. Vinculación de los objetivos de clientes con los objetivos financieros.....	52
Figura 5.4. Vinculación de los objetivos de procesos internos con los objetivos de clientes y financieros.....	53
Figura 5.5. Vinculación de los objetivos de aprendizaje y crecimiento con los objetivos de procesos internos.....	54
Figura 5.6. Mapa estratégico.....	55

## **LISTA DE ECUACIONES**

Ecuación 5.1. Crecimiento del margen EBITDA.....	56
Ecuación 5.2. Ingresos por clientes nuevos.....	57
Ecuación 5.3. Ingresos por nuevos servicios.....	58
Ecuación 5.4. Porcentaje invertido en acciones sostenibles.....	59
Ecuación 5.5. Índice de satisfacción del cliente.....	60
Ecuación 5.6. Tasa de retención de clientes.....	61
Ecuación 5.7. Cantidad de reclamos formales.....	62
Ecuación 5.8. Cantidad de muelles administrados.....	63
Ecuación 5.9. Cantidad de servicios habilitados.....	64
Ecuación 5.10. Índice de recomendación:.....	65
Ecuación 5.11. Cantidad de apariciones públicas.....	66
Ecuación 5.12. Cantidad de necesidades de los clientes.....	67
Ecuación 5.13. Cantidad de servicios mejorados.....	68
Ecuación 5.14. Tiempo de espera de las naves.....	69
Ecuación 5.15. Cantidad de proyectos identificados y evaluados.....	70
Ecuación 5.16. Cantidad de proyectos diseñados.....	71
Ecuación 5.17. Cantidad de proyectos ejecutados.....	72
Ecuación 5.18. Cant. de actividades desarrolladas para el bienestar laboral.....	76
Ecuación 5.19. Porcentaje de prácticas cumplidas del código SEP.....	77
Ecuación 5.20. Porcentaje de trabajadores capacitados.....	78
Ecuación 5.21. Cant. de actualizaciones realizadas en infraestructura tecnológica.....	79
Ecuación 5.22. Cant. de sugerencias realizadas por los trabajadores para mejorar los procesos.....	80
Ecuación 5.23. Cant. de sugerencias realizadas por los trabajadores para desarrollar nuevos servicios.....	81
Ecuación 5.24. Cant. de acciones sostenibles sugeridas por los trabajadores.....	82

## **RESUMEN**

Empresa Portuaria Chacabuco (EMPORCHA) es una empresa estatal, que administra, explota, desarrolla y conserva el Puerto Chacabuco, ubicado en la XI Región de Chile, Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo, Provincia y Comuna de Aysén, localidad de Puerto Chacabuco. Este puerto es de gran importancia para el desarrollo de la región, debido a que cubre la principal necesidad de conectividad y facilita el intercambio comercial de sus sectores económicos como: pesca, acuicultura, forestación, minería, turismo, entre otros.

Posee la capacidad de atender diferentes tipos de carga, por lo que se denomina multipropósito y opera bajo un sistema multioperador, donde los servicios portuarios como estiba, desestiba, porteo, entre otras cosas, son realizados por entidades privadas de acuerdo a lo estipulado en la ley 19.542. En el último tiempo, la competitividad de la organización se ha visto disminuida debido a diversos factores, entre ellos: el aumento de la oferta portuaria, la pérdida de clientes importantes, cambios en los procesos de la industria salmonera, y demás.

Considerando lo anterior, se preparó este trabajo de grado que propone el diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI), que es una herramienta desarrollada por los investigadores Kaplan y Norton (1996) cuyo objetivo principal es mejorar el control de las estrategias que guían a la organización hacia el éxito competitivo.

Su diseño, comprendió el análisis de la planificación estratégica de la organización, donde se revisaron las declaraciones estratégicas, los entornos (externo e interno) de la organización y la revisión de las estrategias adoptadas por la empresa. A partir de esto se diseñó el CMI que contempló la elaboración de objetivos estratégicos, un mapa estratégico y la elaboración de indicadores, metas e iniciativas. Limitándose a la evaluación de iniciativas, asignación de recursos, programas de compensación por metas logradas, designación de encargados de indicadores e implementación del proyecto.

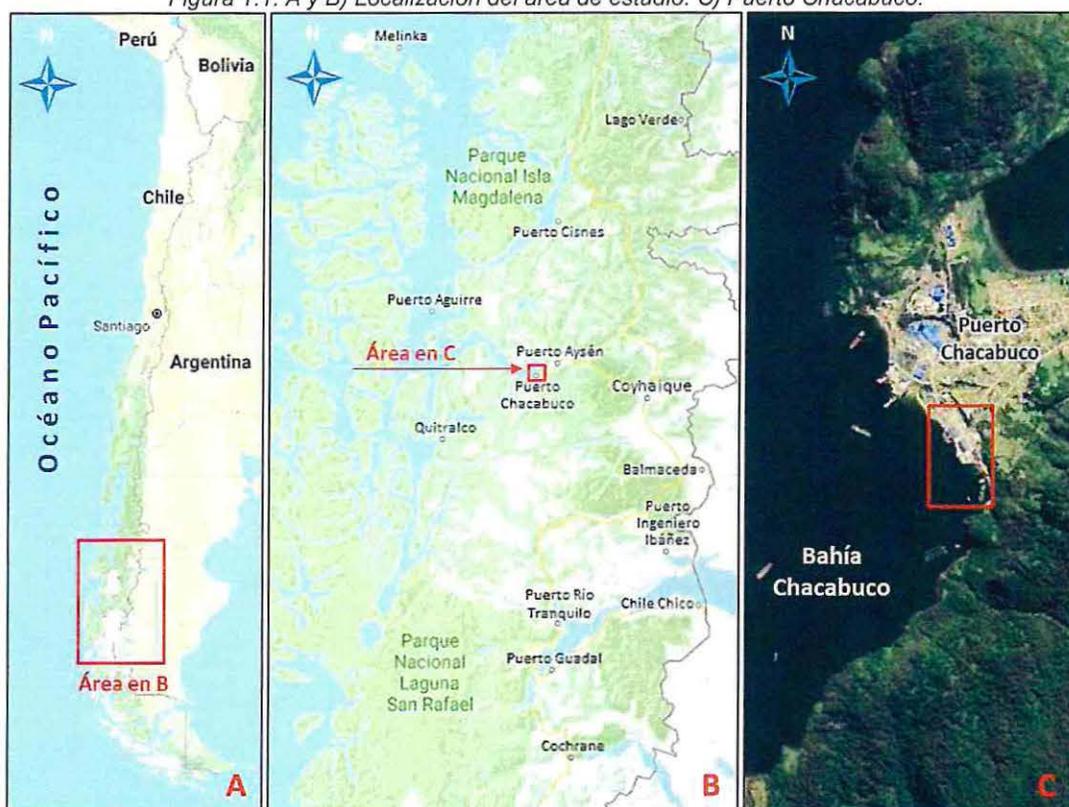
El análisis de la planificación estratégica, reveló que la organización posee importantes factores que limitan su desarrollo y lineamientos estratégicos poco reveladores. Por lo que se realizó un replanteamiento de estos lineamientos y se derivaron doce objetivos estratégicos. Los cuales fueron vinculados a través de relaciones causa-efecto, formando una cadena que constituye el logro de la visión de la empresa. Luego, se desarrollaron veintisiete indicadores, con sus respectivas metas y se elaboraron iniciativas que permitan su logro.

# 1. INTRODUCCIÓN

EMPORCHA es una persona jurídica de derecho público que constituye una empresa del Estado con patrimonio propio, de duración indefinida. Se relaciona con el Estado a través del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (MTT) y el control de su gestión lo lleva el Sistema de empresas públicas (SEP).

Fue creada el 19 de diciembre de 1997, tras la promulgación de la ley 19.542 para administrar, explotar, desarrollar y conservar el Puerto Chacabuco, ubicado en la XI Región de Chile, Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo, Provincia y Comuna de Aysén, localidad de Puerto Chacabuco en las coordenadas geográficas 45°28'06" latitud Sur y 72°49'12" longitud Oeste. Lugar donde la empresa dio inicio a sus actividades el 1 de septiembre de 1998 en las instalaciones del puerto (ver figura 1.1).

Figura 1.1. A y B) Localización del área de estudio. C) Puerto Chacabuco.



Fuente. Elaboración propia.

La Región de Aysén, se extiende entre los 43°38' por el Norte y 49°16' por el Sur, y desde los 71°06' Oeste hasta las aguas territoriales del Océano Pacífico. Posee una extensión de 108.494,40 km<sup>2</sup>, que representa un 14,3% de Chile continental e insular y su capital regional es la ciudad de Coyhaique. Según el Censo 2017, la población alcanza los 103.158 habitantes y posee una densidad de 0,95 habitantes por km<sup>2</sup> (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2018).

La configuración geográfica de la región es muy singular, dado que al oriente se presenta la Cordillera de los Andes Patagónicos, continuando hacia el poniente con una depresión intermedia sumergida, compuesta de mares interiores en forma de golfos y canales, lugar donde se sitúa la Bahía Chacabuco y finalmente una Cordillera de la Costa sumergida que da origen a una zona insular (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2018).

Respecto al clima, es de frío oceánico con bajas temperaturas, abundantes precipitaciones, fuertes vientos y mucha humedad. De esta forma la Bahía Chacabuco presenta: temperaturas promedio de 14°C la máxima y 3°C la mínima, precipitaciones de 3.600 mm promedio anual, vientos predominantes del Suroeste, con una intensidad promedio entre 30 y 35 (nudos), escasa presencia de neblina y oleaje salvo en muy pocas ocasiones en las que alcanzaría un máximo de 0,83 (m) de altura de ola (Plan Maestro Puerto Chacabuco, 2011). Las mareas que se presentan en Bahía Chacabuco obedecen a un régimen mixto semidiurno, es decir, cada día se presentan dos bajamares y dos pleamares, existiendo entre una pleamar y una bajamar consecutiva un lapso de 6 horas 12 minutos, con una amplitud de marea en sicigias de 2,44 (m) (Plan Maestro Puerto Chacabuco, 2011).

En lo referente a la importancia del puerto en la región, Puerto Chacabuco es fundamental para su desarrollo, debido a que cubre las necesidades de conectividad y facilita el intercambio comercial de sus sectores económicos como pesca, acuicultura, forestación, minería, turismo entre otras (Observatorio Aysén, 2017). Posee la capacidad de atender diferentes tipos de carga, por lo que se denomina multipropósito y opera bajo un sistema multioperador, donde los servicios de estiba, desestiba, porteo, entre otros son ejecutados por entidades privadas.

El acceso al puerto por vía marítima, se realiza a través la navegación por fiordos y canales. Mientras que, por la vía terrestre se efectúa mediante la ruta CH-240 que conecta las ciudades de Puerto Aysén y Coyhaique, ubicadas a 15 y 82 km, respectivamente.

El puerto posee una superficie terrestre de aproximadamente 6,7 (ha), la cual se encuentra dividida operativamente en dos zonas: una zona consistente en Muelles Convencionales Multipropósito y otra destinada al Terminal de Transbordadores. La zona de Muelles Convencionales Multipropósito, se denomina así, dado que ahí se efectúan todas las faenas relacionadas con la atención de naves convencionales (graneleras, portacontenedores, cruceros, pesqueros industriales). La cual se compone de cuatro muelles (ver figura 1.2):

- El muelle n°1, es una estructura compuesta por una plataforma de hormigón armado, soportada sobre pilotes de acero que comprende el sitio 1. Posee un frente de atraque de 71,5 (m) y un dolphin de amarre adyacente al muelle a 42,5 (m) que permite la recepción de naves de hasta 190 (m) de eslora y 9,6 (m) de calado.
- El muelle n°2, es una estructura compuesta por una plataforma de madera y planchas de polietileno de alta densidad, soportadas sobre vigas y pilotes de acero que comprende los sitios 2, 3 y 4. El sitio 2, posee un frente de atraque de 32 (m), permite la recepción de naves de hasta 50 (m) de eslora y 6,00 – 9,75 (m) de calado; el sitio 3, posee un frente de atraque de 52 (m), permite la recepción de

naves de 155 (m) de eslora y 9,75 – 7,65 (m) de calado y el sitio 4, posee un frente de atraque de 32 (m), permite la recepción de naves de 47 (m) de eslora y 6,00 – 7,62 (m) de calado.

- El muelle n°3, es una estructura flotante, compuesta por un pontón de hormigón armado, conectado a un puente basculante que posibilita la rotación de la estructura debido a las variaciones de marea en la zona. Esta estructura proporciona tres frentes de atraque: dos laterales de 24 (m) cada uno y uno frontal de 12 (m) que permite la recepción de naves de 35 (m) de eslora y de 2,00 – 6,00 (m) de calado. Destaca asimismo en este sector un terminal de pasajeros de 430 (m<sup>2</sup>), para la atención de turistas nacionales y extranjeros.
- El muelle n°4, está compuesto por un puente basculante que conecta una estructura flotante de hormigón armado, que constituye un pasillo central de 90 (m) de largo por 2 (m) de ancho, del cual se derivan 5 pasillos laterales de 17 (m) de largo y 2 de ancho separados a 16 (m) que permiten la recepción de 10 naves de 20 (m) de eslora y 1,00 (m) de calado (ver figura 1.2).

En esta zona, también se emplaza un área de respaldo de aproximadamente 19.300 (m<sup>2</sup>) para el depósito de contenedores y dos almacenes para el acopio de mercancías: uno ubicado frente al muelle n°1 de 2.100 (m<sup>2</sup>) y el otro frente al muelle n°2 de 2.340 (m<sup>2</sup>).

La zona del terminal de transbordadores, conforma el denominado sitio 5 el cual se estructura sobre la base de cinco celdas cilíndricas de tablestacas de acero, que contienen el terreno en distintos niveles dando forma a cinco rampas de atraque de hormigón armado de 7 (m) de ancho que permiten la recepción de naves de hasta 132,5 (m) de eslora, a distintos niveles de marea que existan al momento de su arribo. La rampa más baja admite calados de 2,9 (m), mientras que la rampa más alta permite calados de 4,9 (m). Esta zona dispone de un área de respaldo inmediato de 3.500 (m<sup>2</sup>), principalmente para el parqueo vehicular relacionado con los embarques y desembarques desde los transbordadores. Además, destaca otro terminal de pasajeros de 234 (m<sup>2</sup>), para la atención de los habitantes de la región, trabajadores y turistas que utilizan esta instalación (ver figura 1.2).

Figura 1.2. Descripción de las áreas del Puerto Chacabuco.



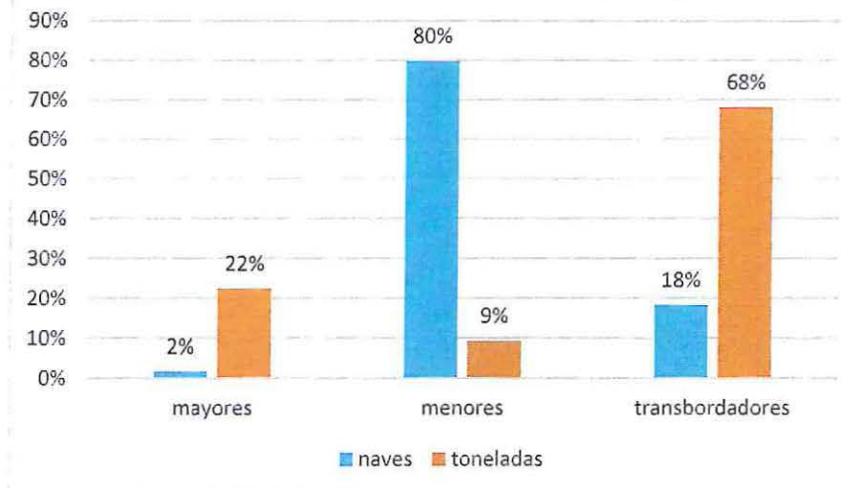
Fuente. Elaboración propia.

Respecto a las naves que operan en el puerto, EMPORCHA las clasifica en tres grupos (Plan Maestro Puerto Chacabuco, 2011):

- Grupo 1: integra naves mayores, principalmente graneleros de 170 a 180 (m) de eslora que atienden a la minería y portacontenedores (500-800 TEU) de 100 a 133 (m) de eslora.
- Grupo 2: lo componen naves menores, principalmente pesqueros que atienden los sectores de la pesca y acuicultura, naves regionales y de carga general que poseen esloras inferiores a 100 (m).
- Grupo 3: corresponde a las naves transbordadoras cuyas esloras fluctúan entre 80 a 122 (m).

Durante el año 2016, el puerto atendió 2.937 naves, de las cuales el 80% fueron naves menores, 18% naves transbordadoras y el 2% naves mayores (Plan Maestro Empresa Portuaria Chacabuco, 2017). Por lo que la operación de naves, estaría conformada mayoritariamente por la atención de naves menores. Sin embargo, ese mismo año el puerto transfirió 525.593 toneladas de carga, de la cual, un 68% fue movilizada por naves transbordadoras, el 22% por naves mayores y el 9% por naves menores (ver gráfico 1.1).

Grafico 1.1. Porcentaje de naves atendidas y toneladas transferidas por EMPORCHA el 2016.



Fuente. Elaboración propia con información recopilada de Plan Maestro EMPORCHA, 2017.

Respecto a la carga movilizada, el 76% fue de carga general, 15% granel y 9% contenedorizada (Armada de Chile - Directemar, 2017). De la cual, un 78% fue de cabotaje, 21% de exportación y 1% de importación. Esto debido a que el cabotaje es la base de la integración física y económica de este territorio (CAMPORT, 2016).

Al estudiar el rendimiento operacional de la organización utilizando el margen EBITDA<sup>1</sup>, se observó que, en los últimos siete años, este ha disminuido debido a diversos factores, entre ellos: el aumento de la oferta portuaria en la Bahía Chacabuco con el ingreso de un puerto privado de uso público (2010), la pérdida de clientes importantes (Acuinova 2014) y los avances tecnológicos en los procesos de la industria salmonera (ver Gráfico 1.2).

Gráfico 1.2. Evolución del margen EBITDA de EMPORCHA.



Fuente. Elaboración propia en base a memorias anuales de EMPORCHA.

<sup>1</sup> Margen EBITDA: es un indicador financiero que se obtiene del estado de resultados de una empresa al descontar de las utilidades los intereses, impuestos, depreciación, amortización y luego dividirlo por el total de los ingresos durante un periodo contable (Cornejo y Díaz, 2012).

El año 2016 la empresa firmó un convenio con entidades del Estado (Dirección de Obras Portuarias (DOP) y MTT) que le ha permitido administrar las rampas y muelles construidas por la DOP en las localidades de Puerto Cisnes, Melinka, Puerto Aguirre y Puerto Gala. Esto ha posibilitado amortiguar la baja en el rendimiento de la organización, sin embargo, no ha permitido volver a los márgenes anteriores a los cambios señalados en el entorno.

Los investigadores Kaplan y Norton (1996) indican que, para lograr el éxito competitivo en el entorno actual, las empresas deben adquirir nuevas capacidades. Es por esto, que la habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles, se ha convertido en algo más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos.

Bajo este concepto, y motivados por el hecho de que las empresas adoptaban estrategias y medían su desempeño solo con indicadores financieros, que son inadecuados para guiar y evaluar las trayectorias de una organización a través de los entornos competitivos.

Desarrollaron el Cuadro de Mando Integral, que es una herramienta que permite medir el desempeño de una empresa desde cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento), a través de objetivos e indicadores derivados de la visión y de las estrategias de la organización.

Estas perspectivas constituyen la base sobre la cual se construye el desempeño económico futuro de una organización. De esta forma, se mantienen los indicadores financieros que resumen las consecuencias económicas, y se incluyen indicadores no financieros que permiten medir las capacidades que crean valor a largo plazo, guían a la organización y son críticas para lograr el éxito competitivo.

Actualmente, EMPORCHA cuenta con una planificación estratégica que le ha permitido: establecer los propósitos que persigue, analizar sus entornos (externo e interno) y adoptar estrategias para desenvolverse en el sector. Sin embargo, la metodología aplicada por sí sola no ha podido desarrollar con éxito las estrategias que le permiten a la empresa alcanzar sus objetivos dado que no posee un sistema que posibilite controlar su progreso.

De esta manera, el objetivo del presente trabajo es diseñar un Cuadro de Mando Integral que perfeccione el control de las estrategias, que le permitirán a la empresa mejorar su rentabilidad en el mercado frente a sus competidores.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un cuadro de mando integral, que permita medir el desempeño de la empresa desde cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y, formación y crecimiento) a través de objetivos e indicadores derivados de la visión y de las estrategias de la organización.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar la planificación estratégica de la empresa, revisando sus declaraciones estratégicas, entornos organizacionales externo e interno y estrategias que permitan guiar a la organización hacia el cumplimiento de su visión.
- Desarrollar objetivos estratégicos que deriven de la visión y de las estrategias analizadas para cada perspectiva del cuadro de mando integral y vincularlos a través de relaciones causa-efecto, con el propósito de describir la estrategia y alinear a la organización con estas.
- Elaborar indicadores, metas e iniciativas que permitan asegurar el control, evaluación y cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos en cada perspectiva del cuadro de mando integral.

### **3. MARCO TEÓRICO**

En el siguiente capítulo se presenta una revisión de los tópicos relacionados con: *estrategia, planificación estratégica, entorno organizacional externo, entorno organizacional interno, análisis FODA, control estratégico, cuadro de mando integral y mapa estratégico.*

#### **3.1. ESTRATEGIA**

Según Hernández (2014) su etimología es el concepto griego *strategós*, que significa *el que guía, el que dirige*. La estrategia era en este sentido el arte del generalato, de la dirección del esfuerzo bélico entero, decidiendo el tipo de acciones para lograr la victoria.

Para una empresa, la estrategia consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional (Thompson et al., 2015).

Robbins (2014) indica que por lo general las organizaciones emplean tres tipos de estrategias:

- **ESTRATEGIAS CORPORATIVAS**

Son las que determinan en qué líneas de negocio opera o desea operar la empresa, y qué quiere lograr al participar en ellas (Robbins, 2014).

- **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

Son las que se preocupan por los movimientos y enfoques que crea la dirección para obtener un rendimiento exitoso en alguna línea de negocio, la cuestión principal de esta estrategia es definir cómo construir una posición competitiva más fuerte a largo plazo.

Una estrategia de negocio es poderosa si se produce una ventaja competitiva importante y duradera; será débil si no la produce o da como resultado una desventaja competitiva (Luna González, 2014).

- **ESTRATEGIAS FUNCIONALES**

Son las que se utilizan para mejorar la capacidad de cada una de las funciones de una organización, con el fin de que lleven a cabo sus actividades específicas, en formas que agreguen valor a los bienes y servicios de la organización (Jones & George, 2010).

## 3.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación es la función administrativa que determina el rumbo hacia el que se dirige la organización, y los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos, con la finalidad de lograr la misión y visión organizacional (Robbins & Coulter, 2014; Münch, 2014a).

La planeación estratégica, es el proceso por el cual los miembros de mayor jerarquía de una empresa, estructuran y esclarecen los caminos que debe tomar la organización y los objetivos a alcanzar. Dicho proceso se aplica a la empresa en su totalidad y es a largo plazo (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998; Amaru, 2009).

Fred (2013), indica que la planeación estratégica corresponde solo a la formulación de una estrategia. Esto implica desarrollar una misión, valores y visión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir. A continuación, se presentan estos conceptos:

- VISIÓN

Es el enunciado que expresa hacia dónde desea llegar la organización en el futuro, dice la manera en que la empresa se concibe a sí misma en el futuro; es decir, es la imagen que se crea conscientemente para representar el futuro (Hernández, 2014).

- MISIÓN

Es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización, de otras empresas similares; es la declaración de la “razón de ser” de una organización, y la respuesta a esta pregunta fundamental: “¿cuál es nuestro negocio?”. Una declaración de misión clara es esencial para establecer los objetivos y formular estrategias de manera efectiva. (David, 2013).

- VALORES

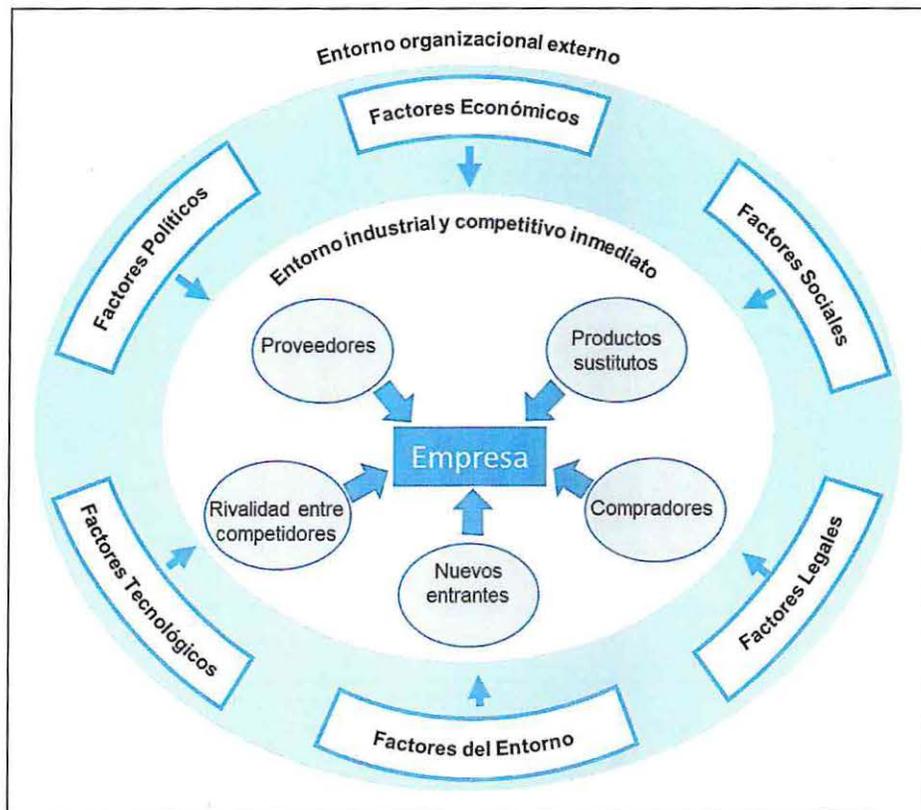
Son los principios atemporales, que guían a una empresa. Representan las creencias profundamente arraigadas dentro de la misma, y que se demuestran a través del comportamiento diario de todos sus empleados. Los valores de una empresa proclaman abiertamente cómo ésta, espera que todo el mundo se comporte (Niven, 2000).

## 3.3. ENTORNO ORGANIZACIONAL EXTERNO

Es el espacio en el que operan las empresas, y se compone de un entorno general y un entorno industrial y competitivo (ver figura 3.1). Este espacio se vuelve importante, puesto que sobre él las organizaciones no influyen ni tienen control, sí en cambio, el medio engloba muchas influencias distintas, con la dificultad de que la organización pueda

comprender esta diversidad, de forma que contribuyan positivamente a las decisiones estratégicas (Thompson et al., 2015; Hernández, 2014; Hitt et al., 2007).

Figura 3.1. Componentes del entorno organizacional externo de una empresa.



Fuente. Thomson et al. 2015, Administración estratégica.

### 3.3.1. ANÁLISIS PESTEL

Es una técnica que debe su nombre al acrónimo formado por las iniciales de los factores (político, económico, social, tecnológico, entorno y legal) del entorno general de una organización, que se analiza con el propósito de identificar influencias, cambios y tendencias, que permitan reconocer oportunidades y amenazas del entorno (Martínez & Milla, 2005; Hernández, 2014). Una oportunidad, es una condición presente en el entorno general que, si es explotada por la empresa, le ayudará a lograr una competitividad estratégica (Hitt et al., 2007). Por el contrario, una amenaza es una condición presente en el entorno general, que podría entorpecer las actividades de la empresa para lograr competitividad estratégica (Hitt et al., 2007).

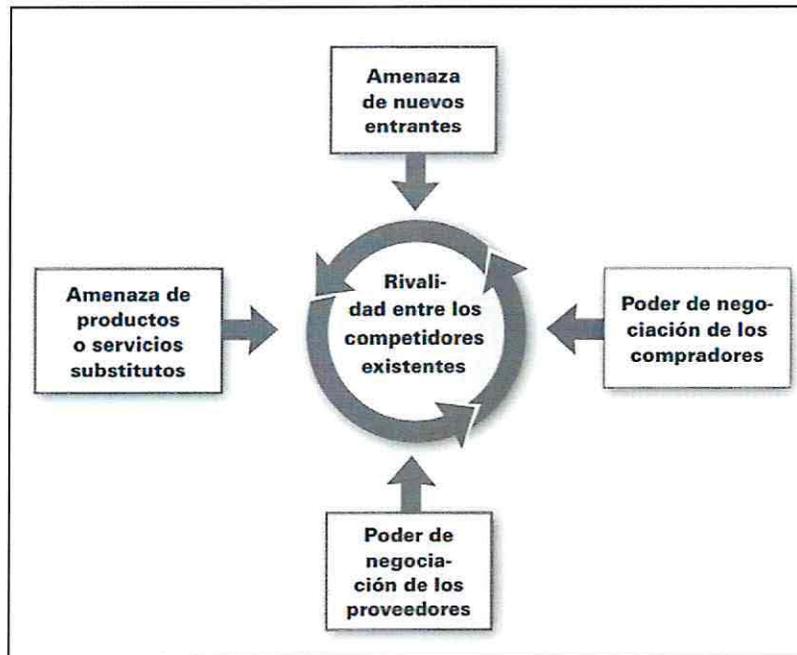
Esta metodología, se desarrolla analizando la influencia que tienen estos factores en la organización y en su entorno, donde:

- *Los factores políticos.* Establecen en qué medida, un gobierno puede influir en la economía, o en una determinada industria. Incluyen políticas de gravámenes, políticas fiscales, aranceles y clima político (Rastogi & Trivedi, 2016).
- *Los factores económicos.* Son determinantes en el desempeño de una economía, pues impactan directamente en una empresa, y tienen efectos resonantes a largo plazo. Incluyen tasas de interés, tipos de cambio, tasa inflacionaria y de desempleo, tasa de crecimiento económico, déficits o superávits comerciales, tasas de ahorro y producto interno per cápita (Rastogi & Trivedi, 2016; Thompson, Gamble, & Peteraf, 2015).
- *Los factores sociales.* Son los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan a los negocios y factores demográficos como el tamaño, tasa de crecimiento y distribución etaria de la población (Thompson et al., 2015).
- *Los factores tecnológicos.* Son el ritmo de cambio tecnológico y los avances técnicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad, como la automatización, investigación y desarrollo y la cantidad de conocimiento tecnológico que posee un mercado (Rastogi & Trivedi, 2016; Thompson et al., 2015).
- *Los factores del entorno.* Son aquellos factores que influyen o están determinados por el medio ambiente como el clima, el cambio climático, contaminación, compensaciones ambientales, etc. (Rastogi & Trivedi, 2016; Thompson et al., 2015)
- *Los factores legales.* Son las normativas y leyes que las compañías deben cumplir, como las del consumidor, las laborales, antimonopolios, higiene ocupacional y regulaciones sobre seguridad (Thompson et al., 2015).

### 3.3.2. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE LA COMPETENCIA

Es una metodología, diseñada por Michael Porter (1987) que analiza el entorno industrial y competitivo de una empresa, con el propósito de entender la rentabilidad potencial de un sector. Plantea que la intensidad de la competencia en un sector industrial y su potencial para las utilidades, están dadas en función de cinco fuerzas competitivas (Hitt et al., 2007) (ver la figura 3.2).

Figura 3.2. Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector.



Fuente. Porter, 2008, *Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia*.

Esta metodología se desarrolla analizando la influencia que tiene cada fuerza de la competencia, en la organización y en su entorno en estudio, donde:

- *La amenaza de nuevos entrantes.* Es la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores. La amenaza de nuevos entrantes en un sector, depende de la altura de las barreras de entrada ya existentes, y de la reacción que los nuevos competidores pueden esperar de los actores establecidos. Si las barreras de entrada son bajas, y los recién llegados esperan pocas represalias de parte de los actores establecidos, la amenaza de nuevos entrantes es alta y la rentabilidad del sector es moderada. Es la amenaza de que entren, no la entrada misma en caso de que ocurra, lo que mantiene baja la rentabilidad (Martínez & Milla, 2005; Porter, 2008).
- *El poder de negociación de los proveedores.* Es cuando los proveedores pueden recurrir a los aumentos de precio o a la disminución de la calidad de sus productos, como medio para ejercer su poder sobre las empresas que compiten en una industria. Si una empresa no puede recuperar los incrementos en costos que aplican sus consumidores por medio de su propia estructura de precios, entonces las acciones de los proveedores reducirán su rentabilidad (Hitt et al., 2007).

- *El poder de negociación de los compradores.* Es cuando los compradores amenazan a un sector forzando a la baja los precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios, fomentando de este modo la rivalidad entre los competidores. Este comportamiento por parte de los compradores, reduce la rentabilidad del sector. El poder de cada uno de estos grandes grupos de compradores, depende de las características de la situación del mercado y de la importancia de las compras de ese grupo, comparadas con el negocio total del sector (Martínez & Milla, 2005).
- *La amenaza de productos sustitutos.* Es cuando un bien o servicio proviene fuera de una industria dada, y cumple funciones iguales o similares a las del producto que produce esa industria. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad sufre (Hitt et al., 2007).
- *La rivalidad entre competidores existentes.* Es cuando las acciones de un competidor son un reto para otra empresa, o cuando la empresa reconoce una oportunidad para mejorar su posición de mercado. Un alto grado de rivalidad, limita la rentabilidad del sector. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector, depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten (Hitt et al., 2007; Porter, 2008).

### 3.3.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Es una matriz que resume y evalúa los factores (oportunidades y amenazas) identificados en los análisis del entorno de la organización, con el propósito de saber si su estrategia está respondiendo bien o no, a las condiciones existentes en su industria (David, 2013). El desarrollo de esta matriz, se realiza utilizando la tabla 3.1.

Tabla 3.1. Formato de la matriz EFE.

Factores externos clave	Ponderación	Clasificación (1-4)	Valor ponderado
Oportunidades			
1			
2			
⋮			
<i>n</i>			
Amenazas			
1			
2			
⋮			
<i>n</i>			
	$\Sigma = 1.0$		$\Sigma = 1-4$

Fuente. Hernández, 2014, Administración estratégica.

En ella se listan los factores (oportunidad y amenazas) identificados, y se les asigna una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). Esta ponderación indica la relevancia que tiene ese factor, para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.

Luego, se les asigna una calificación de 1 a 4 puntos, para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente, por la cual se multiplicarán y se sumarán para determinar una puntuación ponderada.

Sin importar el número de factores clave incluidos en la matriz, la puntuación ponderada total más alta posible es de 4.0, y la más baja posible es de 1.0. Una puntuación ponderada total de 4.0, indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Mientras que una puntuación total de 1.0, indica que las estrategias de la empresa, no están ayudando a capitalizar las oportunidades, ni evitando las amenazas externas (David, 2013, pág. 80).

### **3.4. ENTORNO ORGANIZACIONAL INTERNO**

Es la disposición que produce una organización, como resultado de la interacción entre las personas y de éstas con los medios que utilizan para alcanzar sus fines comunes (Hernández, 2014). Las empresas, al estar en un entorno competitivo, deben tener un claro conocimiento de sus recursos y capacidades.

Los recursos, son los insumos que forman parte del proceso de producción de una empresa. Estos se pueden dividir en dos categorías: tangibles e intangibles. Los recursos tangibles, son activos que se pueden ver y cuantificar. Mientras que, los recursos intangibles son activos que no se pueden ver, tocar o contar (Hill, 2009). Las capacidades de una empresa, son las habilidades que posee para coordinar sus recursos y aplicarlos para el uso productivo (Hill, 2009).

Su análisis, permitiría elaborar estrategias que ayudarían a superar las debilidades de la empresa, convirtiéndolas en fortalezas para finalmente desarrollar competencias centrales, que puedan proporcionar a la organización, ventajas competitivas sobre sus rivales (Fred, 2013).

Estas ventajas, según David (2013) son: *“cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien, en comparación con las empresas rivales”*. Es común, que una compañía pueda conservar su ventaja competitiva, sólo durante cierto tiempo, ya que las empresas rivales imitarán y minarán esa misma ventaja. Por tanto, no basta con sólo obtener una ventaja competitiva. Una organización, debe esforzarse por alcanzar una ventaja competitiva sostenida, mediante su adaptación continua, a los cambios en las tendencias, acontecimientos externos, capacidades, competencias y recursos internos.

Cuando las empresas explotan sus competencias centrales o ventajas competitivas para cumplir con los parámetros de la competencia global, estarán creando valor. El valor, es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar, por lo que la empresa les proporciona. Este se mide por los ingresos totales, que reflejan el costo de producir un producto o servicio y la cantidad que vende (Martínez & Milla, 2005; Hitt et al. 2007).

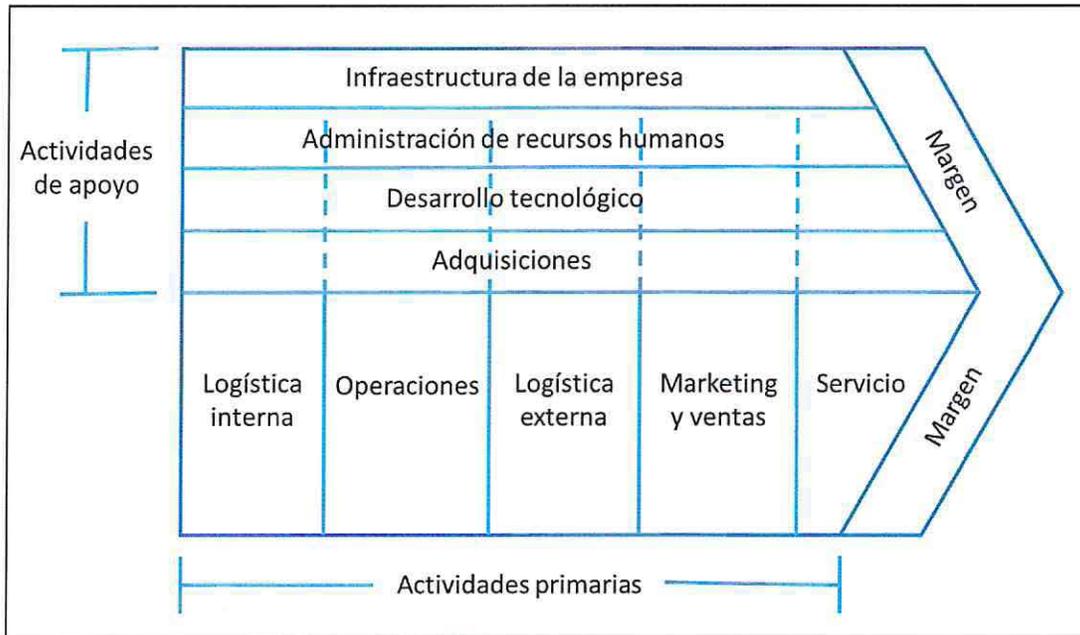
#### 3.4.1. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

Es una metodología diseñada por Michael Porter (1987) para analizar el entorno interno de una organización, con el propósito de identificar sus fortalezas y debilidades. Las fortalezas, son las actividades cuya realización se destaca la organización, o los recursos únicos que tiene a su disposición (Robbins, 2014). Mientras, que las debilidades son las actividades que la organización no realiza bien, o los recursos que requiere, pero carece de ellos (Hill, 2009; Robbins, 2014).

Porter plantea que la cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las *actividades de valor* y del *margen*. Las actividades de valor son las actividades distintas, física y tecnológicamente que desempeña una empresa, para crear valor para sus clientes. Mientras, que el margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar actividades de valor (Martínez & Milla, 2005; Porter, 2015).

El desarrollo de este análisis, se efectúa utilizando el esquema que aparece en la figura 3.3 y enunciando las actividades de valor que realiza la organización en estudio. Estas actividades pueden dividirse en dos tipos: actividades primarias y actividades de apoyo.

Figura 3.3. Cadena de valor aplicada a una empresa.



Fuente. Hernández, 2014, Administración estratégica.

Las actividades primarias, son las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta, transferencia al comprador y asistencia posterior a la venta. En cualquier empresa, las actividades primarias pueden dividirse en cinco categorías genéricas (ver tabla 3.2).

Tabla 3.2. Descripción de las actividades primarias para crear valor.

**Logística interna:** actividades asociadas a la recepción, almacenaje y distribución de materias primas hacia el producto.

**Operaciones:** actividades asociadas a la transformación de la materia prima en el producto final

**Logística externa:** actividades asociadas con la recogida, el almacenaje y la distribución del producto o servicio a los compradores.

**Marketing y ventas:** actividades asociadas con las compras del producto y servicios por parte de los usuarios finales, así como con los incentivos utilizados para hacerles comprar.

**Servicio:** actividades que buscan mantener o mejorar el valor de un producto.

Fuente. Hitt et al., 2007, Administración estratégica.

Por otra parte, las actividades de apoyo son las acciones que sustentan las actividades primarias, proporcionando insumos comprados, tecnologías, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las actividades de apoyo implicadas en la competencia de cualquier sector industrial, pueden dividirse en cuatro categorías genéricas (ver tabla 3.3):

Tabla 3.3. Descripción de las actividades de apoyo para crear valor.

**Adquisiciones:** Actividades que se desarrollan para comprar los insumos que se necesitan para fabricar los productos de una empresa.

**Desarrollo tecnológico:** Actividades que se desarrollan para mejorar el producto de una empresa y los procesos utilizados para producirlo.

**Administración de recursos humanos:** Actividades que se desarrollan para el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la remuneración de todo personal.

**Infraestructura de la empresa:** Actividades como la administración general, la planeación, las finanzas, la contabilidad, el apoyo jurídico y las relaciones con el gobierno que se requieren para apoyar el trabajo de la cadena de valor completa.

Fuente. Hitt et al., 2007, Administración estratégica.

### 3.4.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Es una matriz que resume y evalúa los factores (fortalezas y debilidades) identificados en el análisis del entorno interno de la organización, con el propósito de conocer la posición interna de la empresa (David, 2013). El desarrollo de esta matriz, se realiza utilizando la tabla 3.4.

Tabla 3.4. Formato de la matriz EFI.

Factores internos clave	Ponderación	Clasificación (1-4)	Valor ponderado
Fortalezas			
1			
2			
⋮			
<i>n</i>			
Debilidades			
1			
2			
⋮			
<i>n</i>			
	$\Sigma = 1.0$		$\Sigma = 1-4$

Fuente. Hernández, 2014, Administración estratégica.

En ella se listan los factores (fortalezas y debilidades) identificados, y se les asigna una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). Esta ponderación, indica la relevancia que tiene ese factor, para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa. La suma de todas las ponderaciones, debe ser igual a 1.0.

Luego, a cada factor se le asigna una calificación de 1 a 4 puntos, para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4), por la cual se multiplicarán y se sumarán para determinar una puntuación ponderada.

Sin importar el número de factores clave incluidos en la matriz, la puntuación ponderada total más alta posible es de 4.0, y la más baja posible es de 1.0. Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5, son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5, indican una posición interna fuerte (David, 2013, pág. 122).

### **3.5. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Según David (2013), es un proceso que determina los cursos de acción alternativos más apropiados, para que la empresa logre sus objetivos.

La misión, estrategias y objetivos actuales de una organización, aunados a la información adquirida de las auditorías externa e interna, constituyen la base para generar y evaluar estrategias alternativas factibles.

Esta información es consolidada y evaluada en las matrices EFE y EFI, que actúan como fuente para el desarrollo de las estrategias a través de la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

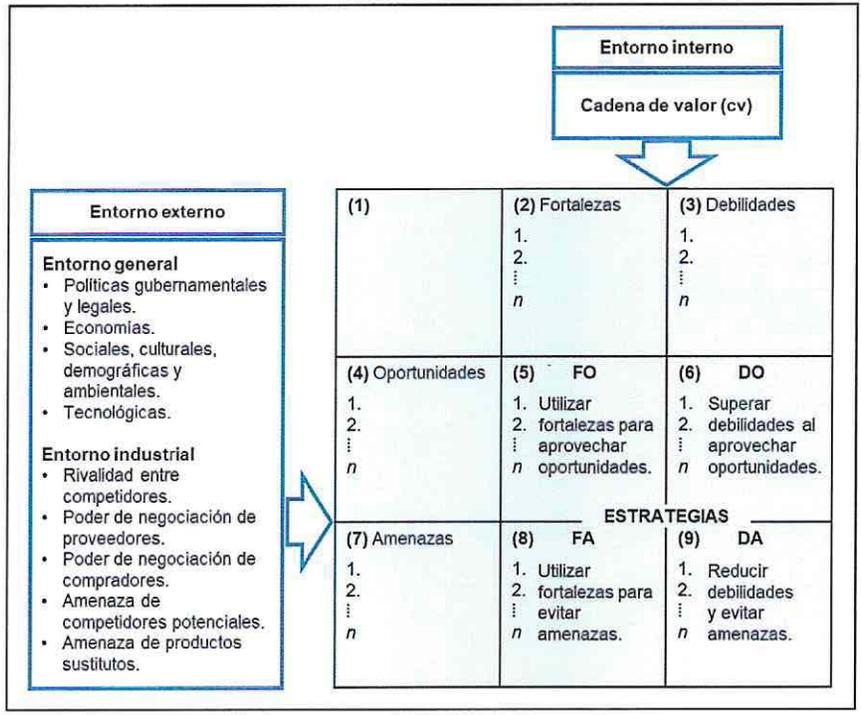
#### **3.5.1. MATRIZ FODA**

Según Otero & Gache (2006), es una metodología propuesta por Albert Humphrey en la década 1960 – 1970, y utilizada como matriz en 1993 por Weihrich, para combinar las amenazas y oportunidades externas, con las debilidades y fortalezas internas para desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias FO (fortalezas-oportunidades). Utilizan las fortalezas internas de la empresa, para aprovechar las oportunidades externas.
- Estrategias DO (debilidades-oportunidades). Buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategias FA (fortalezas-amenazas). Utilizan las fortalezas de la empresa, para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- Estrategias DA (debilidades-amenazas). Son tácticas defensivas, cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Esta metodología se desarrolla utilizando la matriz que aparece en la figura 3.4.

Figura 3.4. Esquema de la matriz FODA.



Fuente. Hernández, 2014, Administración estratégica.

En ella se deben listar los factores clave de la organización (oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades) para luego combinarlas y formar las estrategias adecuadas.

### 3.6. CONTROL DE LA ESTRATEGIA

Según Münch (2014a), el control es la fase del proceso administrativo, que evalúa los resultados obtenidos en relación a lo planeado, con el objeto de corregir desviaciones para reiniciar el proceso.

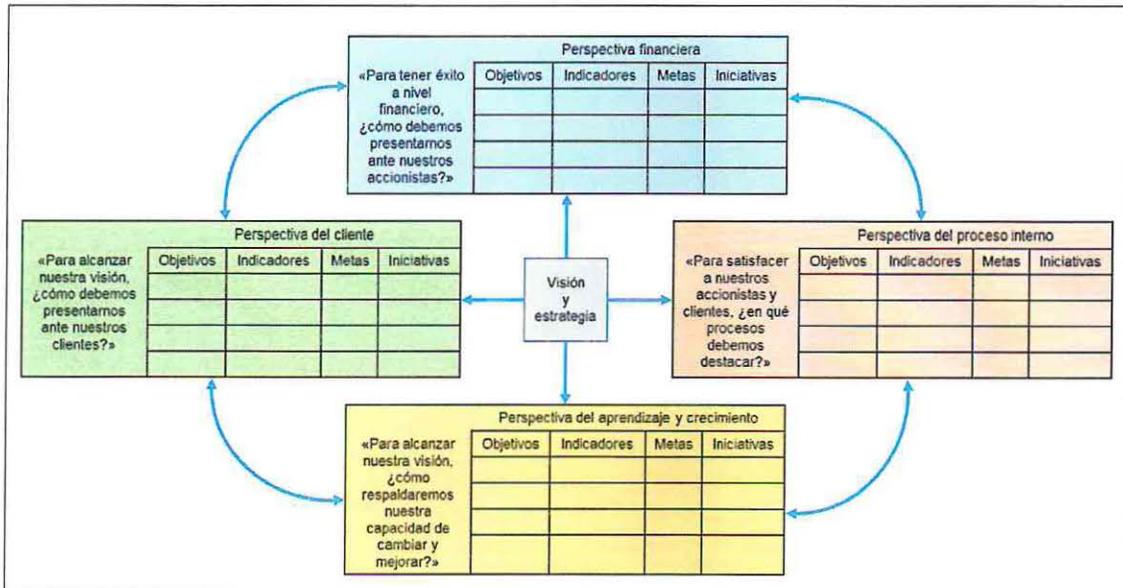
Según Amaru (2009), el control de la estrategia se complementa con la planeación estratégica, monitoreando la información necesaria para definir y redefinir estrategias que: aseguren la posición de una empresa, su defensa ante la competencia, mejora de la competitividad de sus sistemas internos, explotación de oportunidades, etc.

#### 3.6.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Es una metodología diseñada por los investigadores Kaplan & Norton en 1992, que mide el desempeño de una empresa desde cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento), que enmarcan: objetivos derivados de una traducción explícita de la estrategia y visión de la organización, indicadores que

monitorean sus resultados, metas que determinan su cumplimiento e iniciativas que permiten lograr estas metas (ver figura 3.5).

Figura 3.5. El cuadro de mando integral.



Fuente. Niven, 2003, El cuadro de mando integral paso a paso.

- *Perspectiva financiera.* Establece objetivos e indicadores que representan los resultados finales de la estrategia, determinando si su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Sirven de enfoque para los objetivos de las demás perspectivas del CMI. Cada una de las medidas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera (Martínez & Milla, 2005 ; Kaplan & Norton, 2011).
- *Perspectiva del cliente.* Establece objetivos e indicadores que representan la propuesta de valor que entrega la organización, a través de su estrategia para los segmentos de cliente y de mercado donde ha elegido competir (Kaplan & Norton, 2011).
- *Perspectiva del proceso interno.* Establece objetivos e indicadores que representan los procesos críticos de la organización, que permitirán mejorar el valor de los procesos internos y a su vez, satisfacer las expectativas de los segmentos de clientes y accionistas seleccionados.
- *Perspectiva del aprendizaje y crecimiento.* Establece objetivos e indicadores que representan los trabajos (capital humano), sistemas (capital de información) y clase de clima (capital organizativo) que permitirán mejorar las habilidades de los trabajadores y a su vez apoyar los procesos de creación de valor (Niven, 2000; Martínez & Milla 2005).

## - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Según Münch & García (2014b) representan los resultados que la empresa espera obtener; son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. En función del área que abarquen y del tiempo al que se establezcan, pueden ser:

- A largo plazo: son los resultados específicos que pretenden alcanzar las instituciones, para realizar su visión y misión. Estos se enfocan en las siguientes preguntas: ¿qué queremos?, ¿qué deseamos?, ¿qué vamos a hacer? En palabras de R. L. Ackoff, son los medios para alcanzar los fines (Luna González, 2014).
- A mediano plazo: se refieren a un área o departamento de la empresa, subordinan a los objetivos generales y se establecen a corto plazo o mediano plazo (Münch & García Martínez, 2014b).
- A corto plazo: se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, se refieren a actividades más detalladas, e invariablemente son a corto plazo. Se determinan en función de los objetivos departamentales y, obviamente, de los generales (Münch & García Martínez, 2014b).

Un objetivo estratégico es un fin deseado clave para la organización y para la consecución de su visión. El establecimiento de objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas del CMI y su conexión mediante relaciones causa-efecto, permiten explicar cómo se va a implementar la estrategia, y como se va a conseguir el éxito financiero en la relación a los clientes, a través de su actuación en los procesos y en las capacidades estratégicas (Martínez & Milla, 2005).

## - INDICADORES

Según Martínez & Milla (2005), son las reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En general, existen dos tipos de indicadores:

- Los indicadores pasados (lag indicators o de resultados), que miden los resultados al final de un periodo y que normalmente caracterizan a los resultados históricos (por ejemplo, cuota de mercado, ventas, satisfacción de los empleados).
- Los indicadores futuros (lead indicators o inductores), que miden las acciones que se realizan para conseguir el objetivo (por ejemplo, inversión en tecnología).

La selección y definición de indicadores, es una decisión muy importante, ya que son los que provocarán que la organización se mueva en la dirección correcta o no. Algunos criterios establecidos por Niven (2003) para seleccionar indicadores, es que estos deben

estar ligados a la estrategia, deben ser cuantitativos, accesibles, de fácil comprensión, contrabalanceados, relevantes y de definición común.

#### - METAS

Según Martínez & Milla (2005), las metas son una representación cuantitativa de un indicador en algún periodo de tiempo determinado. Estas deben ser retadoras pero realizables, y deben establecerse con la periodicidad adecuada, para poder corregir desviaciones antes de que sea demasiado tarde. Según su marco temporal, las metas pueden ser:

- A largo plazo: evalúan los objetivos a largo plazo que las empresas establecen, para estimular el progreso. La consecución de estos objetivos tarda entre 10 a 30 años dependiendo de la dificultad.
- A mediano plazo: evalúan los objetivos flexibles que se aplican en áreas o departamentos de una empresa. La consecución de estos objetivos se fija para un plazo de 3 a 5 años.
- A corto plazo: se establecen sobre una base anual, para cada uno de los indicadores que aparecen en el CMI. Proporcionan un objetivo cuantitativo para los indicadores, y permiten medir el avance hacia los objetivos de mediano plazo y los de largo plazo.

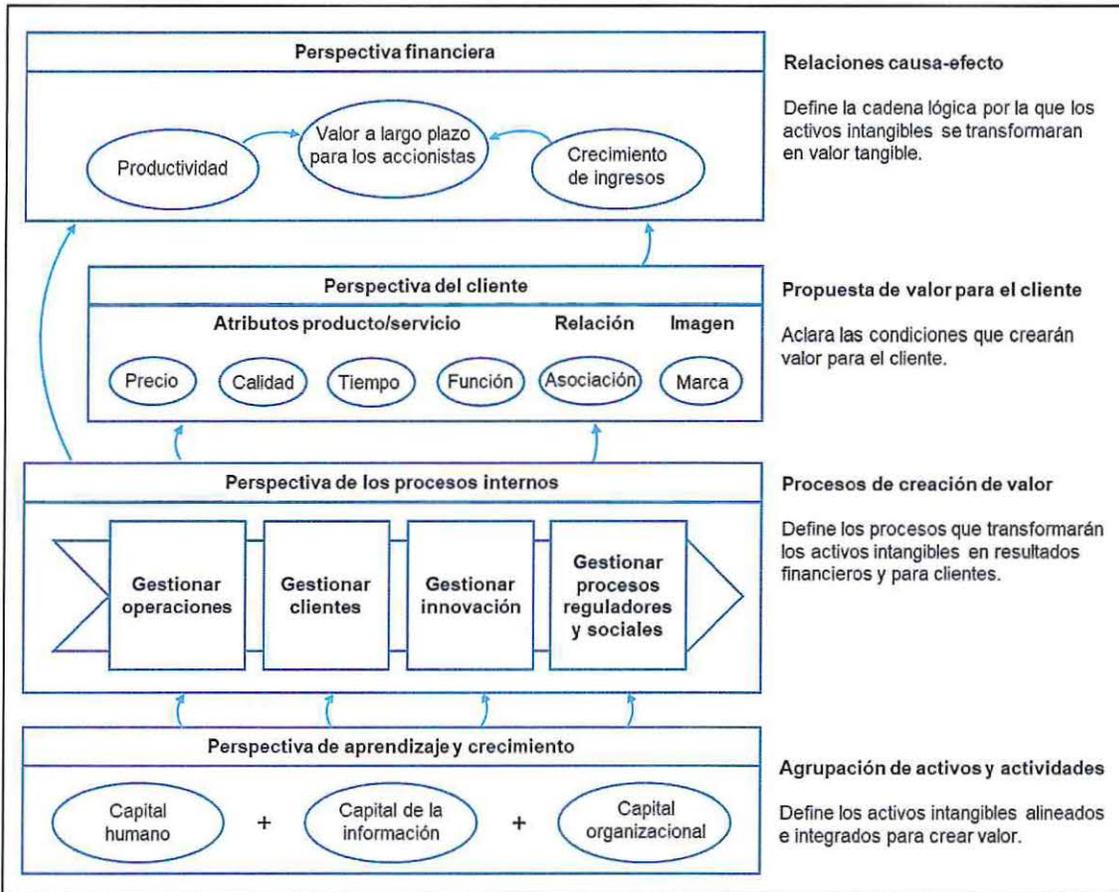
#### - INICIATIVAS

Según Martínez & Milla (2005), "las iniciativas son los programas, las actividades, los proyectos y las acciones que se utilizarán para alcanzar o sobrepasar las metas fijadas. La meta es la «finalidad en mente» del indicador y para alcanzarla se debe determinar qué inversiones en iniciativas se necesitan para garantizar un resultado positivo".

### 3.6.2. MAPA ESTRATÉGICO

Proporciona un marco visual, para integrar los objetivos de la empresa con las perspectivas del CMI. Ilustra las relaciones causa-efecto que vinculan los resultados deseados en las perspectivas del cliente y financiera. Además, identifica las capacidades específicas en los activos intangibles de la organización (capital humano, capital de la información y capital organizacional) que se requieren para obtener un desempeño excepcional en los procesos críticos (ver figura 3.6) (Kaplan & Norton, 2004).

Figura 3.6. Mapa estratégico del cuadro de mando integral.

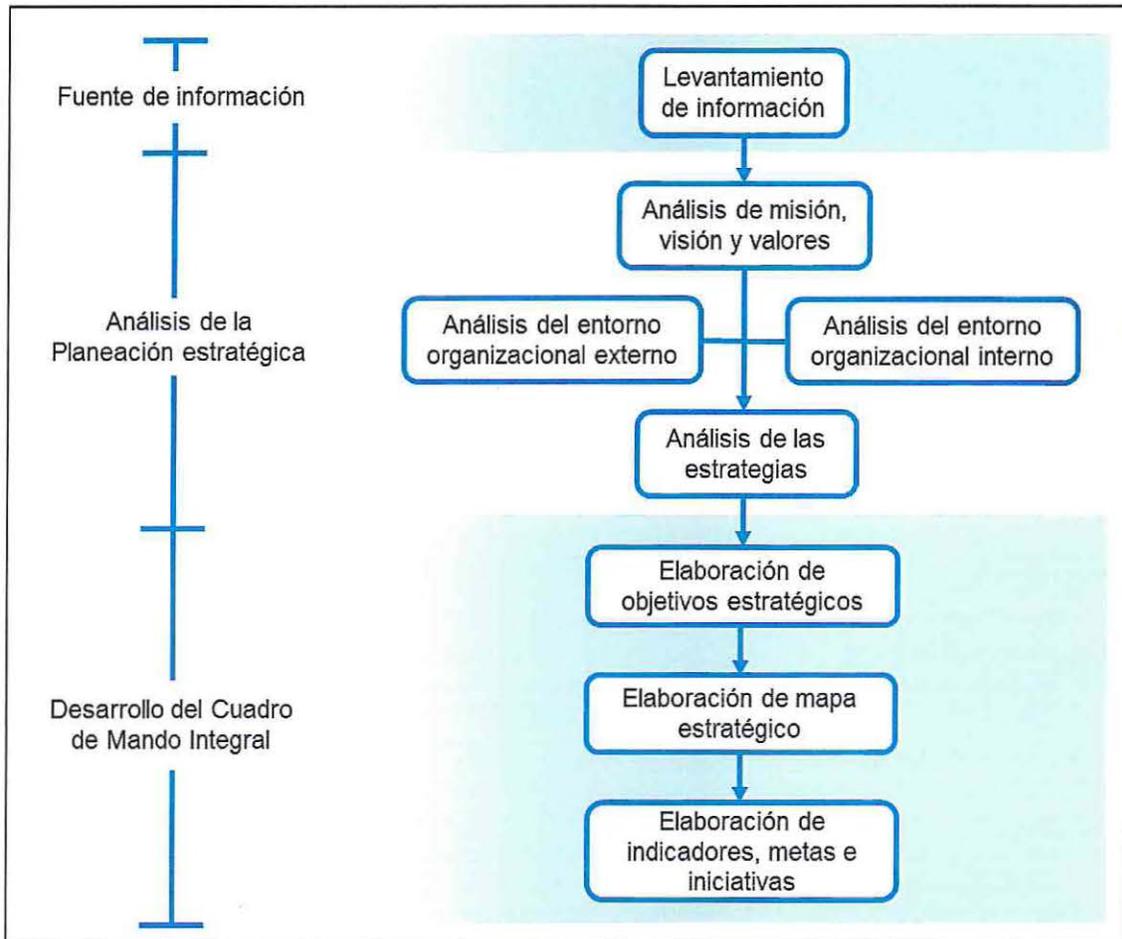


Fuente. Kaplan & Norton, 2007, Mapas estratégicos: cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles.

## 4. METODOLOGÍA

Dado los objetivos planteados en la primera parte de este proyecto, se elaboró un plan metodológico que define los pasos a seguir para desarrollar el cuadro de mando integral (ver figura 4.1).

Figura 4.1. Metodología para el desarrollo del cuadro de mando integral.



Fuente. Elaboración propia.

La elaboración de esta metodología se basa en las recomendaciones planteadas en las obras: *The Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas* (Kaplan & Norton, 2008), *El Cuadro de Mando Integral paso a paso* (Niven, 2002) y *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* (Martínez y Milla, 2005).

## 4.1. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Para desarrollar este proyecto se emplearon técnicas de recolección de datos cualitativos descritos por Hernández, Fernández & Baptista en su obra Metodología de la información (2010). Donde se recopilaron documentos (censos e informes estadísticos, informes oficiales del gobierno, informes anuales de la empresa, documentos institucionales, libros, revistas y periódicos), que proporcionaron la información necesaria para su elaboración.

También, se realizaron reuniones y entrevistas abiertas con miembros clave de la organización (Gerente General, Gerente de Administración y Finanzas, Gerente de Operaciones y Negocios, Gerente de Ingeniería y Proyectos, Encargada de Auditoría Interna, y Encargado de Informática y Jefe de Operaciones), para desarrollar distintos temas de este trabajo.

## 4.2. ANÁLISIS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En el siguiente análisis, se revisaron las declaraciones estratégicas, el entorno organizacional externo, el entorno organizacional interno y las estrategias de la empresa.

### 4.2.1. ANÁLISIS DE LAS DECLARACIONES ESTRATÉGICAS

El siguiente estudio, se realizó a través de una primera reunión con miembros clave de la organización, donde se revisaron:

- La visión de la empresa, verificando:
  - Que sea breve, fácil de recordar e inspiradora.
  - Que responda a la pregunta fundamental ¿en qué queremos convertirnos?
- La misión de la empresa, verificando:
  - Que sea amplia, motivadora, permanente y congruente.
  - Que responda a la pregunta fundamental ¿cuál es nuestro negocio?
- Los valores de la empresa, verificando:
  - Que definan la actitud, comportamiento y carácter de la compañía.
  - Que respondan a la pregunta fundamental ¿en qué creemos?

### 4.2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL EXTERNO

El estudio del entorno organizacional externo, se realizó a través de los análisis PESTEL, de las cinco fuerzas competitivas, donde:

El análisis PESTEL, se realizó en base a los documentos recopilados que posibilitaron el estudio del entorno general de la empresa, identificando influencias, cambios y tendencias que permitan reconocer oportunidades y amenazas del entorno, analizando:

1. Factores Políticos: como políticas de gravámenes, políticas fiscales, aranceles y clima político.
2. Factores Económicos: como tasas de interés, tipos de cambio, tasa inflacionaria y de desempleo, tasa de crecimiento económico, déficits o superávits comerciales, tasas de ahorro y producto interno per cápita.
3. Factores Sociales: como valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan a los negocios y factores demográficos como el tamaño, tasa de crecimiento y distribución etaria de la población.
4. Factores Tecnológicos: como la automatización, investigación y desarrollo y la cantidad de conocimiento tecnológico que posee un mercado.
5. Factores del entorno: como el clima, el cambio climático, contaminación, compensaciones ambientales.
6. Factores legales y regulatorios: como las del consumidor, las laborales, antimonopolios, higiene ocupacional y regulaciones sobre seguridad.

El análisis de las cinco fuerzas competitivas, se realizó en base a los documentos recopilados que permitieron estudiar el entorno competitivo de la organización, con el propósito de determinar la rentabilidad del sector, analizando:

1. La amenaza de nuevos entrantes al sector.
2. El poder de negociación de los proveedores.
3. El poder de negociación de los compradores.
4. La amenaza de productos sustitutos.
5. La rivalidad entre competidores.

De esta forma según Hitt et al. (2008), cuanto más altas sean las fuerzas de la competencia, más bajo será el potencial para obtener utilidades para las empresas que están en una industria y viceversa.

En seguida, se realizaron entrevistas abiertas a miembros claves de la organización, para resumir y evaluar factores claves (oportunidades y amenazas) identificados en los análisis anteriores por medio de una matriz EFE (ver tabla 4.1):

Tabla 4.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

Factores externos clave	Ponderación	Clasificación (1-4)	Valor ponderado
Oportunidades			
1			
2			
⋮			
<i>n</i>			
Amenazas			
1			
2			
⋮			
<i>n</i>			
	$\Sigma = 1.0$		$\Sigma = 1-4$

Fuente. Hernández, 2014, Administración estratégica.

1. En la primera columna, se listaron los factores claves identificados en el análisis externo. Entre estos factores se incluyeron tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a la industria donde esta opera.
2. En la segunda columna, los entrevistados asignaron a cada factor una ponderación que osciló entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante), indicando la relevancia que tiene ese factor, para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa.
3. En la tercera columna, los entrevistados asignaron a cada factor una calificación de 1 a 4 puntos, para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente.
1. En la cuarta columna, se multiplicó la ponderación de cada factor por su calificación, y se sumaron para determinar una puntuación ponderada total de la organización.

Sin importar el número de factores clave incluidos en la matriz, la puntuación ponderada total más alta posible es de 4.0, y la más baja posible es de 1.0. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Mientras que una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas (David, 2013, pág. 80).

#### 4.2.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL INTERNO

El estudio del entorno organizacional interno, se realizó a través de un análisis de la cadena de valor en base a los documentos recopilados, con el propósito de identificar procesos que generan fortalezas o debilidades para la empresa, describiendo actividades relacionadas con:

1. La logística interna: actividades asociadas a la recepción, almacenaje y distribución de materias primas hacia el producto.
2. Las operaciones de la empresa: actividades asociadas a la transformación de la materia prima en el producto final.
3. La logística externa: actividades asociadas con la recogida, el almacenaje y la distribución del producto o servicio a los compradores.
4. El marketing y ventas: actividades asociadas con las compras del producto y servicios por parte de los usuarios finales, así como con los incentivos utilizados para hacerles comprar.
5. El servicio: actividades asociadas a elevar o mantener el valor de un servicio.
6. Las adquisiciones: actividades que se desarrollan para comprar los insumos que se necesitan para fabricar los productos de una empresa.
7. El desarrollo tecnológico: actividades que se desarrollan para mejorar el producto de una empresa y los procesos utilizados para producirlo.
8. La administración de recursos humanos: acciones que se desarrollan para el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la remuneración de todo personal.
9. La infraestructura de la empresa: actividades como la administración general, la planeación, las finanzas, la contabilidad, el apoyo jurídico y las relaciones con el gobierno que se requieren para apoyar el trabajo de la cadena de valor completa.

Luego, se realizaron entrevistas abiertas a miembros claves de la organización para resumir y evaluar los factores clave (fortalezas y debilidades) identificados en el análisis de la cadena de valor por medio de una matriz EFI (ver tabla 4.2):

Tabla 4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

Factores interno clave	Ponderación	Clasificación (1-4)	Valor ponderado
Fortalezas			
1			
2			
⋮			
n			
Debilidades			
1			
2			
⋮			
n			
	$\Sigma = 1.0$		$\Sigma = 1-4$

Fuente. Hernández, 2014, Administración estratégica.

1. En la columna 1, se listaron los factores clave identificados en el análisis del entorno organizacional interno. Entre estos factores se incluyeron tanto fortalezas como debilidades.
2. En la columna 2, los entrevistados asignaron a cada factor una ponderación que osciló entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante), que indica la relevancia que tiene ese factor, para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. En la columna 3, los entrevistados asignaron a cada factor una calificación de 1 a 4 puntos, para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4).
4. En la columna 4, se multiplicó la ponderación de cada factor por su calificación, y se sumaron para determinar una puntuación ponderada total de la organización.

Sin importar el número de factores clave incluidos en la matriz, la puntuación ponderada total más alta posible es de 4.0, y la más baja posible es de 1.0. Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5, son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5, indican una fuerte posición interna (David, 2013, pág. 122).

#### 4.2.4. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS

De la información derivada de las matrices EFE y EFI, se desarrolló una matriz FODA que combinó las amenazas y oportunidades externas, con las debilidades y fortalezas internas, para elaborar cuatro tipos de estrategias presentes en el entorno (ofensivas FO, de reorientación DO defensivas FA y de supervivencia DA) de la siguiente forma (ver tabla 4.3):

Tabla 4.3. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

(1)	(2) Fortalezas 1. 2. ⋮ n	(3) Debilidades 1. 2. ⋮ n
(4) Oportunidades 1. 2. ⋮ n	(5) FO 1. Utilizar 2. fortalezas para ⋮ aprovechar n oportunidades.	(6) DO 1. Superar 2. debilidades al ⋮ aprovechar n oportunidades.
<b>ESTRATEGIAS</b>		
(7) Amenazas 1. 2. ⋮ n	(8) FA 1. Utilizar 2. fortalezas ⋮ para evitar n amenazas.	(9) DA 1. Reducir 2. debilidades ⋮ y evitar n amenazas.

Fuente. Hernández, 2014, Administración estratégica.

1. En la celda (4), se listaron las oportunidades externas de la empresa.
2. En la celda (7), se listaron las amenazas externas de la empresa.
3. En la celda (2), se listaron las fortalezas internas de la empresa.
4. En la celda (3), se listaron las debilidades internas de la empresa.
5. En la celda (5), se adecuaron las fortalezas internas a las oportunidades externas, elaborando estrategias FO.
6. En la celda (6), se adecuaron las debilidades internas a las oportunidades externas, elaborando estrategias DO.
7. En la celda (8), se adecuaron las fortalezas internas a las amenazas externas, elaborando estrategias FA.
8. En la celda (9), se adecuaron las debilidades internas a las amenazas externas, elaborando estrategias DA.

En seguida, se realizó una segunda reunión con miembros claves de la organización, para analizar los actuales lineamientos estratégicos de la organización y redefinirlos en base a la visión, estrategias diseñadas en la matriz FODA, políticas y cultura de la empresa.

### **4.3. ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Luego de analizar la planificación estrategia y redefinir algunos de los lineamientos estratégicos de la organización, se procede con la elaboración del cuadro de mando integral, donde se desarrollaron los objetivos estratégicos, mapa estratégico, indicadores, metas e iniciativas.

#### **4.3.1. ELABORACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Mediante entrevistas abiertas a miembros claves de la organización, y basándose en los lineamientos estratégicos planteados, se confeccionaron los objetivos estratégicos para cada perspectiva del CMI, de la siguiente forma:

1. Los objetivos de la perspectiva financiera, se desarrollaron en base a la siguiente pregunta: *¿Qué pasos financieros se necesitan para asegurar la ejecución de nuestra estrategia?*
2. Los objetivos de la perspectiva de clientes, se desarrollaron en base a la siguiente pregunta: *¿Quiénes son nuestros clientes objetivo y cuál es nuestra proposición de valor al servirlos?*
3. Los objetivos de la perspectiva de procesos internos, se desarrollaron en base a la siguiente pregunta: *Para satisfacer a nuestros clientes y accionistas, ¿qué procesos debemos dominar?*
4. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se desarrollaron en base a la siguiente pregunta: *¿Qué capacitaciones y herramientas requieren nuestros empleados para poder ejecutar nuestra estrategia?*

#### **4.3.2. ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO**

La elaboración del mapa estratégico se realizó a través de una tercera reunión con miembros claves de la organización, donde se vincularon los objetivos estratégicos elaborados anteriormente, a través de relaciones causa-efecto para formar una cadena que constituye la consecución de la visión de la empresa de la siguiente forma:

1. La vinculación de los objetivos estratégicos de la perspectiva de clientes con los objetivos de la perspectiva financiera, se realizó en base a la siguiente pregunta: *¿El objetivo del cliente refleja la proposición de valor que se seguirá para alcanzar las metas financieras?*

2. La vinculación de los objetivos de la perspectiva de procesos internos con los objetivos de las perspectivas financiera y de clientes, se desarrolló en base a la siguiente pregunta: *¿El objetivo de proceso interno se destaca para cumplir con las expectativas financieras y las de los clientes?*
3. La vinculación de los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento con los objetivos de la perspectiva de procesos internos, se desarrolló en base a la siguiente pregunta: *¿El objetivo de aprendizaje y crecimiento describe las habilidades, la estructura informativa y la coordinación que permitirán destacarse en los procesos internos?*

#### 4.3.3. ELABORACIÓN DE INDICADORES, METAS E INICIATIVAS

Se realizó a través de entrevistas abiertas a miembros clave de la organización, donde se confeccionaron los indicadores, metas e iniciativas del CMI de la siguiente manera:

1. En base a los objetivos propuestos en las perspectivas del CMI, se desarrollaron los indicadores (pasados y futuros) que permitirán monitorear sus resultados.
2. En base a los indicadores elaborados anteriormente, se desarrollaron las metas que determinarían su cumplimiento.
3. En base a las metas elaboradas anteriormente, se desarrollaron las iniciativas (programas, actividades, proyectos y acciones) que permitirán lograr su obtención.
4. Finalmente, por cada indicador elaborado se confeccionó la tabla 4.4 y se completó la información que solicita.

*Tabla 4.4. Información del indicador.*

Perspectiva	Indicar la perspectiva a la cual pertenece el indicador.
Objetivo	Indicar el objetivo que mide el indicador.
Indicador	Indicar el nombre del indicador.
Descripción	Indicar la definición del indicador.
Medida	Indicar la unidad de medida del indicador.
Frecuencia	Indicar la periodicidad con que se informará de los resultados del indicador a la organización.
Meta	Indicar la meta propuesta para el indicador.
Iniciativa	Indicar los recursos (proyectos, actividades, capacitaciones, etc.) que se propondrán para lograr o superar la meta propuesta.

*Fuente. Elaboración propia.*

## 5. RESULTADOS

En el siguiente capítulo, se presentan los resultados obtenidos de la metodología utilizada para el desarrollo del presente proyecto.

A partir de una primera reunión realizada con cinco miembros claves de la organización (Gerente General, Gerente de Administración y Finanzas, Gerente de Operaciones y Negocios, Gerente de Ingeniería y Proyectos, y Encargado de Informática), se analizaron las declaraciones estratégicas de la empresa, se obtuvieron los siguientes resultados:

- La visión actual de la organización, representa fielmente el propósito de lo que la empresa desea convertirse, que es:

“Empresa Portuaria Chacabuco será el principal operador logístico-portuario de la Región de Aysén, facilitando la conectividad marítima, el cabotaje y el comercio exterior, para fortalecer la posición competitiva de la región”.

- La misión actual de la organización, representa la “razón de ser” de la empresa, que es:

“Prestar servicios portuarios eficientes, competitivos, oportunos, seguros, respetuosos con el medio ambiente y a precios de mercado, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, generando recursos para el Estado de Chile y siendo un actor relevante para el desarrollo de la Región de Aysén”

Sin embargo, se identificó que en la misión actual no se hace referencia, al compromiso de los colaboradores en la organización. Por lo que se propuso la siguiente modificación:

“Prestar servicios portuarios eficientes, competitivos, oportunos, seguros, sostenible y a precios de mercado, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes de manera comprometida con sus trabajadores, generando recursos para el Estado de Chile y siendo un actor relevante para el desarrollo de la Región de Aysén”

- Los valores actuales de la organización, representan fielmente las creencias de la empresa que son:
  - Ser una empresa pública comprometida con el desarrollo de la Región de Aysén y su medio ambiente.
  - Ser una empresa seria, responsable y confiable.
  - Ser una empresa innovadora, proactiva y competitiva.
  - Ser una empresa transparente.

Si bien no se realizaron grandes cambios en las declaraciones estratégicas, debido a que estas fueron analizadas hace menos de un año por la organización.

El análisis del entorno general de la organización a través del análisis PESTEL, identificó importantes factores en cada una de las dimensiones estudiadas, que se presentan a continuación:

El análisis del entorno político, reveló siete factores que influyen en el desarrollo de la organización y su entorno (ver tabla 5.1).

*Tabla 5.1. Factores Políticos del entorno organizacional externo.*

<b>Factores Políticos</b>	<b>Descripción</b>
<b>Políticas Gubernamentales.</b>	Influyen de manera directa al ser una empresa estatal.
<b>Política energética nacional.</b>	Influye en el posible desarrollo de proyectos en la región, que podrían generar movimiento de cargas (Política energética para Aysén 2050, 2018).
<b>Convenio con organismos del estado.</b>	Convenio entre las empresas portuarias y la DOP que permitirían administrar muelles y rampas estatales (Portal Portuario, 2017).
<b>Participación en asociaciones portuarias.</b>	Participación en corporación de puertos de cono sur que promueve el progreso de la industria de cruceros en Chile (Portal Portuario, 2018).
<b>Proceso de Zona Franca en Aysén.</b>	La habilitación de una Zona Franca fomentaría el crecimiento y comercio de la región (Radio Universidad de Chile, 2018).
<b>Progreso de estrategias regionales.</b>	El progreso de la Estrategia Regional para el Desarrollo de Aysén, el Plan Especial de Zonas Extremas (PEDZE) y el Plan Regional de Ordenamiento Territorial (PROT) que han facilitado el desarrollo de la región. (Gobierno Regional de Aysén, 2017).
<b>Aprobación de políticas regionales.</b>	La aprobación de políticas regionales que permiten impulsar el desarrollo de la región (Gobierno Regional de Aysén, 2017).

*Fuente. Elaboración propia.*

El análisis del entorno económico, reveló diez factores que influyen en el desarrollo de la organización y su entorno (ver tabla 5.2)

Tabla 5.2. Factores Económicos del entorno organizacional externo.

Factores económicos	Descripción
<b>Baja tasa de desempleo.</b>	La región de Aysén es una de las regiones con el menor índice de desempleo del país con un 3,1% (INE, Empleo Trimestral Región de Aysén Julio-Septiembre, 2018).
<b>Alto ingreso medio por hogar.</b>	Aysén es una de las regiones con un alto ingreso medio por hogar con 1.901,3 (miles de pesos) sobre el promedio nacional (998 miles de pesos) (INE, Compendio Estadístico, 2017).
<b>Alza del indicador de actividad económica regional (INACER).</b>	Tras los bajos resultados del año 2017, el INACER del trimestre Abr-Jun 2018 se recuperó en un 7,4% con respecto al año pasado y un 3,8% con respecto al trimestre pasado debido a un aumento en el sector pesca (INE, Indicador de Actividad Económica de la Region de Aysén, 2018).
<b>Baja tasa de pobreza.</b>	La región de Aysén presenta uno de los índices más bajos de pobreza del país con un 4,6% (Resultados Pobreza CASEN, 2017).
<b>Aumento del Producto Interno Bruto (PIB) nacional.</b>	Durante el 2017 el PIB nacional aumento un 1,5% con respecto al 2016 debido principalmente a la contribución de los sectores de servicios personales y comercio (Banco Central de Chile, 2017).
<b>Variación positiva del PIB regional.</b>	Con respecto al año 2016, en 2017 la región presento una variación positiva del PIB en un 6,2% impulsado principalmente por el sector acuícola compensando en parte el bajo desempeño de la actividad minera. Este PIB representa el 0,5% del PIB nacional (Banco Central de Chile, 2017).
<b>Intereses y tasas de cambio.</b>	A pesar de la guerra comercial entre China y EEUU las tasas de cambio y de interés se han mantenido estables sin afectar las operaciones comerciales (Banco Central de Chile, IPoM Septiembre 2018).

Fuente. Elaboración propia.

El análisis del entorno social, reveló cinco factores que inciden en el desarrollo de la organización y su entorno (ver tabla 5.3).

Tabla 5.3. Factores Sociales del entorno organizacional externo.

Factores sociales	Descripción
<b>Baja densidad poblacional.</b>	Aysén es una de las regiones con la menor densidad poblacional con 103.158 habitantes que representan un 0,6% de la población nacional (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, Información Regional de Aysén, 2018).
<b>Demografía de la región.</b>	El 56% de la población regional se ubica en la Comuna de Coyhaique y el 23% en la Comuna de Puerto Aysén (Diagnóstico de Caracterización Socioeconómica de la Región de Aysén, 2018).
<b>Envejecimiento de la región.</b>	La región envejece aceleradamente siguiendo la misma tendencia nacional (Diagnóstico de Caracterización Socioeconómica de la Región de Aysén, 2018).
<b>Baja tasa media de crecimiento.</b>	La tasa media de crecimiento anual estimada para el periodo 2016 – 2017, es de 0,9 personas, por cada 100 habitantes que es bajo el promedio nacional (INE, Compendio Estadístico, 2017).
<b>Baja tasa de mortalidad infantil.</b>	Esta es de 5,6% (por mil nacidos vivos) que es bajo el promedio nacional (INE, Compendio Estadístico, 2017).

Fuente. Elaboración propia.

El análisis del entorno tecnológico, reveló cinco factores que inciden en el desarrollo de la organización y de su entorno (ver tabla 5.4).

*Tabla 5.4. Factores Tecnológicos del entorno organizacional externo.*

Factores tecnológicos	Descripción
<b>Digitalización industrial.</b>	Tendencia que están adquiriendo las empresas a nivel global que consiste en digitalizar los procesos a modo de mejorar la calidad de sus productos y servicios.
<b>Tecnologías de las industrias del entorno.</b>	Implementación de sistemas en las industrias que atiende la organización permitirían optimizar procesos logísticos, recursos, tiempos que impactarían en la organización.
<b>Nuevas tecnologías de la información y comunicación.</b>	Plataformas como Facebook, Twitter, LinkedIn, entre otras, son canales de comunicación instantánea que permiten compartir las experiencias ya sean positivas o negativas por parte de los usuarios que pueden ser favorables o perjudiciales para la organización.
<b>Digitalización de procesos documentales.</b>	Programas digitales que gestionan los procesos documentales como el Blockchain, Sicex, Silogport, etc.
<b>Tecnologías que dan soporte a los servicios.</b>	Estos recursos (generadores) permiten darle continuidad a la operatividad de los servicios que ofrece la organización ante eventos que lo pueden paralizar.

*Fuente. Elaboración propia.*

El análisis del entorno ambiental, reveló siete factores que inciden en el desarrollo del puerto y del entorno (ver tabla 5.5).

Tabla 5.5. Factores Ambientales del entorno organizacional externo.

Factores del entorno	Descripción
<b>Clima de la región.</b>	Se caracteriza por ser de frío oceánico influenciado por el frente polar, lo que favorece a la formación de vegetación boscosa y especies singulares (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, Información Regional de Aysén, 2018).
<b>Accesos terrestres.</b>	Uno de los planes de innovación del estado es generar un nuevo acceso al puerto. (Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones, Accesibilidad Vial Portuaria, 2017).
<b>Distancia de las ciudades principales.</b>	El puerto se emplaza a 15 km de la Comuna de Puerto Aysén y a 82 km de la Comuna de Coyhaique que concentran el 79% de la población regional (Plan Maestro 2012 - 2016 Puerto Chacabuco, 2011).
<b>Aislamiento de la región.</b>	Condición que genera un desarrollo más lento de la región al encontrarse en una zona extrema del país (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Estudio Identificación de Territorios Aislados, 2011).
<b>Acceso marítimo al puerto.</b>	Implica una navegación por fiordos y canales lo cual dificulta un poco más el acceso a la bahía del puerto (Memoria Anual Emporcha, 2017).
<b>Condiciones de abrigo.</b>	Bahía Chacabuco es una bahía natural que se accede a través de una navegación por fiordos y canales ofreciendo una excelente condición de operatividad debido a la escasa condición de oleaje que presenta.
<b>Movimiento marítimo.</b>	La zona sur austral de Chile concentra la mayor cantidad de terminales marítimos estatales donde se realizan más del 64% del movimiento de naves, en su mayoría embarcaciones menores (Plan Maestro Emporcha, 2017).

Fuente. Elaboración propia.

El análisis del entorno legal de la organización, reveló ocho factores que inciden de manera significativa en la regulación de su funcionamiento y en su entorno (ver tabla 5.6).

Tabla 5.6. Factores Legales del entorno.

Factores legales	Descripción
<b>Normativa acuícola.</b>	Normativa que genera cambios en el modelo productivo del sector que podrían tener impacto en la organización.
<b>Ley 19.542 que moderniza el sector portuario estatal.</b>	Regula directamente a la organización y ante una modificación esta influye directamente en la empresa.
<b>Ley 18.046 sobre sociedades anónimas.</b>	Ley que regula las normas financieras, contables y tributarias de la organización que ante una modificación podría influir directamente en ella.
<b>Ley 20.549 que fomenta el mercado de cruceros turísticos.</b>	Incentiva uno de los sectores influyentes de la región y ante una modificación podría tener un impacto positivo.
<b>Decreto 427 que aprueba reglamento de tarifas y derechos de la DIRECTEMAR.</b>	Ante una modificación podría tener un impacto positivo en el tráfico marítimo como la disminución de costos por señalización.
<b>Modificación a la Ley 3.059 de fomento a la marina mercante.</b>	La posible modificación a la ley 3.059 le permitiría a la industria de turismo internacional (cruceros) realizar cabotaje de pasajeros en cualquier parte del país (Diario Aysén, 2018).
<b>Acuerdos internacionales (MARPOL, SOLAS, CONVEMAR, etc).</b>	Ante nuevas normativas en materia portuaria implicaría adoptar las exigencias, como el Código internacional para la protección de los buques y de las instalaciones portuarias (ISPS) adoptado por Organización Marítima Internacional (OMI) para establecer un marco internacional, en el ámbito marítimo, de cooperación para detectar amenazas y adoptar medidas preventivas.
<b>Certificaciones en normas de estandarización.</b>	Permiten estandarizar una serie de normas que garanticen la seguridad y calidad de los procesos, productos y servicios de una empresa.

Fuente. Elaboración propia.

El estudio del entorno competitivo de la organización a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter, presentó los siguientes resultados:

1. La amenaza de nuevos entrantes al sector.

Es baja, debido al ingreso de un puerto privado de uso público en la Bahía Chacabuco el año 2009, la cual aumentó la oferta por infraestructura portuaria en sector, donde además existe una baja demanda de esta. Por lo tanto, el ingreso de este puerto generó barreras de ingreso muy altas en la industria del sector (Mundo Marítimo, 2009).

2. El poder de negociación de los proveedores.

Es relativamente baja, dado que, al ser una empresa del Estado sus presupuestos son regulados y difícilmente negociables. Además, en la zona existen proveedores disponibles para los distintos requerimientos que solicite la organización.

3. El poder de negociación de los clientes.

Es alto, debido a que existen pocos clientes en la zona, los servicios del sector son estandarizados, existe oferta y deben asumir pocos costos por cambiarse de proveedor.

4. La amenaza de productos sustitutos.

Es relativamente baja, a pesar de que los principales servicios sustitutos (transporte aéreo y terrestre) ofrecen un buen desempeño, pero su costo es demasiado alto y de poca capacidad.

5. La rivalidad entre competidores.

Es alta, debido a la baja demanda por infraestructura portuaria, el lento crecimiento del sector, las altas barreras de salida y los servicios de los competidores son idénticos y es de bajo costo cambiarse de proveedor lo que podría generar que la competencia se base en torno al precio.

En consecuencia, las fuerzas del entorno competitivo son regulares. Por lo que el potencial de las empresas del sector para obtener utilidades, es normal según lo establecido por Hitt et al. (2008).

A partir de cinco entrevistas realizadas a miembros claves de la organización (Gerente General, Gerente de Administración y Finanzas, Gerente de Operaciones y Negocios, Gerente de Ingeniería y Proyectos, y Encargada de Auditoría Interna), se determinaron y evaluaron 16 factores externos claves por medio de la matriz EFE obteniendo los siguientes resultados (ver tabla 5.7):

Tabla 5.7. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

Factores externos clave	Ponderación	Clasificación (1-4)	Valor ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1. Imagen regional como destino turístico.	0,06	2	0,12
2. Negociar los servicios de la empresa en el mercado de cruceros.	0,07	3	0,22
3. Proceso de zona franca en Aysén.	0,04	1	0,04
4. Apoyo del Estado en proyectos de la empresa.	0,06	2	0,11
5. Oportunidad de concesionar de áreas portuarias.	0,06	2	0,13
6. Moción que modifica el cabotaje de pasajeros.	0,07	3	0,20
7. Digitalización industrial.	0,06	2	0,12
8. Protagonismo del sector náutico en la zona sur austral.	0,05	2	0,10
<b>Amenazas</b>			
9. Aumento de la oferta portuaria en el sector.	0,08	3	0,23
10. Aumento de la competitividad en la zona austral por el mercado de cruceros.	0,07	3	0,21
11. Capacidad negociadora del cliente.	0,07	2	0,14
12. Fenómenos medioambientales.	0,06	2	0,12
13. Plan de austeridad nacional.	0,05	3	0,16
14. Fluctuaciones en el precio internacional de las principales exportaciones.	0,06	1	0,06
15. Posibilidad de extensión de la competencia.	0,07	2	0,15
16. Desarrollo de tecnologías en industrias del entorno.	0,06	2	0,13
	1,00		2,24

Fuente. Elaboración propia.

La suma de los factores claves ponderados, resultó un valor de 2,24, lo cual indica que la organización está respondiendo a las oportunidades y amenazas que existen en su industria. Sin embargo, la empresa puede mejorar su capacidad de respuesta ante los factores externos.

El análisis del entorno organizacional interno a través del análisis de la cadena de valor de Porter, identificó las siguientes actividades que realiza la empresa para crear valor para sus clientes:

Actividades primarias:

- Logística interna: Disposición de áreas de acopio, bodegas, muelles, rampas, suministros, requerimientos del cliente.
- Operaciones: mantenciones, reparaciones, inspecciones, certificaciones, políticas (SEP, VC, RSE), protocolos.
- Logística externa: Administración de infraestructura (planificación naviera y de faenas), poner a disposición del usuario las infraestructuras, supervisiones.
- Marketing y ventas: Publicación de tarifas, servicios, noticias, información, estado del puerto, planificación naviera en sitio web.
- Servicio post-venta: Atención al cliente.

Actividades de apoyo:

- Infraestructura organizacional: Administración general, planeación estratégica, finanzas, contabilidad, informática, tesorería, relaciones públicas, negocios, operaciones, supervisión, auditoría, ingeniería y proyectos, mantención y recursos humanos.
- Administración de RRHH: Personal calificado y capacitado, facilidades de formación para el personal, procesos de selección y reclutamiento eficiente.
- Desarrollo tecnológico: sistemas de gestión, reservas de sitio on-line, equipamientos, procedimientos, plataformas digitales.
- Adquisiciones: insumos de oficina, suministros de agua, luz, combustible, conectividad, contratación de consultores, contratistas, asesorías y estudios para el mejoramiento de las infraestructuras, empresa de seguridad, empresa de bioseguridad, facturación de servicios.

Estas actividades se pueden ver resumidas en la siguiente grafica (ver figura 5.1):

Figura 5.1. Cadena de Valor de Emporcha



Fuente. Elaboración propia.

Por medio de cinco entrevistas abiertas realizadas a miembros claves de la organización (Gerente General, Gerente de Administración y Finanzas, Gerente de Operaciones y Negocios, Gerente de Ingeniería y Proyectos, y Encargada de Auditoría Interna), se determinaron y evaluaron 12 factores internos claves por medio de una matriz EFI obteniendo los siguientes resultados (ver tabla 5.8):

Tabla 5.8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

Factores interno clave	Ponderación	Clasificación (1-4)	Valor ponderado
<b>Fortalezas</b>			
1. Presencia de la organización a nivel regional.	0,07	3	0,22
2. Participación en asociación portuaria.	0,07	3	0,20
3. Puerto seguro para las operaciones portuarias.	0,09	4	0,36
4. Excelente reputación, experiencia y trayectoria.	0,07	3	0,22
5. Amplias áreas de acopio y almacenaje con sistemas de suministro.	0,09	4	0,36
6. Infraestructura que permite realizar múltiples operaciones y atender diferentes tipos de naves.	0,09	4	0,38
7. Buena relación con socios estratégicos.	0,09	4	0,36
<b>Debilidades</b>			
8. Espacio terrestre limitado para crecer a futuro.	0,08	1	0,08
9. Restricciones legales para negociar y dar servicios integrales a clientes.	0,10	1	0,10
10. Sistema burocrático para hacer inversiones.	0,09	1	0,09
11. Bajo nivel de digitalización.	0,08	1	0,08
12. Falta de normas de estandarización.	0,07	1	0,07
	1,00		2,52

Fuente. Elaboración propia.

La suma de los factores claves ponderados, resultó un valor de 2,52, lo cual indica que la organización no posee grandes debilidades internas. Sin embargo, puede mejorar dado que se expone a estas debilidades.

De los factores evaluados en las matrices EFE y EFI, se listaron en una matriz FODA para combinarlos y desarrollar: cinco estrategias ofensivas FO, tres de reorientación DO, dos defensivas FA y dos de supervivencia DA (ver tabla 5.9)

Tabla 5.9. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

	<p><b>Fortalezas</b></p> <p>F1. Presencia de la organización a nivel regional.</p> <p>F2. Participación en asociación portuaria.</p> <p>F3. Puerto seguro para las operaciones portuarias.</p> <p>F4. Excelente reputación, experiencia y trayectoria.</p> <p>F5. Amplias áreas de acopio y almacenaje con sistemas de sistemas de suministro.</p> <p>F6. Infraestructura que permite realizar múltiples operaciones y atender diferentes tipos de naves.</p> <p>F7. Buena relación con socios estratégicos.</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p>D1. Espacio terrestre limitado para crecer a futuro.</p> <p>D2. Restricciones legales para negociar y dar servicios integrales a clientes.</p> <p>D3. Sistema burocrático para hacer inversiones.</p> <p>D4. Bajo nivel de digitalización.</p> <p>D5. Falta de normativas de calidad.</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>O1. Imagen regional como destino turístico.</p> <p>O2. Capacidad negociadora en mercado de cruceros.</p> <p>O3. Proceso de zona franca en Aysén.</p> <p>O4. Apoyo del Estado en proyectos de la empresa.</p> <p>O5. Concesión de áreas portuarias.</p> <p>O6. Moción que modifica el cabotaje de pasajeros.</p> <p>O7. Digitalización industrial.</p> <p>O8. Protagonismo del sector náutico en la zona sur austral.</p>	<p><b>Estrategias ofensivas FO</b></p> <p>O1:F2. Utilizar la imagen turística para traer cruceros al puerto.</p> <p>O5:F3. Captar posibles interesados en la concesión de un área del puerto.</p> <p>F5:F7. Traer clientes para darle uso a las áreas de acopio del puerto.</p> <p>O8:O1:F1. Tratar con asociaciones del sector náutico-turístico para promover el uso del terminal de pasajeros y los muelles DOP.</p> <p>O8:F6. Aumentar la capacidad para atender naves menores.</p>	<p><b>Estrategias de reorientación DO</b></p> <p>O4:D2. Solicitar al gobierno apoyo para permitirle a la organización el porteo de carga a fin de poder ofrecer servicios integrales.</p> <p>O7:D4. Realizar un plan de digitalización de los procesos operacionales.</p> <p>O2:D5. Realizar un plan que permita obtener la certificación de norma ISO 9001 de forma gradual.</p>
<p><b>Amenazas</b></p> <p>A1. Disminución de la demanda de muelle.</p> <p>A2. Aumento de la competitividad en la zona austral por el mercado de cruceros.</p> <p>A3. Capacidad negociadora del cliente.</p> <p>A4. Fenómenos medioambientales.</p> <p>A5. Plan de austeridad nacional.</p> <p>A6. Fluctuaciones en el precio internacional de las principales exportaciones.</p> <p>A7. Posibilidad de extensión de la competencia.</p> <p>A8. Desarrollo de tecnologías en industrias del entorno.</p>	<p><b>Estrategias defensivas FA</b></p> <p>F1:A4. Aumentar la participación de la empresa en las actividades náuticas a modo de quitarle dependencia al sector acuícola.</p> <p>F2:A2. Promover junto a la asociación portuaria el arribo de cruceros en puertos estatales.</p>	<p><b>Estrategias de supervivencia DA</b></p> <p>D3:A8. Estar atento a propuestas de mejoras portuarias.</p> <p>D2:A3. Mejorar la coordinación con socios estratégicos a fin de optimizar los procesos.</p>

Fuente. Elaboración propia.

Mediante una segunda reunión realizada con cinco miembros claves de la organización (Gerente general, Gerente de Administración y Finanzas, Gerente de Operaciones y Negocios, Gerente de Proyectos y Encargada de Auditoría Interna), se analizaron los lineamientos estratégicos actuales de la empresa donde:

- El primer lineamiento, es *“Aumentar el valor económico de la empresa incorporando servicios que nos permitan ser la plataforma portuaria de transporte, conectividad y logística más importante de la región”*. Este lineamiento, está orientado al aumento y desarrollo de capacidades, que le permitan a la empresa generar nuevas oportunidades de ingresos. Si bien, su planteamiento posibilitaría el logro de la visión de la empresa, no obstante, se puede replantear la idea enfocándola en las acciones que debe realizar la organización.
- El segundo lineamiento, es *“Lograr el máximo potencial de las personas para el cumplimiento de la misión”*. Este lineamiento, está orientado a mejorar las capacidades del capital humano, para cumplir con la *“razón de ser”* de la organización. Si bien, su planteamiento permitiría en cierta forma, lograr la visión de la empresa, sin embargo, se pueden plantear otras alternativas más directas.
- El tercer lineamiento, es *“Fortalecer las acciones de sostenibilidad y propiciar buenas prácticas de Gobierno Corporativo”*. Este lineamiento, está orientado al desarrollo equilibrado de la organización, considerando el cuidado del medio ambiente y el bienestar social. Su desarrollo, permitiría que la organización logre su visión de manera equilibrada y asegure su permanencia en el largo plazo.

Dado que, algunos de los actuales lineamientos estratégicos de la organización, son poco explícitos con respecto al logro de su visión. Se realizó un replanteamiento de estos obteniendo los siguientes resultados:

- El primer lineamiento estratégico planteado, es *“Mejorar el desempeño de los servicios que provee la organización, fortaleciendo la interacción coordinada con otros actores del puerto”*. Dado que, para lograr la visión de la empresa, es necesario ofrecer un buen servicio. Con esto la organización podría retener a sus clientes, ya que mejoraría su satisfacción con el servicio y además mitigaría su desventaja frente a sus competidores al no poder ofrecer un servicio integral.
- El segundo lineamiento estratégico planteado, es *“Aumentar la disponibilidad de infraestructura y servicio de la empresa a nivel regional”*. Este planteamiento, mantiene la idea del primer lineamiento estratégico que posee la organización, dado que permite lograr la visión de la empresa, aprovechando las oportunidades que maneja para aumentar su presencia a nivel regional, así mismo, adquirir nuevos clientes y aumentar sus ingresos.
- El tercer lineamiento estratégico planteado, es *“Fortalecer las acciones de sostenibilidad y propiciar buenas prácticas de Gobierno Corporativo”*. Este lineamiento, conserva el planteamiento del tercer lineamiento estratégico que posee la organización, dado que posibilita la consecución de la visión, a través de

un desarrollo económico de la empresa, pero en equilibrio con el medio ambiente y el bienestar social.

Luego de analizar la planificación estratégica, se desarrollaron los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del CMI, a los cuales les precede la letra "O", una letra mayúscula con la inicial de la perspectiva y una numeración para identificar al objetivo.

Por medio de una segunda entrevista abierta, realizada al Gerente de Administración y Finanzas de la organización, se desarrollaron los objetivos estratégicos para la perspectiva financiera donde se identificaron los pasos financieros que se necesitan, para asegurar la ejecución de los lineamientos estratégicos propuestos. Definiéndose de esta forma los siguientes objetivos:

- OF1. Aumentar la rentabilidad.

Consiste en que la organización aumente su rentabilidad, producto de seguir una estrategia que mejora el desempeño de los servicios que provee el puerto a sus clientes.

- OF2. Ampliar las oportunidades de ingresos.

Consiste en que la organización aumente sus oportunidades de ingresos, producto de seguir una estrategia que aumenta su capacidad a nivel regional.

- OF3. Asegurar un crecimiento económico sostenible.

Consiste en que la organización aumente su valor económico de forma equilibrada, cuidado el medio ambiente y bienestar social en sus cinco dimensiones (accionistas, clientes, proveedores, trabajadores y comunidad), producto de seguir una estrategia que implique el desarrollo sostenible.

A partir de una segunda entrevista abierta, realizada al Gerente de Operaciones y Negocios de la organización, se desarrollaron los objetivos estratégicos para la perspectiva de clientes, que implicó la identificación de los segmentos de clientes objetivo que la empresa quiere abordar y su proposición de valor. Para luego, según Niven (2003) definir una de las disciplinas planteadas por Treacy y Wiersema (1995) que permitirán desarrollar la propuesta de valor a través de los objetivos. Donde, los clientes objetivo de EMPORCHA resultaron ser todos los segmentos, debido a que todos contribuyen de manera equitativa en sus ingresos y además al ser una entidad del Estado, su trato no puede ser preferencial. Luego, la propuesta de valor para sus clientes es "*Prestar servicios portuarios de manera eficiente*" por lo que se determinó una disciplina de "*Intimidad con los clientes*" que es hacer lo que haga falta para dar solución a las necesidades únicas a las necesidades de los clientes. Definiéndose de esta forma, los siguientes objetivos:

- OC1. Aumentar la satisfacción del cliente.

Consiste en mejorar las expectativas de los clientes, con respecto a los servicios que adquiere de la empresa, y de esta forma retenerlo ante la amenaza de perderlo, debido a la alta oferta portuaria que existe y a la baja demanda en la zona.

- OC2. Aumentar la disponibilidad de servicios en la Región.

Consiste en aumentar la cantidad de servicios que poseen los muelles y rampas que administra la organización, permitiendo que más clientes de la región puedan acceder a los servicios de la empresa.

- OC3. Aumentar el reconocimiento de la marca.

Consiste en dar a conocer el compromiso de la organización con su entorno, creando valor de manera sostenible que permita aumentar la confianza de los usuarios al saber que están utilizando un servicio seguro, sostenible y reconocido.

Luego, por medio de tres entrevistas abiertas, realizadas a miembros claves de la organización, se elaboraron tres objetivos estratégicos para la perspectiva de procesos internos, en relación a los lineamientos estratégicos propuestos.

Para el primer lineamiento, se realizó una tercera entrevista al Gerente de Operaciones y Negocios, donde se identificó el proceso que debe dominar la organización en relación a la estrategia propuesta, determinándose el siguiente objetivo:

- OP1. Mejorar la calidad de los servicios portuarios.

Consiste en que la organización mejore el desempeño de sus servicios, a modo de superar las necesidades de los clientes y mitigar la desventaja que posee frente a sus competidores al no poder ofrecer un servicio integral.

Para el segundo lineamiento estratégico, se realizó una segunda entrevista al Gerente de Ingeniería y Proyectos, donde se identificó el proceso que debe dominar la organización en relación a la estrategia propuesta, determinándose el siguiente objetivo:

- OP2. Descubrir nuevas oportunidades.

Consiste en que la organización identifique proyectos que aumenten o mejoren sus capacidades, de manera que estos se anticipen a las necesidades de los clientes y mitiguen los problemas burocráticos que posee la empresa para invertir.

Para el tercer lineamiento estratégico, se realizó una tercera entrevista al Gerente de Administración y Finanzas, donde se identificó el proceso que debe dominar la organización en relación a la estrategia, determinándose el siguiente objetivo:

- OP3. Promover acciones sostenibles.

Consiste en que la organización desarrolle acciones relacionadas al cuidado del medio ambiente, al bienestar de los accionistas, clientes, proveedores, trabajadores y comunidad que le permitan mejorar su desarrollo con el entorno.

A partir de una cuarta entrevista abierta realizada, al Gerente de Administración y Finanzas de la organización, se desarrollaron los objetivos estratégicos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, donde se identificaron las capacidades humanas, tecnológicas y organizativas que requieren los trabajadores de la empresa, para poder ejecutar las estrategias propuestas. Definiéndose de esta forma, los siguientes objetivos:

- OA1. Mejorar la formación, capacitación y desarrollo profesional del personal.

Consiste en perfeccionar las capacidades que poseen los trabajadores de la empresa, a modo de formar un equipo multidisciplinario que posibilite el desarrollo de los desafíos que se proponga la organización, y a su vez mitigar de cierta forma la falta de personal especializado en la zona.

- OA2. Mejorar los sistemas de información y tecnologías que facilitan la mejora de los procesos.

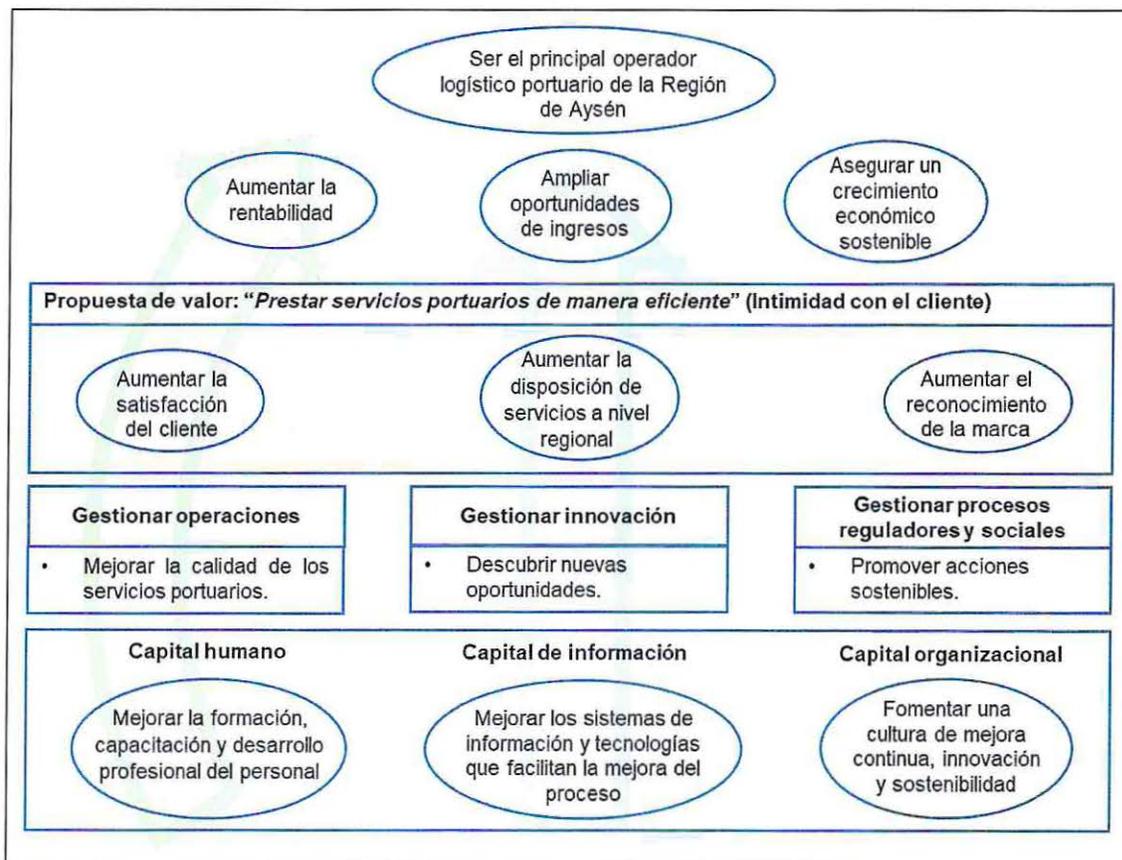
Consiste en superar insuficiencias u obsolescencias que existan en los sistemas de información y tecnologías que posea la organización, a modo de mejorar el acceso a la información, tiempos de respuesta, desarrollo de sus procesos, productividad, entre otros.

- OA3. Fomentar una cultura de mejora continua, innovación y sostenibilidad.

Consiste en incentivar el compromiso de los trabajadores con la empresa, a modo de que sus colaboradores puedan expresar sus propuestas para mejorar los procesos, aumentar la capacidad o el desarrollo de actividades sostenibles, entre otros.

A continuación, en la figura 5.2 se pueden observar todos los objetivos elaborados.

Figura 5.2. Objetivos estratégicos.

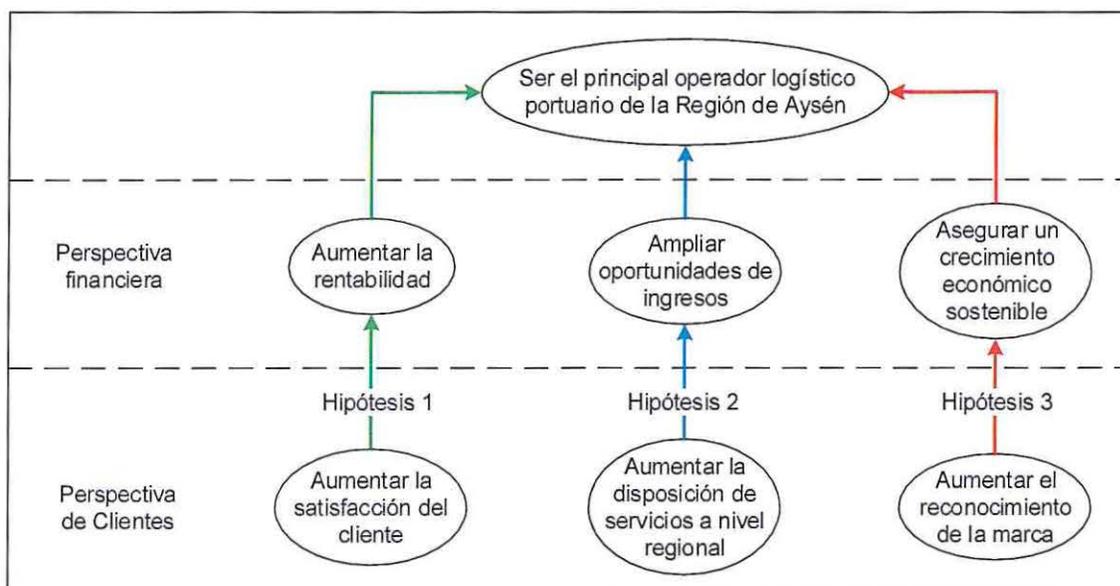


Fuente. Elaboración propia.

Luego de elaborar los objetivos estratégicos para cada perspectiva del CMI, se procedió a vincularlos a través de relaciones causa-efecto establecidas en una tercera reunión realizada, con cinco miembros claves de la organización (Gerente general, Gerente de Administración y Finanzas, Gerente de Ingeniería y Proyectos, Encargada de Auditoría Interna y Jefe de Operaciones), obteniendo los siguientes resultados:

La vinculación de los objetivos estratégicos de la perspectiva de clientes con los de la perspectiva financiera se realizó a través de tres (hipótesis) relaciones causa-efecto (ver figura 5.3):

Figura 5.3. Vinculación de los objetivos de clientes con los objetivos financieros.

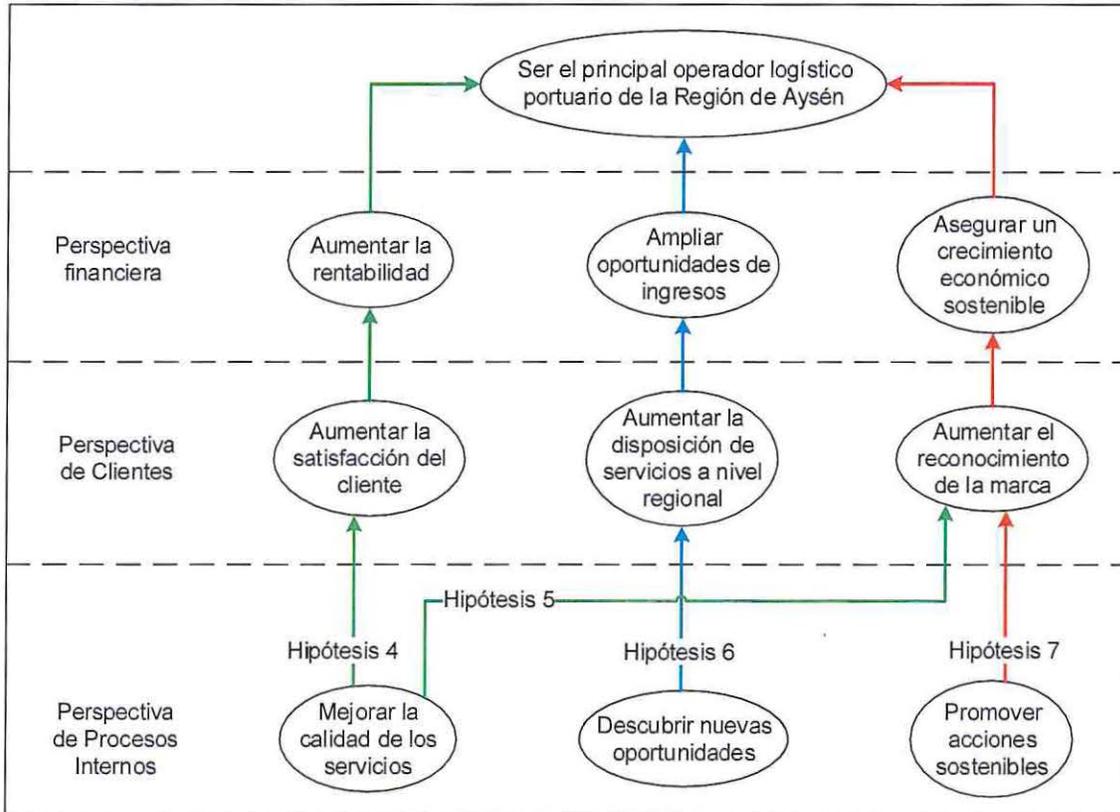


Fuente. Elaboración propia.

- Hipótesis 1: Si aumenta la satisfacción del cliente, entonces puede aumentar la rentabilidad de la organización, dado que los clientes satisfechos tienen una mayor predisposición a la recompra y ante escenarios de mercado desfavorables se mantienen con la empresa.
- Hipótesis 2: Si aumenta la disposición de servicios a nivel regional, entonces se pueden ampliar las oportunidades de ingresos de la organización, debido a que se llega a otras localidades donde habrá más clientes.
- Hipótesis 3: Si aumenta el reconocimiento de la marca, entonces se puede asegurar un crecimiento económico sostenible, dado que, al ser una empresa reconocida por su compromiso con el entorno, permite que los clientes continúen con la empresa y/o recomienden los servicios de esta.

La vinculación de los objetivos de la perspectiva de los procesos internos con los de las perspectivas de clientes y financiera, se realizó a través de cuatro hipótesis de relaciones causa-efecto (ver figura 5.4).

Figura 5.4. Vinculación de los objetivos de procesos internos con los objetivos de clientes y financieros.

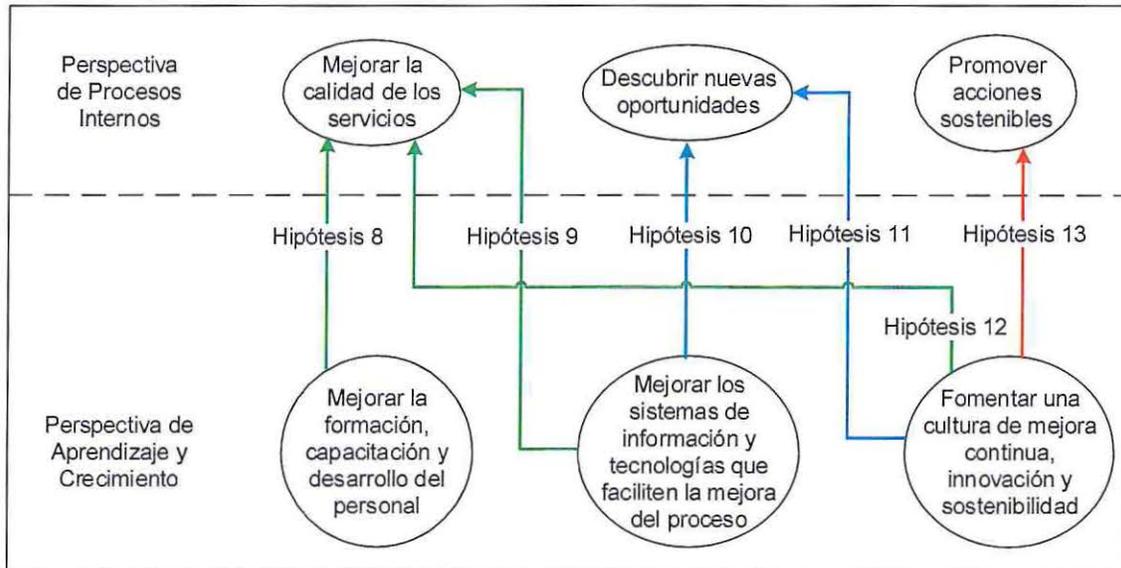


Fuente. Elaboración propia.

- Hipótesis 4: Si mejora la calidad de los servicios, entonces puede aumentar la satisfacción del cliente, dado que se estará entregando un mejor servicio.
- Hipótesis 5: Si mejora la calidad de los servicios, entonces puede aumentar el reconocimiento de la marca, dado que se estará entregando un mejor servicio.
- Hipótesis 6: Si se descubren nuevas oportunidades, entonces pueden aumentar las capacidades de los servicios con su desarrollo.
- Hipótesis 7: Si la organización promueve acciones sostenibles, entonces podría aumentar el reconocimiento de la marca, dado que estaría creando valor para su entorno.

La vinculación de los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento con los objetivos de la perspectiva de procesos internos, se realizó a través de seis hipótesis de relaciones causa-efecto (ver figura 5.5)

Figura 5.5. Vinculación de los objetivos de aprendizaje y crecimiento con los objetivos de procesos internos.

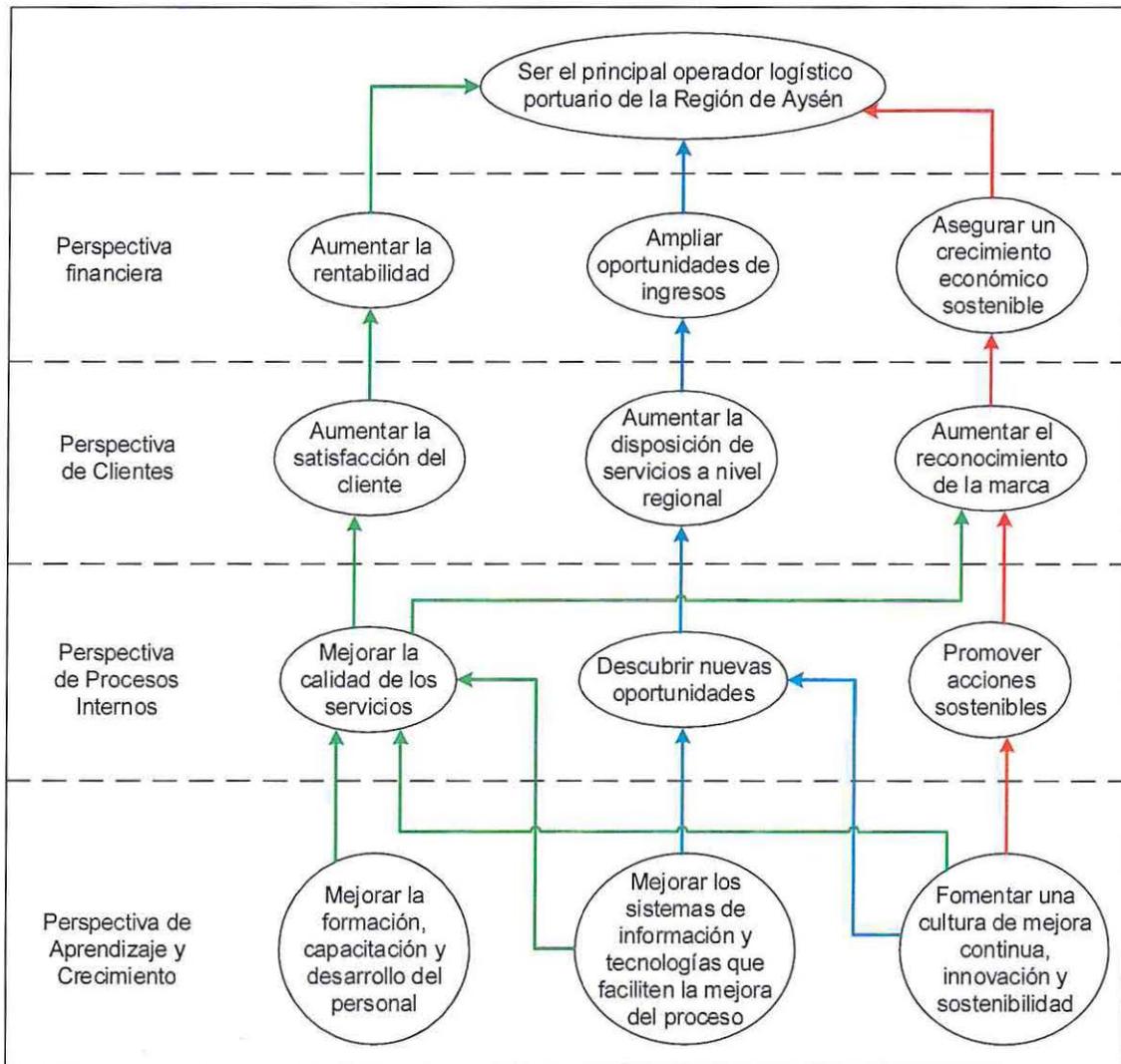


Fuente. Elaboración propia.

- Hipótesis 8: Si se mejoran las capacidades de los trabajadores, podrían mejorar la calidad de los servicios, dado que la organización contaría con profesionales bien preparados.
- Hipótesis 9: Si se mejoran los sistemas de información y tecnologías, entonces mejorarían la calidad de los servicios, dado que facilitarían los procesos de la organización, agilizando los tiempos de respuestas, entre otros.
- Hipótesis 10: Si se mejoran los sistemas de información y tecnologías, entonces se pueden descubrir nuevas oportunidades, dado que facilitaría el acceso a la información que permitiría identificar a tiempo las tendencias del mercado y agilizar la toma de decisiones.
- Hipótesis 11: Si se fomenta una cultura de mejora continua, innovación y sostenibilidad, se pueden descubrir nuevas oportunidades, dado que los miembros de la organización plantearían ideas para mejorar el desarrollo de la empresa.
- Hipótesis 12: Si se fomenta una cultura de mejora continua, innovación y sostenibilidad, se pueden mejorar los servicios, dado que los miembros de la organización plantearían ideas que mejoren los servicios.
- Hipótesis 13: Si se fomenta una cultura de mejora continua, innovación y sostenibilidad, se pueden promover más acciones sostenibles, dado que los miembros de la organización indicarían acciones que se deberían desarrollar.

A continuación, en la figura 5.6 se presenta el mapa estratégico del CMI:

Figura 5.6. Mapa estratégico.



Fuente. Elaboración propia.

Luego de elaborar el mapa estratégico de la organización, se procedió con la confección de los indicadores, metas e iniciativas del cuadro de mando integral obteniendo los siguientes resultados:

Mediante una quinta entrevista realizada, al Gerente de Administración y Finanzas de la organización, se elaboraron cuatro indicadores con sus respectivas metas e iniciativas que permitirán el desarrollo de los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera que se presentan a continuación:

Para el primer objetivo "IF1 Crecimiento del Margen EBITDA" se desarrolló un indicador que está relacionado con el crecimiento del margen de explotación de la organización (ver tabla 5.10).

Tabla 5.10. Información del indicador IF1 Crecimiento del Margen EBITDA.

Perspectiva	Financiera
Objetivo	OF1 Aumentar la rentabilidad
Indicador	IF1 Crecimiento del Margen EBITDA
Descripción	<p>Este indicador cuantifica durante un periodo de tiempo determinado, el rendimiento operacional de la organización con respecto al año anterior (ver Ecuación 5.1).</p> <p style="text-align: center;"><i>Ecuación 5.1. Crecimiento del margen EBITDA.</i></p> $\frac{\text{Margen EBITDA}_F - \text{Margen EBITDA}_I}{\text{Margen EBITDA}_I} * 100$ <p><i>Margen EBITDA<sub>F</sub></i> : rendimiento operacional al final del periodo contable.  <i>Margen EBITDA<sub>I</sub></i> : rendimiento operacional al inicio del periodo contable.</p> <p>Donde, la obtención de un alto porcentaje indicaría que la organización estaría utilizando de manera eficiente los recursos invertidos en ella.</p>
Medida	Valores en porcentaje
Frecuencia	Anual
Meta	3% anual
Iniciativa	Lineamiento estratégico número uno.

Fuente. Elaboración propia.

Para el segundo objetivo de la perspectiva financiera “OF2 Ampliar oportunidades de ingresos”, se desarrollaron dos indicadores. El primero, está relacionado con los clientes que adquiere la organización al ampliar sus oportunidades de ingresos, midiendo los ingresos por nuevos clientes (ver tabla 5.11).

Tabla 5.11. Información del indicador IF2.1 Ingresos por nuevos clientes

Perspectiva	Financiera
Objetivo	OF2 Ampliar oportunidades de ingresos
Indicador	IF2.1 Ingresos por nuevos clientes
Descripción	<p>Este indicador cuantifica durante un periodo de tiempo determinado, la cantidad de ingresos por clientes nuevos de la empresa (ver ecuación 5.2).</p> <p style="text-align: center;"><i>Ecuación 5.2. Ingresos por clientes nuevos.</i></p> $\frac{\text{Total de ingresos por clientes nuevos}}{\text{Total de ingresos}} * 100$ <p>Donde, la obtención de un alto porcentaje de ingresos por nuevos clientes, indicaría que está funcionando la estrategia de expansión y adquisición de nuevos clientes.</p>
Medida	Valores en porcentaje
Frecuencia	Anual
Meta	2% anual
Iniciativa	Lineamiento estratégico número dos.

Fuente. Elaboración propia.

El segundo indicador, está relacionado con los servicios que dispone la organización para ampliar sus oportunidades de ingresos, midiendo los ingresos por nuevos servicios (ver tabla 5.12).

Tabla 5.12. Información del indicador IF2.2 Ingresos por nuevos servicios.

Perspectiva	Financiera
Objetivo	OF2 Ampliar oportunidades de ingresos
Indicador	IF2.2 Ingresos por nuevos servicios
Descripción	<p>Este indicador cuantifica durante un periodo de tiempo determinado la cantidad de ingresos por nuevos servicios desarrollados en la empresa (ver ecuación 5.3).</p> <p style="text-align: center;"><i>Ecuación 5.3. Ingresos por nuevos servicios.</i></p> $\frac{\text{Total de ingresos por nuevos servicios}}{\text{Total de ingresos}} * 100$ <p>Donde, la obtención de un alto porcentaje de ingresos por nuevos servicios indicaría que se está cumpliendo con la estrategia de expansión y disponibilidad de servicios a nivel regional.</p>
Medida	Valores en porcentajes
Frecuencia	Anual
Meta	3% anual
Iniciativa	Lineamiento estratégico número dos.

*Fuente. Elaboración propia.*

Para el tercer objetivo "OF3 Asegurar un crecimiento económico sostenible", se desarrolló un indicador que está relacionado con la cantidad de recursos, que la organización invierte en acciones sostenibles (ver tabla 5.13).

Tabla 5.13. Información del indicador IF3 Porcentaje invertido en acciones sostenibles.

Perspectiva	Financiera
Objetivo	OF3 Asegurar un crecimiento económico sostenible
Indicador	IF3 Porcentaje invertido en acciones sostenibles
Descripción	<p>La sostenibilidad se entiende como el desarrollo que satisface las necesidades del presente, sin comprometer las capacidades de las futuras generaciones, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social.</p> <p>Este indicador, cuantifica durante un periodo de tiempo establecido, el porcentaje de recursos invertidos en realizar acciones sostenibles que contribuyen al cuidado del medio ambiente y al bienestar social con respecto al total de los ingresos de la empresa (ver ecuación 5.4).</p> <p style="text-align: center;"><i>Ecuación 5.4. Porcentaje invertido en acciones sostenibles.</i></p> $\frac{\text{Total invertido en acciones sostenibles}}{\text{Total de ingresos}} * 100$ <p>Donde, la obtención de un alto porcentaje de indicaría que se están invirtiendo recursos en acciones sostenibles que permiten generar un crecimiento económico sostenible.</p>
Medida	Valores en porcentaje
Frecuencia	Anual
Meta	3% anual
Iniciativa	Lineamiento estratégico número tres.

Fuente. Elaboración propia.

A partir de una cuarta entrevista abierta realizada, al Gerente de Operaciones y Negocios, se elaboraron siete indicadores con sus respectivas metas e iniciativas para los objetivos estratégicos de la perspectiva de clientes que se presentan a continuación:

Para el primer objetivo “OC1 Aumentar la satisfacción del cliente” se desarrollaron tres indicadores. El primero, está relacionado al bienestar del cliente con respecto al servicio que ofrece la organización, el cual mide su satisfacción (ver tabla 5.14).

Tabla 5.14. Información del indicador IC1.1 Índice de satisfacción del cliente.

Perspectiva	Cientes
Objetivo	OC1 Aumentar la satisfacción del cliente
Indicador	IC1.1 Índice de satisfacción del cliente
Descripción	<p>Este indicador cuantifica durante un periodo de tiempo establecido, la sensación de satisfacción que experimentan los clientes, luego de haber solicitado los servicios de la organización.</p> <p>Para ello, se debe consultar a los clientes inmediatamente después de que finalicen su interacción con el puerto mediante vía telefónica u otro medio ¿Cómo calificaría su satisfacción general con el servicio que recibió?, donde:</p> <p style="padding-left: 40px;">1 = Muy insatisfecho 2 = Insatisfecho 3 = Neutral 4 = Satisfecho 5 = Muy satisfecho</p> <p>Luego, en torno a las respuestas obtenidas se determinará la satisfacción de los clientes (ver ecuación 5.5).</p> <p style="text-align: center;"><i>Ecuación 5.5. Índice de satisfacción del cliente.</i></p> $\frac{\text{Total de encuestados satisfechos}}{\text{Total de encuestados}} * 100$ <p>Donde, la obtención de un alto porcentaje indicaría que los clientes están altamente satisfechos con los servicios de la empresa. Por el contrario, un bajo porcentaje indicaría que el servicio no satisface las necesidades del cliente, el cual se debe identificar y solucionar.</p>
Medida	Valores porcentuales
Frecuencia	Mensual
Meta	95% Satisfechos
Iniciativa	Desarrollo de una gestión de clientes que consista en conocer a los clientes, identificar sus necesidades, establecer protocolos que permitan una buena negociación, conocer su experiencia con la organización y llevar un registro del cliente.

Fuente. Elaboración propia.

El segundo indicador, está relacionado con el volumen de clientes que tiene la empresa, el cual mide la tasa de retención de estos (ver tabla 5.15).

Tabla 5.15. Información del indicador IC1.2 Tasa de retención de clientes.

Perspectiva	Cliente
Objetivo	OC1 Aumentar la satisfacción del cliente
Indicador	IC1.2 Tasa de retención de clientes
Descripción	<p>Este indicador, cuantifica durante un periodo de tiempo establecido, el porcentaje de clientes que se mantienen solicitando los servicios de la organización (ver ecuación 5.6).</p> <p style="text-align: center;"><i>Ecuación 5.6. Tasa de retención de clientes.</i></p> $\frac{C_{final} - C_{nuevos}}{C_{inicial}} * 100$ <p><math>C_{inicial}</math> : Número de clientes que existen al inicio del periodo.  <math>C_{final}</math> : Número de clientes que hay al final del periodo.  <math>C_{nuevos}</math> : Número de clientes que han ganado durante ese periodo.</p> <p>Donde, la obtención de un alto porcentaje indicaría que la empresa posee clientes leales, que tienden a regresar y continuar adquiriendo los servicios. Por el contrario, un bajo porcentaje significaría que la empresa está perdiendo clientes.</p>
Medida	Valores en porcentaje
Frecuencia	Anual
Meta	100% de clientes retenidos
Iniciativa	Desarrollo de una gestión de clientes que consista en conocer a los clientes, identificar sus necesidades, establecer protocolos que permitan una buena negociación, conocer su experiencia con la organización y llevar un registro del cliente.

Fuente. Elaboración propia.

El tercer indicador, está relacionado a la inconformidad del cliente con el servicio, el cual mide la cantidad de reclamos por parte de este (ver tabla 5.16).

Tabla 5.16. Información del indicador IC1.3 Cantidad de reclamos formales.

Perspectiva	Cliente
Objetivo	OC1 Aumentar la satisfacción del cliente
Indicador	IC1.3 Cantidad de reclamos formales
Descripción	<p>Este indicador, cuantifica durante un periodo de tiempo determinado, la cantidad de reclamos formales realizados por los clientes de la organización (ver ecuación 5.7).</p> <p style="text-align: center;"><i>Ecuación 5.7. Cantidad de reclamos formales.</i></p> $\frac{\text{Cant. de reclamos formales}}{\text{Cant. maxima acordada (3 por año)}} \leq 1$ <p>Donde, una baja cantidad de reclamos, indicaría que los clientes están conformes con el servicio. Mientras que, una alta cantidad de reclamos indicaría que los clientes están disconforme con los servicios y a su vez se identificarían las necesidades de los clientes que se deben mejorar.</p>
Medida	Valores absolutos
Frecuencia	Semestral
Meta	Máximo 3 por año
Iniciativa	Desarrollo de una gestión de clientes que consista en conocer a los clientes, identificar sus necesidades, establecer protocolos que permitan una buena negociación, conocer su experiencia con la organización y llevar un registro del cliente.

Fuente. Elaboración propia.

Para el segundo objetivo de la perspectiva de clientes “OC2 Aumentar disposición de servicios a nivel regional”, se desarrollaron dos indicadores. El primero, está relacionado con la cantidad de muelles que administra la organización (ver tabla 5.17).

Tabla 5.17. Información del indicador IC2.1 Cantidad de muelles administrados.

Perspectiva	Clientes
Objetivo	OC2 Aumentar disposición de servicios a nivel regional
Indicador	IC2.1 Cantidad de muelles administrados
Descripción	<p>Este indicador, cuantifica durante un periodo de tiempo determinado, la cantidad muelles y rampas DOP administrados por la organización (ver ecuación 5.8).</p> <p style="text-align: center;"><i>Ecuación 5.8. Cantidad de muelles administrados.</i></p> $\frac{\text{Cant. de muelles regionales administrados}}{\text{Cant. de muelles acordados (5 por año)}} \geq 1$ <p>Donde, la cantidad determinada, indicará la oferta portuaria que dispone la organización para sus clientes a nivel regional, permitiéndole acceder a nuevos usuarios y a la expansión de sus servicios.</p>
Medida	Valores absolutos
Frecuencia	Anual
Meta	Mínimo 5 por año
Iniciativa	Desarrollo de gestiones con organizamos del estado que contemplen la continuidad de la administración de muelles regionales.

Fuente. Elaboración propia.

El segundo indicador, está relacionado con la cantidad de servicios que la empresa ha puesto a disposición, en los muelles y rampas que administra (ver tabla 5.18).

Tabla 5.18. Información del indicador IC2.2 Cantidad de servicios habilitados.

Perspectiva	Clientes
Objetivo	OC2 Aumentar disposición de servicios a nivel regional
Indicador	IC2.2 Cantidad de servicios habilitados.
Descripción	<p>Este indicador, cuantifica durante un periodo de tiempo determinado, la cantidad de servicios que la organización, pone a disposición de sus clientes en la región (ver ecuación 5.9).</p> <p style="text-align: center;"><i>Ecuación 5.9. Cantidad de servicios habilitados.</i></p> $\frac{\text{Cantidad de servicios habilitados}}{\text{Cant de servicios acordados (2 por año)}} \geq 1$ <p>Donde, la cantidad determinada, indicará la oferta de servicios que dispone la empresa para sus clientes a nivel regional.</p>
Medida	Valores absolutos
Frecuencia	Anual
Meta	Mínimo 2 por año
Iniciativa	Desarrollo de un calendario referencial de inversiones que contemple la cantidad de proyectos programados, en desarrollo y ejecutados.

Fuente. Elaboración propia.

Para el tercer objetivo de la perspectiva de clientes “OC3 Aumentar el reconocimiento de la marca”, se desarrollaron dos indicadores para su evaluación. El primero, está relacionado con la posibilidad de que un cliente, recomiende los servicios de la organización (ver tabla 5.19).

Tabla 5.19. Información del indicador IC3.1 Índice de recomendación.

Perspectiva	Clientes
Objetivo	OC3. Aumentar el reconocimiento de la marca
Indicador	IC3.1 Índice de recomendación
Descripción	<p>Este indicador, cuantifica durante un periodo de tiempo determinado, la probabilidad de que un cliente se convierta en un promotor de los servicios de la empresa.</p> <p>Para ello, se debe consultar a los clientes inmediatamente después de que finalicen su interacción con el puerto mediante vía telefónica u otro medio ¿Cuál es la probabilidad de que recomiende la empresa? En la escala de 0 a 10.</p> <p>Donde, los clientes que le otorguen una puntuación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 a 6 son detractores, lo cual indica un descontento con la compañía.</li> <li>• 7 a 8 son pasivos, lo cual indica que es poco probable que recomienden la empresa.</li> <li>• 9 a 10 son promotores, lo cual indica que es probable que recomienden la compañía a otras empresas.</li> </ul> <p>Luego, en torno a las respuestas obtenidas, se determina el índice de recomendación (ver ecuación 5.10).</p> <p style="text-align: center;"><i>Ecuación 5.10. Índice de recomendación:</i></p> $\frac{\text{Cantidad de promotores} - \text{Cantidad de detractores}}{\text{Total de respuestas}} * 100$ <p>Donde, la obtención de un porcentaje positivo, indicaría que hay más clientes que recomiendan la organización, que los que la desalientan. Mientras que una puntuación negativa indicaría lo contrario.</p>
Medida	Valores en porcentaje
Frecuencia	Anual
Meta	80%
Iniciativa	Desarrollo de una gestión de clientes que consista en conocer a los clientes, identificar sus necesidades, establecer protocolos que permitan una buena negociación, conocer su experiencia con la organización y llevar un registro del cliente.

Fuente. Elaboración propia.

El segundo indicador, está relacionado con la cantidad de veces que aparezca la empresa en medios de comunicación (ver tabla 5.20).

Tabla 5.20. Información del indicador IC3.2 Cantidad de apariciones públicas.

Perspectiva	Clientes
Objetivo	OC3. Aumentar el reconocimiento de la marca
Indicador	IC3.2 Cantidad de apariciones públicas
Descripción	<p>Este indicador, cuantifica durante un periodo establecido, la cantidad de apariciones públicas de la organización en la prensa (ver ecuación 5.11).</p> <p style="text-align: center;"><i>Ecuación 5.11. Cantidad de apariciones públicas.</i></p> $\frac{\text{Cantidad de apariciones publicas}}{\text{Cant. de apariciones acordadas (12 por año)}} \geq 1$ <p>Donde, la cantidad de apariciones, indicará el reconocimiento que tiene la empresa en su entorno.</p>
Medida	Valores en porcentaje
Frecuencia	Anual
Meta	Mínimo 12 por año
Iniciativa	Desarrollando un plan de participación que consista en identificar eventos de relevancia para la organización, delegación de representatividad a sus miembros, confirmación de asistencia y participación. Así mismo el desarrollo de acciones sostenibles permitirán aumentar el reconocimiento de la marca.

Fuente. Elaboración propia.

Por medio de tres entrevistas abiertas realizadas, a miembros claves de la organización, se elaboraron once indicadores con sus respectivas metas e iniciativas para los objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos internos.

Para el primer objetivo "OP1 Mejorar la calidad de los servicios portuarios" se realizó una quinta entrevista al Gerente de Operaciones y Negocios de la organización, donde se elaboraron tres indicadores que se presentan a continuación:

El primer indicador, está relacionado con las necesidades de los clientes, con respecto al servicio (ver tabla 5.21).

Tabla 5.21. Información del indicador IP1.1 Cantidad de necesidades de los clientes identificados.

Perspectiva	Procesos Internos
Objetivo	OP1 Mejorar la calidad de los servicios portuarios
Indicador	IP1.1 Cantidad de necesidades de los clientes identificadas:
Descripción	<p>Este indicador, cuantifica durante un periodo establecido, la cantidad de sugerencias y necesidades de los clientes, que se han identificado para mejorar el servicio (ver ecuación 5.12).</p> <p style="text-align: center;"><i>Ecuación 5.12. Cantidad de necesidades de los clientes.</i></p> $\frac{\text{Cantidad de necesidades identificadas}}{\text{Cantidad de necesidades acordadas (10 por año)}} \geq 1$ <p>Donde, la cantidad de sugerencias y necesidades identificadas, indicarán el número de mejoras que se deben atender, permitiéndole a la organización anticiparse a las necesidades de los clientes y mejorar su satisfacción.</p>
Medida	Valores absolutos
Frecuencia	Anual
Meta	Mínimo 10 por año.
Iniciativa	Desarrollo de una gestión de clientes que consista en conocer a los clientes, identificar sus necesidades, establecer protocolos que permitan una buena negociación, conocer su experiencia con la organización y llevar un registro del cliente.

Fuente. Elaboración propia.

El segundo indicador, está relacionado con la cantidad de servicios que la organización ha mejorado (ver tabla 5.22).

Tabla 5.22. Información del indicador IP1.2 Cantidad de servicios mejorados.

Perspectiva	Procesos Internos
Objetivo	OP1 Mejorar la calidad de los servicios portuarios
Indicador	IP1.2 Cantidad de servicios mejorados
Descripción	<p>Este indicador, cuantifica durante un periodo de tiempo determinado, la cantidad de sugerencias y necesidades identificadas en relación a los servicios de la empresa que han sido mejorados (ver ecuación 5.13).</p> <p style="text-align: center;"><i>Ecuación 5.13. Cantidad de servicios mejorados.</i></p> $\frac{\text{Cantidad de servicios mejorados}}{\text{Cantidad de mejoras acordadas (3 por año)}} \geq 1$ <p>Donde, la cantidad de sugerencias y necesidades atendidas, indicarán el nivel de mejora de los servicios de la empresa. Lo cual permitirá que la organización se anticipe a las necesidades de los clientes, mitigue sus procesos burocráticos para invertir y mejore la satisfacción de sus usuarios.</p>
Medida	Valores absolutos
Frecuencia	Anual
Meta	Mínimo 3 por año
Iniciativa	Desarrollar un plan de mantención y remodelación de los servicios que consista en identificar deficiencias de los servicios, elaboración de propuestas, su evaluación y ejecución.

Fuente. Elaboración propia.

El tercer indicador, está relacionado con el tiempo que las naves deben esperar para atracar en el puerto (ver tabla 5.23).

Tabla 5.23. Información del indicador IP1.3 Tiempo de espera de las naves.

Perspectiva	Procesos Internos
Objetivo	OP1 Mejorar la calidad de los servicios portuarios
Indicador	IP1.3 Tiempo de espera de las naves
Descripción	<p>Este indicador, cuantifica durante un periodo determinado, la cantidad de tiempo que deben esperar las naves a la gira, para poder acceder al servicio de muellaje (ver ecuación 5.14).</p> <p style="text-align: center;"><i>Ecuación 5.14. Tiempo de espera de las naves.</i></p> $\frac{T_{anterior} - T_{actual}}{T_{actual}} * 100$ <p><math>T_{actual}</math> : Total tiempo de espera en el periodo actual.  <math>T_{anterior}</math> : Total tiempo de espera en el periodo anterior.</p> <p>Donde, la cantidad de tiempo determinado, indicará lo que deben esperar las naves para poder acceder a los servicios portuarios, permitiéndole a la organización identificar necesidades de mejora.</p>
Medida	Valores en horas
Frecuencia	Semestral
Meta	Disminuir en un 15%.
Iniciativa	Desarrollar una buena gestión de la planificación naviera que consista coordinar junto a los representantes de las naves el óptimo uso de la infraestructura portuaria, establecer una planificación y su ejecución.

Fuente. Elaboración propia.

Para el segundo objetivo de la perspectiva de procesos internos “OP2 Descubrir nuevas oportunidades”, se realizó una tercera entrevista al Gerente de Ingeniería y Proyectos de la organización, donde se elaboraron tres indicadores que se presentan a continuación:

El primer indicador, está relacionado a los proyectos que aumenten o mejoren la capacidad del puerto, que han sido identificados y evaluados (ver tabla 5.24).

Tabla 5.24. Información del indicador IP2.1 Cantidad de proyectos identificados y evaluados.

Perspectiva	Procesos Internos
Objetivo	OP2 Descubrir nuevas oportunidades
Indicador	IP2.1 Cantidad de proyectos identificados y evaluados
Descripción	<p>Este indicador, cuantifica durante un periodo de tiempo determinado, la cantidad de proyectos que aumenten la capacidad portuaria que han sido identificados y evaluados por la organización (ver ecuación 5.15).</p> <p style="text-align: center;"><i>Ecuación 5.15. Cantidad de proyectos identificados y evaluados.</i></p> $\frac{\text{Cantidad de proyectos identificados y evaluados}}{\text{Cantidad de proyectos acordados (2 por año)}} \geq 1$ <p>Donde, la cantidad de proyectos que se identifiquen y evalúen, indicarán las oportunidades de crecimiento que la organización considera y que le permitirán anticiparse a las necesidades de los clientes y a su vez agilizar los procesos de mejora portuaria e innovación, logrando mitigar en cierta forma el sistema burocrático para realizar inversiones.</p>
Medida	Valores absolutos
Frecuencia	Anual
Meta	Mínimo 2 por año
Iniciativa	Elaborar un plan estratégico que analice los propósitos de la organización, estudie sus entornos e identifique factores que mejoren su desarrollo. También a través de reuniones con distintos actores del sector que permitan identificar insuficiencias en temas portuarios y realizado estudios de necesidades.

Fuente. Elaboración propia.

El segundo indicador, está relacionado con la cantidad de proyectos que se han diseñado que aumenten o mejoren la capacidad portuaria (ver tabla 5.25).

Tabla 5.25. Información del indicador IP2.2 Cantidad de proyectos diseñados.

Perspectiva	Procesos Internos
Objetivo	OP2 Descubrir nuevas oportunidades
Indicador	IP2.2 Cantidad de proyectos diseñados
Descripción	<p>Este indicador, cuantifica durante un periodo de tiempo determinado, la cantidad de proyectos que aumenten la capacidad de la organización, y que estén en proceso de diseño (ver ecuación 5.16).</p> <p style="text-align: center;"><i>Ecuación 5.16. Cantidad de proyectos diseñados.</i></p> $\frac{\text{Cantidad de proyectos diseñados}}{\text{Cantidad de proyectos acordados (2 por año)}} \geq 1$ <p>Donde, la cantidad de proyectos que estén por desarrollarse, indicarán el crecimiento portuario que se prevé durante los próximos años, permitiéndoles anticiparse y agilizar los procesos de mejora e innovación.</p>
Medida	Valores absoluto
Frecuencia	Anual
Meta	Mínimo 2 por año
Iniciativa	Desarrollando estudios de diseño y/o contratando asesorías externas.

Fuente. Elaboración propia.

El tercer indicador, está relacionado con la cantidad de proyectos ejecutados que mejoraron o aumentaron la capacidad del puerto (ver tabla 5.26).

Tabla 5.26. Información del indicador IP2.3 Cantidad de proyectos ejecutados.

Perspectiva	Procesos Internos
Objetivo	OP2 Descubrir nuevas oportunidades
Indicador	IP2.3 Cantidad de proyectos ejecutados
Descripción	<p>Este indicador, cuantifica durante un periodo de tiempo determinado, la cantidad de proyectos ejecutados, que mejoraron o aumentaron la capacidad del puerto (ver ecuación 5.17).</p> <p style="text-align: center;"><i>Ecuación 5.17. Cantidad de proyectos ejecutados.</i></p> $\frac{\text{Cantidad de proyectos ejecutados}}{\text{Cantidad de proyectos acordados (3 por año)}} \geq 1$ <p>Donde, la cantidad de proyectos que se ejecuten, indicarán el aumento o mejora de la capacidad portuaria que le permitirá a la empresa obtener nuevos ingresos u/o clientes.</p>
Medida	Valores absolutos
Frecuencia	Anual
Meta	Mínimo 3 por año
Iniciativa	Desarrollo de un calendario referencial de inversiones que contemple la cantidad de proyectos programados, en desarrollo y ejecutados.

Fuente. Elaboración propia.

Para el tercer objetivo de la perspectiva de procesos internos “OP3 Promover acciones sostenibles”, se realizó una sexta entrevista al Gerente de Administración y Finanzas de la organización, donde se elaboraron cinco indicadores que se presentan a continuación:

El primer indicador, está relacionado con las acciones sostenibles, que debe desarrollar la organización para el bienestar de la comunidad que habita en el sector (ver tabla 5.27).

*Tabla 5.27. Información del indicador IP3.1 Cantidad de acciones sostenibles desarrolladas en relación a la comunidad del sector.*

Perspectiva	Procesos Internos
Objetivo	OP3 Promover acciones sostenibles
Indicador	IP3.1 Cantidad de acciones relacionadas al bienestar de la comunidad del sector desarrolladas.
Descripción	<p>Este indicador, cuantifica durante un periodo determinado, la cantidad de actividades, proyectos e iniciativas desarrolladas por la organización junto a la comunidad para mejorar problemáticas del sector.</p> <p>Donde, la cantidad de actividades que desarrolle la organización, determinarán su grado de compromiso con la comunidad y su contribución al crecimiento sostenible en una de sus dimensiones. Un alto grado de compromiso con la comunidad podrían generar un impacto positivo en la imagen de la empresa y su aceptación.</p>
Medida	Valores absolutos
Frecuencia	Anual
Meta	Al menos 1 por año
Iniciativa	Desarrollar un plan de sostenibilidad que implique la realización de un concurso anual donde la comunidad sea responsable de resolver, a través de sus ideas, problemáticas de la localidad, relacionadas con las empresas del entorno u otros. El objetivo es que las ideas sean validadas por alguna institución de educación superior de la región y conseguir el financiamiento para su ejecución a través de las mismas.

*Fuente. Elaboración propia.*

El segundo indicador, está relacionado con las acciones sostenibles, que debe desarrollar la organización para el cuidado del medio ambiente (ver tabla 5.28).

Tabla 5.28. Información del indicador IP3.2 Cantidad de actividades desarrolladas para cuidar el medio ambiente.

Perspectiva	Procesos Internos
Objetivo	OP3 Promover acciones sostenibles
Indicador	IP3.2 Cantidad de actividades desarrolladas para cuidar el medio ambiente.
Descripción	Este indicador, cuantifica durante un periodo de tiempo determinado, la cantidad de actividades, proyectos e iniciativas desarrolladas por la organización relacionadas al cuidado del medio ambiente.  Donde, la cantidad de actividades que la organización desarrolle, determinarán su grado de compromiso con el medio ambiente y su contribución al crecimiento sostenible. Un alto grado de compromiso con el medio ambiente, podría tener un impacto positivo en la imagen de la organización frente a sus competidores.
Medida	Valores absolutos
Frecuencia	Anual
Meta	Al menos 1 al año
Iniciativa	Elaborar un plan de sostenibilidad que implique la identificación de zonas donde se puedan desarrollar acciones que cuiden o protejan el medio ambiente y realizar estas acciones.

Fuente. Elaboración propia.

El tercer indicador, está relacionado con las acciones sostenibles, que debe desarrollar la organización con respecto a sus proveedores (ver tabla 5.29).

*Tabla 5.29. Información del indicador IP3.3 Cantidad de acciones sostenibles desarrolladas en relación a los proveedores*

Perspectiva	Procesos Internos
Objetivo	OP3 Promover acciones sostenibles
Indicador	IP3.3 Cantidad de acciones sostenibles desarrolladas en relación a los proveedores.
Descripción	Este indicador, cuantifica durante un periodo de tiempo determinado, la cantidad de actividades, proyectos e iniciativas desarrolladas por la organización en relación a sus proveedores.  Donde, la cantidad de actividades que la organización desarrolle, determinarán su grado de compromiso con los proveedores y su contribución al crecimiento sostenible. Un alto grado de compromiso con sus proveedores podría generar un impacto positivo en la imagen de la empresa frente a sus competidores.
Medida	Valores absolutos
Frecuencia	Anual
Meta	Al menos 1 al año
Iniciativa	Desarrollar un plan de sostenibilidad que implique la realización de acciones con los proveedores como políticas que consideren como primera opción a proveedores locales, la realización de pagos responsables, entre otros.

*Fuente. Elaboración propia.*

El cuarto indicador, está relacionado con las acciones sostenibles, que debe desarrollar la organización respecto al bienestar de sus trabajadores (ver tabla 5.30).

Tabla 5.30. Información del indicador IP3.4 Cantidad de actividades desarrolladas para mejorar el bienestar laboral.

Perspectiva	Procesos Internos
Objetivo	OP3 Promover acciones sostenibles
Indicador	IP3.4 Cantidad de actividades desarrolladas para el bienestar laboral:
Descripción	<p>Este indicador, cuantifica durante un periodo de tiempo determinado, la cantidad de actividades, proyectos e iniciativas desarrolladas por la organización, en relación al bienestar laboral de sus trabajadores (ver ecuación 5.18).</p> <p><i>Ecuación 5.18. Cant. de actividades desarrolladas para el bienestar laboral.</i></p> $\frac{\text{Cant. de acciones realizadas para el bienestar laboral}}{\text{Cantidad de acciones acordadas (10 por año)}} \geq 1$ <p>Donde, la cantidad de actividades que la organización desarrolle, determinarán su grado de compromiso con el bienestar de sus trabajadores y su contribución al crecimiento sostenible. Un alto grado de compromiso con sus colaboradores podría generar un impacto positivo en la productividad de los trabajadores y en la imagen de la empresa.</p>
Medida	Valor absoluto
Frecuencia	Anual
Meta	Mínimo 10 por año
Iniciativa	Desarrollar un plan de sostenibilidad que implique la elaboración de un programa de bienestar laboral donde se identifiquen las necesidades de los trabajadores, evalúe propuestas de mejora y las implemente.

Fuente. Elaboración propia.

El quinto indicador, está relacionado al cumplimiento de las buenas prácticas que dispone el código SEP que es un instructivo que dicta las acciones que regulan a las empresas del Estado y que debe dar cumplimiento la organización (ver tabla 5.31).

Tabla 5.31. Información del indicador IP3.6 Porcentaje de prácticas cumplidas del código SEP.

Perspectiva	Procesos Internos
Objetivo	OP3 Promover acciones sostenibles
Indicador	IP3.6 Porcentaje de prácticas cumplidas del código SEP
Descripción	<p>Este indicador, cuantifica durante un periodo de tiempo determinado, el porcentaje de prácticas del código SEP cumplidas por la empresa (ver ecuación 5.19).</p> <p style="text-align: center;"><i>Ecuación 5.19. Porcentaje de prácticas cumplidas del código SEP.</i></p> $\frac{P_C}{P_T} * 100$ <p style="text-align: center;"><math>P_C</math> : Total de practicas cumplidas. <math>P_T</math> : Total de practicas a cumplir.</p> <p>Donde, la cantidad porcentual obtenida, determinará el grado de cumplimiento de la empresa, en normas establecidas por el gobierno corporativo.</p>
Medida	Valor absoluto
Frecuencia	Anual
Meta	100%
Iniciativa	Contratar auditorías externas que asistan al cumplimiento del código SEP, identificando las practicas que necesita desarrollar la organización para poder cumplir con el total exigido.

Fuente. Elaboración propia.

Mediante una séptima entrevista abierta realizada al Gerente de Administración y Finanzas de la organización, se elaboraron cinco indicadores con sus respectivas metas e iniciativas que permitirán el desarrollo de los objetivos estratégicos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que se presentan a continuación:

Para el primer objetivo “OA1 Mejorar la formación, capacitación y desarrollo profesional del personal”, se desarrolló un indicador que está relacionado al perfeccionamiento del capital humano de la empresa (ver tabla 5.32).

Tabla 5.32. Información del indicador IA1 Porcentaje de trabajadores capacitados.

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento
Objetivo	OA1 Mejorar la formación, capacitación y desarrollo profesional del personal
Indicador	IA1 Porcentaje de trabajadores capacitados
Descripción	<p>Este indicador, cuantifica durante un periodo de tiempo determinado, el porcentaje de trabajadores que la organización capacita, en habilidades tanto personales como sociales (ver ecuación 5.20).</p> <p style="text-align: center;"><i>Ecuación 5.20. Porcentaje de trabajadores capacitados.</i></p> $\frac{\text{Total de trabajadores capacitados}}{\text{Total de trabajadores}} * 100$ <p>Donde, un alto porcentaje de este indicador, implicaría que la organización cuenta con un buen nivel de trabajadores capacitados, lo cual podría mejorar los resultados de la empresa.</p>
Medida	Valor en porcentaje
Frecuencia	Anual
Meta	100% de los trabajadores
Iniciativa	Desarrollar un plan de capacitación que implique un análisis de las capacidades que necesiten mejorar los trabajadores, la evaluación de acciones propuestas y la ejecución de las habilidades requeridas.

Fuente. Elaboración propia.

Para el segundo objetivo de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento “OA2 Mejorar los sistemas de información y tecnologías que facilitan la mejora de los procesos”, se desarrolló un indicador relacionado al capital de la información que mide las actualizaciones que la organización realiza con respecto a su infraestructura tecnológica o aplicaciones clave de la información (ver tabla 5.33).

Tabla 5.33. Información del indicador IA2 Cantidad de actualizaciones realizadas en infraestructura tecnológica o aplicaciones clave de la información.

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento
Objetivo	OA2 Mejorar los sistemas de información y tecnologías que facilitan la mejora de los procesos.
Indicador	IA2 Cantidad de actualizaciones realizadas en infraestructura tecnológica o aplicaciones clave de información
Descripción	<p>Este indicador, cuantifica durante un periodo de tiempo determinado, la cantidad de actualizaciones que realice la organización en relación a infraestructura tecnológica (ver ecuación 5.21).</p> <p style="text-align: center;"><i>Ecuación 5.21. Cant. de actualizaciones realizadas en infraestructura tecnológica.</i></p> $\frac{\text{Cant. de actualizaciones tecnologicas realizadas}}{\text{Cant. de actualizaciones acordadas (2 por año)}} \geq 1$ <p>Donde, la cantidad de actualizaciones que realice la organización, determinarán su nivel tecnológico. Un elevado nivel tecnológico de la empresa, le permitiría entregar un buen servicio, ahorrar tiempo en alguno de sus procesos, facilitar actividades de control, etc.</p>
Medida	Valores absolutos
Frecuencia	Anual
Meta	Mínimo 2 por año
Iniciativa	Desarrollar un plan de mejora tecnológica que implique el análisis de la estructura tecnológica de la empresa, la identificación de insuficiencias, la evaluación de propuestas de mejora y su ejecución.

Fuente. Elaboración propia.

Para el tercer objetivo de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento “OA3 Fomentar una cultura de mejora continua, innovación y sostenibilidad”, se desarrollaron tres indicadores para su evaluación. El primer indicador, está relacionado con el capital organizacional de la empresa y mide la cantidad de sugerencias que realizan los trabajadores, para mejorar los procesos de la organización (ver tabla 5.34).

Tabla 5.34. Información del indicador IA3.1 Cantidad de sugerencias realizadas por los trabajadores para la mejora de procesos.

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento
Objetivo	OA3 Fomentar una cultura de mejora continua, innovación y sostenibilidad
Indicador	IA3.1 Cantidad de sugerencias realizadas para mejorar los procesos.
Descripción	<p>Este indicador, cuantifica durante un periodo de tiempo determinado, la cantidad de sugerencias realizadas por los trabajadores para mejorar los procesos (ver ecuación 5.22).</p> <p><i>Ecuación 5.22. Cant. de sugerencias realizadas por los trabajadores para mejorar los procesos.</i></p> $\frac{\text{Cant. de sugerencias realizadas para mejorar los procesos}}{\text{Cantidad de sugerencias acordadas (4 por año)}} \geq 1$ <p>Donde, la cantidad de sugerencias realizadas, le permitirán a la organización descubrir nuevas oportunidades de mejora.</p>
Medida	Valores absolutos
Frecuencia	Semestral
Meta	Mínimo 4 por año.
Iniciativa	Realizar reuniones ampliadas que implique una instancia donde los miembros de la organización puedan exponer sus ideas con respecto a los servicios que debería mejorar la empresa.

Fuente. Elaboración propia.

El segundo indicador, está orientado a promover una cultura de innovación en la empresa, donde los trabajadores puedan realizar sugerencias para el desarrollo de nuevos servicios (ver tabla 5.35).

Tabla 5.35. Información del indicador IA3.2 Cantidad de sugerencias realizadas por los trabajadores para desarrollar nuevos servicios.

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento
Objetivo	OA3 Fomentar una cultura de mejora continua, innovación y sostenibilidad
Indicador	IA3.2 Cantidad de sugerencias realizadas para desarrollar nuevos servicios.
Descripción	<p>Este indicador, cuantifica durante un periodo de tiempo determinado, la cantidad de sugerencias realizadas por los trabajadores para desarrollar nuevos servicios (ver ecuación 5.23).</p> <p><i>Ecuación 5.23. Cant. de sugerencias realizadas por los trabajadores para desarrollar nuevos servicios.</i></p> $\frac{\text{Cant. de sugerencias realizadas para crear nuevos servicios}}{\text{Cantidad de sugerencias acordadas (4 por año)}} \geq 1$ <p>Donde, la cantidad de sugerencias realizadas, le permitirán a la organización identificar nuevas oportunidades para obtener beneficios.</p>
Medida	Valores absolutos
Frecuencia	Semestral
Meta	Mínimo 4 por año.
Iniciativa	Realizar reuniones ampliadas que implique una instancia donde los miembros de la organización puedan exponer sus ideas con respecto a los nuevos servicios que debería desarrollar la empresa.

Fuente. Elaboración propia.

El tercer indicador, está orientado a promover una cultura de sostenibilidad en la organización, donde los trabajadores puedan realizar sugerencias respecto a las acciones sostenibles que la empresa debiera desarrollar (ver tabla 5.36).

Tabla 5.36. Información del indicador IA3.3 Cantidad de acciones sostenibles sugeridas por los trabajadores.

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento
Objetivo	OA3 Fomentar una cultura de mejora continua, innovación y sostenibilidad
Indicador	IA3.3 Cantidad de acciones sostenibles sugeridas por los trabajadores.
Descripción	<p>Este indicador, cuantifica durante un periodo de tiempo determinado, la cantidad de sugerencias realizadas por los trabajadores, respecto al desarrollo de acciones sostenibles que la organización debiera desarrollar (ver ecuación 5.24).</p> <p><i>Ecuación 5.24. Cant. de acciones sostenibles sugeridas por los trabajadores.</i></p> $\frac{\text{Cant. de acciones sostenibles sugeridas}}{\text{Cantidad de acciones acordadas (5 por año)}} \geq 1$ <p>Donde, la cantidad de sugerencias realizadas, le permitirán a la organización identificar acciones que contribuyan al desarrollo sostenible.</p>
Medida	Valores absolutos
Frecuencia	Semestral
Meta	Mínimo 5 por año
Iniciativa	Realizar reuniones ampliadas que implique una instancia donde los miembros de la organización puedan exponer sus ideas con respecto a las acciones sostenibles que debería desarrollar la empresa.

Fuente. Elaboración propia.

A continuación, en las siguientes tablas, se presentan las perspectivas del cuadro de mando integral con los objetivos, indicadores, metas e iniciativas que se elaboraron para el presente proyecto (ver tablas 5.37; 5.38; 5.39; 5.40).

Tabla 5.37. Cuadro de la Perspectiva Financiera.

Perspectiva Financiera			
Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
OF1 Aumentar la rentabilidad	IF1 Crecimiento margen EBITDA: $\frac{\text{Margen EBITDA f} - \text{Margen EBITDAi}}{\text{Margen EBITDAi}} * 100$	3% anual	
OF2 Ampliar oportunidades de ingresos	IF2.1 Ingresos por clientes nuevos: $\frac{\text{Total de ingresos por clientes nuevos}}{\text{Total de ingresos}} * 100$	2% anual	
	IF2.2 Ingresos por nuevos servicios: $\frac{\text{Total de ingresos por nuevos servicios}}{\text{Total de ingresos}} * 100$	3% anual	
OF3 Asegurar un crecimiento económico sostenible	IF3 Porcentaje invertido en acciones sostenibles: $\frac{\text{Total invertido en acciones sostenibles}}{\text{Total de ingresos}} * 100$	3% anual	

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 5.38. Cuadro de la Perspectiva de clientes.

Perspectiva de Clientes			
Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
OC1 Aumentar la satisfacción del cliente	IC1.1 Índice de satisfacción del cliente: $\frac{\text{Total de encuestados satisfechos}}{\text{Total de encuestados}} * 100$	95%	Gestión de clientes.
	IC1.2 Tasa de retención de clientes: $\frac{\text{Total clientes}_{\text{final}} - \text{Total clientes}_{\text{nuevos}}}{\text{Total clientes}_{\text{inicial}}} * 100$	100%	Gestión de clientes.
	IC1.3 Cantidad de reclamos formales: $\frac{\text{Cant. de reclamos formales}}{\text{Cant. maxima acordada (2 por año)}} \leq 1$	Max. 3 por año	Gestión de clientes.
OC2 Aumentar disposición de servicios a nivel regional	IC2.1 Cantidad de muelles administrados: $\frac{\text{Cant. de muelles DOP administrados}}{\text{Cant. de muelles acordados (5 por año)}} \geq 1$	Min. 5 por año	Gestión con organismos del Estado.
	IC2.2 Cantidad de servicios habilitados en muelles regionales: $\frac{\text{Cantidad de servicios habilitados}}{\text{Cant de servicios acordados (2 por año)}} \geq 1$	Min. 2 por año	Calendario referencial de inversiones
OC3. Aumentar el reconocimiento de la marca	IC3.1 Índice de recomendación: $\frac{\text{Cant. de promotores} - \text{Cant. de detractores}}{\text{Total de respuestas}} * 100$	80%	Gestión de clientes.
	IC3.2 Cantidad de apariciones públicas: $\frac{\text{Cantidad de apariciones publicas}}{\text{Cant. de apariciones acordadas (12 por año)}} \geq 1$	Min. 12 por año	Plan de Participaciones públicas.

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 5.39. Cuadro de la Perspectiva de Procesos Internos.

Perspectiva de Procesos Internos			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
OP1 Mejorar la calidad de los servicios portuarios	IP1.1 Cantidad de necesidades de los clientes, identificadas para mejorar el servicio: $\frac{\text{Cant. de necesidades identificadas}}{\text{Cant. de necesidades acordadas (10 por año)}} \geq 1$	Min. 10 por año	Gestión de clientes.
	IP1.2 Cantidad de servicios mejorados: $\frac{\text{Cant. de servicios mejorados}}{\text{Cant. de mejoras acordadas (3 por año)}} \geq 1$	Min. 3 por año	Programa de mantención y remodelación de infraestructura
	IP1.3 Tiempo de espera de las naves: $\frac{T_{\text{anterior}} - T_{\text{actual}}}{T_{\text{actual}}} * 100$ T <sub>actual</sub> : Total de espera en el periodo actual. T <sub>anterior</sub> : Total de espera en el periodo anterior.	Disminuir en un 15%	Gestión de planificación naviera.
OP2 Descubrir nuevas oportunidades	IP2.1 Cantidad de proyectos identificados y evaluados: $\frac{\text{Cant. de proyectos identificados y evaluados}}{\text{Cant. de proyectos acordados (2 por año)}} \geq 1$	Min. 2 por año	Plan maestro y reuniones con stakeholders.
	IP2.2 Cantidad de proyectos diseñados: $\frac{\text{Cant. de proyectos diseñados}}{\text{Cant. de proyectos acordados (2 por año)}} \geq 1$	Min. 2 por año	Estudios y asesorías.
	IP2.3 Cantidad de proyectos ejecutados: $\frac{\text{Cant. de proyectos ejecutados}}{\text{Cant. de proyectos acordados (3 por año)}} \geq 1$	Min. 3 por año	Calendario referencial de inversiones.
OP3 Promover acciones sostenibles	IP3.1 Cantidad de acciones sostenibles desarrolladas en relación a la comunidad del sector	Al menos 1 por año	Plan de sostenibilidad.
	IP3.2 Cantidad de actividades desarrolladas para cuidar el medio ambiente	Al menos 1 por año	Plan de sostenibilidad.
	IP3.3 Cantidad de acciones sostenibles desarrolladas en relación a los proveedores	Al menos 1 por año	Plan de sostenibilidad.
	IP3.4 Cantidad de actividades desarrolladas para el bienestar laboral: $\frac{\text{Cant. de acciones para el bienestar laboral}}{\text{Cantidad de acciones acordadas (10 por año)}} \geq 1$	Min. 10 por año	Programa de bienestar laboral.

	IP3.5 Porcentaje de prácticas cumplidas del código SEP: $\frac{\text{Total de practicas cumplidas del codigo SEP}}{\text{Total de practicas que solicita el codigo SEP}} * 100$	100%	Auditorías externas.
--	--	------	----------------------

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 5.40. Cuadro de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
OA1 Mejorar la formación, capacitación y desarrollo profesional del personal	IA1 Porcentaje de trabajadores capacitados: $\frac{\text{Total de trabajadores capacitados}}{\text{Total de trabajadores}} * 100$	100%	Plan de capacitación.
OA2 Mejorar los sistemas de información y tecnologías que facilitan la mejora del proceso	IA2 Cantidad de actualizaciones realizadas en infraestructura tecnológica o aplicaciones clave de información: $\frac{\text{Cant. de actualizaciones tecnologicas realizadas}}{\text{Cant. de actualizaciones acordadas (2 por año)}} \geq 1$	Min. 2 por año	Plan de mejora tecnológica.
OA3 Fomentar una cultura de mejora continua, innovación y sostenibilidad	IA3.1 Cantidad de sugerencias realizadas por los trabajadores para la mejora de procesos. $\frac{\text{Cant. de sugerencias para mejorar los procesos}}{\text{Cantidad de sugerencias acordadas (4 por año)}} \geq 1$	Min. 4 por año	Reuniones ampliadas.
	IA3.2 Cantidad de sugerencias realizadas por los trabajadores para desarrollar nuevos servicios. $\frac{\text{Cant. de sugerencias para crear nuevos servicios}}{\text{Cantidad de sugerencias acordadas (4 por año)}} \geq 1$	Min. 4 por año	Reuniones ampliadas.
	IA3.3 Cantidad de acciones sostenibles sugeridas por los trabajadores. $\frac{\text{Cant. de acciones sostenibles sugeridas}}{\text{Cantidad de acciones acordadas (5 por año)}} \geq 1$	Min. 5 por año	Reuniones ampliadas.

Fuente. Elaboración propia.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

EMPORCHA es una empresa de gran trayectoria, constituye uno de los pilares fundamentales para el desarrollo de la región de Aysén al administrar no solo uno de los principales puertos nacionales, sino que también los muelles y rampas que permiten la conectividad de las localidades situadas en la zona insular de la región.

El análisis de la planificación estratégica, reveló que la empresa posee declaraciones estratégicas claras, concisas, desafiantes y alcanzables de lo que desean ser para la región (visión) y de cómo lo quieren lograr (misión). Un entorno organizacional externo que presenta importantes factores que limitan su desarrollo, en comparación de los que lo favorecen, de los cuales la entidad ha sabido sacar provecho. Un entorno organizacional interno que presenta importantes factores que le han permitido ofrecer un servicio a nivel regional a diferencia de sus pares que es más localizado. Sin embargo, padece de limitaciones en sus capacidades debido a la ley 19.542 que no le permite ofrecer un servicio portuario integral.

Este análisis permitió el desarrollo de estrategias que ofrece el entorno y la revisión de los actuales lineamientos estratégicos de la organización, lo cual determinó que estos son poco reveladores con respecto al propósito que persigue la empresa por lo que se replantearon basándose en los análisis realizados.

La elaboración de los objetivos estratégicos, contemplo seis entrevistas abiertas realizadas a miembros claves de la organización, donde se elaboraron doce objetivos estratégicos (tres para cada perspectiva) basándose en los lineamientos estratégicos replanteados. Donde, los objetivos de la perspectiva financiera exponen los resultados financieros que debe conseguir la organización en base a las estrategias propuestas. Los objetivos de la perspectiva de clientes plantean los desafíos de la organización para satisfacer a sus clientes. Los objetivos de procesos internos plantean los procesos que la organización debe hacer bien para llegar a sus clientes, y los objetivos de aprendizaje y crecimiento plantean las necesidades de los trabajadores de la organización para poder entregar un buen servicio. Luego, mediante una reunión con miembros claves de la organización, se vincularon los objetivos elaborados a través de relaciones causa-efecto, formando una cadena que constituye la consecución de la visión de la empresa quedando representado de forma gráfica en un mapa estratégico.

Para la elaboración de los indicadores, metas e iniciativas, se realizaron seis entrevistas abiertas a miembros claves de la organización, donde se desarrollaron veintisiete indicadores con sus respectivas metas las cuales permitirán evaluar el desempeño de la organización en cada uno de los objetivos propuestos, e iniciativas que constituyen en su mayoría planes y programas que posibilitarán el logro de las metas establecidas.

Puerto Chacabuco al estar en una zona donde existen factores importantes que limitan su desarrollo y el de la región, es recomendable que la empresa se mantenga constantemente analizando sus entornos (externo e interno) a fin de poder identificar nuevos factores que le permitan mejorar su rentabilidad.

En consecuencia, se recomienda la implementación del cuadro de mando integral por ser una herramienta que se adapta fácilmente a los cambios, se presenta como una excelente alternativa para poder gestionar los lineamientos estratégicos que le permitirán sacar provecho de estas oportunidades de mejora. Debido a que su actualización se puede realizar en base a los resultados que se obtengan durante el periodo de evaluación, a los nuevos objetivos que persiga y también a los objetivos que se replanteen en la actualización de la planificación estratégica.

Asimismo, se recomienda que la organización desarrolle un área de gestión estratégica que se encargue de revisar la planificación estratégica y controle el progreso de las estrategias mediante el cuadro de mando integral.

## **7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Amaru, M. (2009). *Fundamentos de administración: Teoría general y proceso administrativo*. Pearson Educación.
- Armada de Chile - Directemar. (2017). *Boletín Estadístico Marítimo*. Valparaíso.
- Atencio, J., & Sánchez, G. (2009). El control de gestión estratégica en las organizaciones. *CICAG*, 15-29.
- Banco Central de Chile. (15 de Noviembre de 2018). *Cuentas Nacionales de Chile PIB Regional 2017*. Obtenido de <http://www.bcentral.cl/web/guest/pib-regional>
- Banco Central de Chile. (2018). *Informe de Política Monetaria Septiembre 2018*.
- Bateman, & Snell. (s.f.). *Administración liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (15 de Noviembre de 2018). *Región de Aysén*. Obtenido de <https://www.bcn.cl/siit/nuestropais/region11>
- CAMPORT. (2016). *Una nueva vuelta de tuerca. Planificar y coordinar para la productividad*.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson educación.
- Diario Aysén. (06 de Julio de 2018). *Continúa preocupación por posible modificación a la ley de Fomento de la Marina Mercante*. Obtenido de <http://www.diarioaysen.cl/sitio/2018/07/06/continua-preocupacion-por-posible-modificacion-a-la-ley-de-fomento-de-la-marina-mercante/>
- Empresa Portuaria Chacabuco. (2011). *Plan Maestro 2012 - 2016 Puerto Chacabuco*. Puerto Chacabuco.
- Empresa Portuaria Chacabuco. (2017). *Memoria Anual*. Puerto Chacabuco.
- Empresa Portuaria Chacabuco. (2017). *Plan Maestro Empresa Portuaria Chacabuco*. Puerto Chacabuco.
- Fernández Lamarra, N. (2006). *Política, planeamiento y gestión de la educación: modelos de simulación en Argentina*. EDUNTREF.
- Gobierno Regional de Aysén. (2017). *Informe Cuenta Pública Región de Aysén*.
- Gobierno Regional de Aysén. (2018). *Diagnóstico de Caracterización Socioeconómica de la Región de Aysén*. Coyhaique.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeación Estratégica aplicada*. McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. MCGRAW-HILL.
- Hernández, Z. T. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Hill, C. J. (2009). *Administración estratégica 8 Ed*. McGraw Hill.

- Niven, P. (2000). *El cuando de mando integral paso a paso. Maximizar los resultados*. Gestión 2000.
- Observatorio Aysén. (2017). *Reporte regional análisis cuantitativo*. Coyhaique.
- Oficina de Estudios y Políticas Agrarias. (2018). *Información Regional de Aysén*.
- Otero, D., & Gache, F. (2006). Evoluciones dinámicas en el diagrama FODA. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 6(2).
- Portal Portuario. (31 de 08 de 2017). *Avanza incorporación de rampas y muelles a administración de portuarias sureñas*. Obtenido de <https://portalportuario.cl/avanza-incorporacion-rampas-muelles-administracion-portuarias-surenas/>
- Portal Portuario. (24 de Mayo de 2018). *Gerente general de Puerto Chacabuco es elegido como presidente de Puertos del Conosur*. Obtenido de <https://portalportuario.cl/gerente-general-de-puerto-chacabuco-es-elegido-como-presidente-de-puertos-del-conosur/>
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 01-15.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2a. ed.). Grupo Editorial Patria.
- Radio Universidad de Chile. (18 de Agosto de 2018). *Zona franca en Aysén: ¿Dónde está la primera piedra?* Obtenido de <https://radio.uchile.cl/2018/08/18/zona-franca-en-aysen-donde-esta-la-primera-piedra/>
- Rastogi, N., & Trivedi, M. (2016). PESTLE technique—A tool to identify external risks in construction projects. *International Research Journal of Engineering and Technology*, 3(1), 384-388.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración. Decimosegunda edición*. México: Person Educación.
- Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (2011). *Estudio Identificación de Territorios Aislados*.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., & Peteraf, M. A. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos* (19a. ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Thompson, A. A., Strickland III, A. J., & Gamble, J. E. (2008). *Administración estratégica Teoría y casos*. McGraw-Hill.