



**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE AUDITORÍA
CARRERA DE INGENIERÍA EN INFORMACIÓN Y CONTROL DE
GESTIÓN**

**“HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN: CASO
ESTUDIO EN UNA AGENCIA MARÍTIMA DE SAN ANTONIO”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA
INFORMACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN**

**FABIANNA SEPÚLVEDA MONÁRDEZ
DAYAN VELÁSQUEZ SOTO**

Profesor Guía: RICARDO ESPINOZA DIAZ

VALPARAÍSO, DICIEMBRE 2019

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, queremos agradecer a la una a la otra, por apoyarnos, acompañarnos y haber formado una amistad durante estos cuatro años que ha durado la carrera, en especial este último año en el cual hemos desarrollado esta investigación.

Agradecemos a nuestras familias, en especial a nuestros padres, quienes crearon en nosotras los pilares de las mujeres que actualmente somos, sin ustedes no seríamos lo que somos ahora.

A nuestros amigos y compañeros de universidad, por su gran amistad y apoyo. Sin duda que cada momento compartido fue de gran aprendizaje tanto personal como profesionalmente, gracias por ser parte de este proceso.

Y en último lugar, pero no menos importante, queremos agradecer a cada profesor que formó parte de nuestro proceso educativo durante estos cuatro años, pero en especial queremos agradecer a los profesores que nos ayudaron a realizar esta investigación, cada consejo, cada retroalimentación y cada ayuda fueron esenciales para que este proyecto se lograra concretar. Muchas gracias por ayudarnos a ser profesionales.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	5
ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓN	6
OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	9
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	10
1.1 DEFINICIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN	10
1.1.1 Control	10
1.1.2 Estándar	11
1.1.3 Gestión.....	11
1.1.4 Control de Gestión	11
1.2 SISTEMA DE GESTIÓN: CICLO CERRADO DE CONTROL	13
1.3 HERRAMIENTAS CONTROL DE GESTIÓN.....	15
1.3.1 Planificación Estratégica.....	16
1.3.2 Declaraciones Estratégicas	16
1.3.3 Análisis Interno-Externo.....	17
1.3.4 Vigilancia Estratégica	18
1.3.5 Mapa Estratégico	19
1.3.6 Cuadro de Mando Integral (CMI)	20
1.3.7 Key Performance Indicator (KPI)	21
1.3.8 STRATEX.....	22
1.3.9 Acuerdos Nivel de Servicios	22
1.3.10 Esquema de Incentivos	23
1.3.11 Cultura Organizacional.....	23
1.3.12 Manual de Procedimientos	25
1.3.13 Cuadros de Mando	25
1.3.14 Sistemas de Gestión de Calidad.....	26
1.3.15 Softwares de Gestión de Procesos.....	26
1.3.16 Sistemas de Costos	27
1.3.17 Presupuesto.....	27
1.3.18 Rolling Forecast.....	28
1.3.19 Control Interno	29

1.4 DEFINICIÓN AGENCIA MARÍTIMA	29
1.4.1 Agencia Marítima	29
1.4.2 Esquema Básico del Puerto.....	30
1.4.3 Funcionamiento Básico del Puerto	31
1.5 CONTROL DE GESTIÓN EN EL RUBRO MARÍTIMO	33
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	35
2.1 ENFOQUE METODOLÓGICO	35
2.2 PROCEDIMIENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS.....	36
2.3 PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS DE DATOS	37
2.4 INTERPRETACIÓN.....	38
2.5 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN	39
CAPÍTULO III: RESULTADOS.....	43
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	53
4.1 LIMITANTES DEL ESTUDIO	64
ANEXOS.....	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Etapas Ciclo Cerrado de Control.....	14
Tabla N°2: Perfil de los expertos para la validez del instrumento	39
Tabla N°3: Relación del Ciclo Cerrado de Control y las preguntas de la entrevista..	40
Tabla N°4: Conclusiones y recomendaciones 1°Etapa Ciclo Cerrado de Control	53
Tabla N°5: Conclusiones y recomendaciones 2°Etapa Ciclo Cerrado de Control	54
Tabla N°6: Conclusiones y recomendaciones 3°Etapa Ciclo Cerrado de Control	55
Tabla N°7: Conclusiones y recomendaciones 4°Etapa Ciclo Cerrado de Control	57
Tabla N°8: Conclusiones y recomendaciones 5°Etapa Ciclo Cerrado de Control	58
Tabla N°9: Conclusiones y recomendaciones 6°Etapa Ciclo Cerrado de Control	59
Tabla N°10: Relación entre las herramientas del Ciclo y las de la empresa	61

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N°1: Ciclo Cerrado de Control.....	13
Ilustración N°2: Mapa Estratégico	19
Ilustración N°3: Perspectivas del CMI.....	20
Ilustración N°4: Dimensiones Cultura Organizacional	24
Ilustración N°5: Esquema Básico del Puerto.....	30
Ilustración N°6: Funcionamiento Básico de un Puerto	32

RESUMEN

Se realizó esta investigación debido a la importancia que tienen las Herramientas de Control de Gestión para el desarrollo de compañías, se indagó cuales empresas habían aplicado las herramientas, cómo y cuáles eran las más utilizadas. De lo anterior, se encontró un déficit de investigaciones en el sector muy importante en Chile, de las exportaciones e importaciones, pero específicamente en el sector marítimo portuario. Por ello, y sabiendo el rol fundamental que cumplen las Agencias Marítimas en el desarrollo de las operaciones portuarias y la importancia nacional e internacional del Puerto San Antonio es que se decidió investigar una gran Agencia de este lugar. El desarrollo de la investigación consiste en la creación de una entrevista, material que se utilizó para conocer las herramientas que ocupan las Agencias. Los datos recabados fueron utilizados para ser comparados con el Ciclo Cerrado de Control, esto permitió saber que la empresa tenía un buen desarrollo de sus herramientas, pero que había déficits que debían ser mejorados, planteando sugerencias para su mejora.

Esta tesis es aporte a la literatura del Control de Gestión, debido a la gran información que proporciona, y lo respaldada que se encuentra por expertos en control de gestión e investigación.

Palabras claves: Herramientas de Control de Gestión, Ciclo Cerrado de Control y Agencias Marítimas.

ABSTRACT

This research was made due to the importance of the Management Control Tools for the development of companies. It was investigated which companies had applied the tools, how and which were the most used ones. From the above, it was found a deficit of investigations in a very important sector in Chile, the exports and imports, but specifically in the maritime port sector. Therefore, and knowing the fundamental role that the Maritime Agencies play in the development of port operations and the national and international importance of the Port San Antonio is that it was decided to investigate a large agency of this place. The development of the research consists in the creation of an interview, material that was used to know what tools the Agencies occupy. The data collected were used to be compared with the Closed Control Cycle, this allowed to know that the company had a good development of its tools, but that there were deficits that had to be improved, raising suggestions for improvement.

This thesis is a contribution to the literature of Management Control, due to the great information it provides, and it is supported by experts in management control and research

Keywords: Management Control Tools, Strategy Management System and Maritime Agencies.

INTRODUCCIÓN

A nivel nacional, más del 90% del comercio internacional se desarrolla a través del sector marítimo, jugando un rol primordial para el crecimiento económico del país (CAMPORT, 2019). El Puerto San Antonio es el puerto principal de Chile y ocupa el décimo lugar a nivel latinoamericano, dándole un prestigio internacional por su rapidez, eficiencia y eficacia en los procesos, lo que refleja la importancia que significa esta pequeña provincia para el comercio exterior del país (CEPAL, 2018).

Durante 2018 el intercambio comercial de Chile aumentó un 17% respecto al año anterior, lo que involucra además un incremento del monto del intercambio comercial del país que asciende a US\$ 15.113 millones. También hubo un aumento del intercambio comercial por vía marítima en un 8,5% en relación con el año anterior, dando resultado de un 91,8% del comercio internacional (Cámara Aduanera de Chile, 2018). La actividad portuaria representa una gran alternativa para el crecimiento económico y comercial de los países, pues son esenciales para el intercambio comercial internacional por ser lugares de resguardo de las embarcaciones en las que se desarrollan operaciones de carga, descarga, embarque y desembarque de gran cantidad de productos necesarias para el consumo de las poblaciones (Falla y Camargo, 2018). Por otra parte, el bajo costo, la buena capacidad de transporte a gran escala de mercancías, además de movimientos a largas distancias, hacen que se considere al transporte marítimo el medio más eficaz de transportar mercancías, el más conveniente y también el más rentable (Encinas, 2017). Sin embargo, los procesos y actividades del comercio portuario van más allá de los trabajadores con sus máquinas y camiones moviendo carga pesada; para que esa carga llegue hasta el terminal hubo toda una gestión logística, todo un trabajo de personas que no se desempeñan directamente en los terminales portuarios. Los encargados de que el buque gigante atraque en dicho lugar son las Agencias Marítimas, que, según la Fundación de la Industria Marítima, son las responsables del transporte de las mercancías, además de ser el representante del cliente en el lugar donde la carga llegará.

Debido al rol fundamental que juegan las Agencias Marítimas en los puertos, es esencial que funcionen de la mejor manera. Deben contar con medidas que facilitan el control de los procesos y actividades de la organización, tal como lo es el Control de Gestión y las herramientas de Control de Gestión, las cuales juegan un rol primordial para controlar

la implementación de las estrategias y alineación de los objetivos entre la organización y los miembros, estableciendo estándares, midiendo, evaluando y corrigiendo el desempeño organizacional, y así poder efectuar los ajustes necesarios para el logro de los objetivos de la empresa (Anthony y Govindarajan, 2008). Para el logro de los objetivos es necesario medir los procesos dentro una organización, todos los gerentes de una empresa necesitan herramientas apropiadas para monitorear y medir el desempeño organizacional (Robbins y Coulter, 2010). Así es como, William Thomson Kelvin, físico y matemático británico (1824–1907) establece que: “lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”. En consecuencia, lo que no se mide no se puede gestionar, y sin herramientas de control no es posible llevar a cabo un proceso de Control de Gestión.

Las investigaciones que se han realizado a nivel general en organizaciones sobre herramientas de Control de Gestión y su importancia en el desarrollo de una empresa, son diversas. En el sector primario o agropecuario se han llevado a cabo investigaciones sobre la aplicación del cuadro de mando integral como herramienta para el Control de Gestión, con el fin de mejorar los procesos de control dentro de las empresas. Estos se han realizado en empresas ganaderas (Rodríguez, Ponssa y Sanchez, 2009; Martínez y López, 2011), pesqueras (Rodríguez, 2002; De la Cruz, Depaz y Mauricio, 2006), y exportadoras de frutas (Guillen, 2016; Adasme, 2015; Navia, 2016), así como también se han realizado propuestas de sistemas de Control de Gestión para empresas mineras, donde han utilizado herramientas de Control de Gestión como mapas estratégicos, cuadros de mando integral, tableros de control y esquemas de incentivos (Contreras, 2017; Álvarez, 2014; Chavarría, 2010). En el caso del sector secundario o industrial se han realizado estudios sobre diseños de sistemas de Control de Gestión para empresas constructoras (Reinoso, 2017; Nogueira, López, Medina, y Hernández, 2014; Arroyo y Santana, 2012), eléctricas (Novero, 2011; Vargas, 2017), informáticas (Nogueira, Medina y Hernández, 2009), petroleras (Inciarte y García, 2010; Leiva, 2015), metalmecánicas (Sánchez, Moya y Déleg, 2014), donde se han analizado y propuesto herramientas de Control de Gestión tales como tableros de control, mapas estratégicos, cuadros de mando integral y esquemas de incentivos. A su vez, en el sector terciario o de servicios se han investigado herramientas de Control de Gestión en organizaciones de salud pública (Villalbí, Guix, Casas, Borrell, Duran, Artazcoz y Jiménez, 2007; Cerda y Chacur, 2006; Carnicero y Rojas, 2012; Tapia, 2014; Meliñán, 2018), universidades (Sullivan, 2016; Aguilera y Anielka, 2016; Hernández, 2009; Duarte, 2016),

empresas de turismo (Ampuero, 2017; Escobar y Lobo, 2001), empresas portuarias (Estrada Llaquet, 2007; Diaz, 2017), donde se han diseñado sistemas de Control de Gestión para mejorar los procesos de control. Finalmente, específicamente en el sector portuario, se han realizado estudios sobre una propuesta de diseño de un cuadro de mando integral para una empresa portuaria, con el fin de obtener un mecanismo de control que mida las actividades de la empresa en términos operativos y administrativos, y poder evaluar el desempeño laboral (Diaz, 2017). También un estudio sobre la elaboración de una metodología que facilite la formación de la estrategia y mejore la competitividad de un puerto, utilizando el plan estratégico y el cuadro integral (Estrada Llaquet, 2007). Sin embargo, llama la atención que con la importancia que tiene el rubro marítimo y el Control de Gestión dentro de una empresa, solo se haya investigado el Control de Gestión en empresas portuarias y más aún, que sólo se enfatice el uso del cuadro de mando integral, y no el uso de más herramientas de Control de Gestión, y en específico, en las Agencias Marítimas.

En consecuencia, se desconoce cuáles herramientas de Control de Gestión son las que utilizan estas últimas, surgiendo la pregunta para esta investigación: ¿Cuáles son las herramientas de Control de Gestión que utilizan las Agencias Marítimas? Es por ello que esta investigación tiene como propósito explorar el uso de las herramientas de Control de Gestión en una Agencia Marítima de San Antonio que posea una gran relevancia en la industria marítima-portuaria.

Como investigadoras, se llevó a cabo una exploración por medio de un caso de estudio en una empresa que se dedica al agenciamiento marítimo. El estudio tiene un alcance solamente de herramientas de Control de Gestión que se utilizan en esta Agencia Marítima de San Antonio, cuya investigación exploratoria permitirá conocer de mejor forma esta área del sector portuario, además de abrir una ventana para futuras investigaciones en las Agencias Marítimas, indagando en posibles mejoras para la empresa y, gracias al Control de Gestión, servir de aporte para el desarrollo de la industria.

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

A continuación, se describen los objetivos generales y específicos de la investigación.

1. Objetivo General

Analizar las herramientas de Control de Gestión que utiliza una Agencia Marítima de San Antonio de gran relevancia en la industria marítima-portuaria.

2. Objetivos Específicos

1. Describir a nivel general las herramientas de Control de Gestión existentes, y en específico las herramientas existentes en el sector marítimo-portuario.
2. Identificar las herramientas de Control de Gestión utilizadas en la Agencia Marítima de San Antonio.
3. Analizar la brecha según literatura de las herramientas de Control de Gestión utilizadas en la Agencia Marítima de San Antonio.
4. Indagar mejoras en las herramientas de Control de Gestión para la Agencia Marítima de San Antonio.

El escrito se encuentra constituido de la siguiente manera. En la sección siguiente, **Capítulo 1**, se realiza una revisión literaria en relación al Control de Gestión, se describe los principales conceptos que engloba al Control de Gestión, posteriormente la definición del Ciclo Cerrado de Control que se ordena la investigación, luego la descripción de las principales herramientas de Control de Gestión que establece el ciclo y finalmente la descripción de Agencia Marítima y las investigaciones que se realizaron al respecto. Posteriormente en el **Capítulo 2**, se presenta la metodología en la que se base la investigación, con una descripción de todos los procedimientos y análisis para llevar a cabo el estudio. Luego en el **Capítulo 3**, se detallan los resultados obtenidos de la investigación gracias a los instrumentos de recopilación de datos. Finalmente, en el **Capítulo 4**, se presentan las conclusiones, discusiones y propuestas surgidas del estudio, así como también las principales limitantes que acontecieron en el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

En esta sección se presenta una revisión literaria dividida en cuatro secciones. Primero, se explica el Control de Gestión y todo lo relacionado con este. Segundo, se detalla las principales herramientas de Control de Gestión que se presentan en la literatura con relación el Ciclo Cerrado de Control que integra la estratégica y operaciones. Tercero, se discute sobre la importancia de las Agencias Marítimas y el funcionamiento del sector portuario. Finalmente, se realiza una revisión literaria de las aplicaciones de Control de Gestión en el sector marítimo-portuario.

1.1 DEFINICIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN

Antes de entender el Control de Gestión, es importante conocer los conceptos de control, gestión y estándar, con el fin de comprender de mejor forma como está compuesto y funciona el Control de Gestión. Para posteriormente describir el Ciclo Cerrado de Control que integra la estrategia y operaciones en una organización.

1.1.1 Control

El control es la etapa en que se verifica que las acciones se lleven conforme a los planes establecidos, para así cumplir con los objetivos de manera eficaz. El control también se encarga de corregir las desviaciones que se presenten acorde se desarrollan los planes (Fayol, 1917; Buchele, 1977). Es decir, el control está en cada paso del desarrollo de los planes y objetivos de la empresa. Este se encarga de que todo funcione bajo los índices establecidos y además se encarga de corregir el más mínimo error que se produzca a lo largo de la ejecución de las actividades, ya que esto puede entorpecer futuras acciones y perjudicar los objetivos de la compañía.

El proceso de control básico incluye las técnicas y los sistemas de control que son básicamente los mismos para controlar los procedimientos administrativos, la ética organizacional, la calidad del producto, entre otras cosas. El proceso de control básico incluye tres pasos que consisten en: establecer estándares, medir el desempeño contra estos estándares y corregir las variaciones de los estándares y planes (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012).

1.1.2 Estándar

Los estándares corresponden a criterios de desempeño, en donde se establecen medidas de desempeño para que los gerentes tengan indicios sobre la marcha del trabajo y no tengan que vigilar cada paso en la ejecución de las actividades (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012). El control no podría ser control sin los estándares. Estos fijan los parámetros a seguir y cuáles son las líneas trazadas para no desviarse.

1.1.3 Gestión

Gestión se define como el conjunto de actividades que se destinan para la selección de las líneas de acción de una organización con el fin de disminuir o minimizar el riesgo. Corresponde al desarrollo de actividades asignadas para lograr la estrategia de la empresa, donde se presentan distintos grados de estructuración de la toma de decisiones. Mientras más alto es el nivel de la toma de decisiones, menos estructurado es el proceso, y viceversa (Vilcarromero, 2013).

1.1.4 Control de Gestión

El Control de Gestión es una función de análisis, supervisión y comunicación de la información que sirve de soporte para la toma de decisiones. La función del Control de Gestión no necesariamente tiene una posición jerárquica en una organización, pero sirve de apoyo para que los tomadores de decisión implementen la estrategia con información de calidad (Lapuente, 2011).

Según Anthony y Govindarajan (2008) el Control de Gestión realiza las siguientes actividades:

- Planificación de lo que debería hacer la empresa.
- Coordinar las actividades de distintas áreas de la empresa.
- Comunicar la información.
- Evaluar la información.
- Servir de ayuda a las decisiones a tomar.
- Influenciar en el comportamiento de las personas.

La persona encargada de diseñar y operar sistemas de Control de Gestión es el *Controller*, teniendo como objetivos principales: diseñar y operar sistemas de información y control, realizar informes de desempeño, supervisar controles internos para resguardar la validez de la información, entre otros, permitiendo recomendar acciones de mejora en base a la información analizada (González, 2000).

Con el fin de que las organizaciones realicen un Control de Gestión que se adapta a los cambios y necesidades, se debe hacer una distinción entre el Control de Gestión tradicional y el moderno. El Control de Gestión tradicional se basa en el control por retroalimentación, donde el proceso básico de control está formado por un estándar de actuación, un sistema de medición del desempeño, la comparación de la actuación real con el estándar, la retroalimentación de las desviaciones y la modificación del comportamiento. El modelo de gestión tradicional utiliza la retroalimentación para ajustar la implementación de la estrategia, pero no considera la validez de los objetivos y los medios establecidos para alcanzarlos. La visión tradicional es adecuada para las etapas finales del proceso de administración estratégica, sin considerar los restantes procesos (Farías, 2001).

Por otra parte, el Control de Gestión moderno se presenta como una nueva visión para las empresas, con un enfoque anticipado, donde la planificación y el control se desarrollarán conjuntamente y no de una forma secuencial; además de controlar la implementación de la estrategia, se controla que sea la adecuada. En un sistema de control moderno se establece la planificación y presupuestos, se mide el desempeño, se evalúa el desempeño, se asignan recompensas, se otorgan incentivos y se tiene una fuerte cultura organizacional. Además de monitorear la implementación de la estrategia, se debe evaluar constantemente la validez de los objetivos establecidos y los medios asignados para alcanzarlos. El Control de Gestión moderno busca un control ex-ante que permita actuar de manera proactiva, anticipándose a los problemas, monitoreando la validez de la estrategia y controlando que los objetivos establecidos sigan siendo los deseables (Farías, 2001).

En definitiva, en la visión tradicional de gestión, los objetivos son compartidos por la mayoría de los empleados sin cuestionarse el bienestar de cada uno de los miembros, mientras que la gestión moderna establece que existe una divergencia de objetivos entre la empresa y sus miembros, donde el objetivo o foco principal del Control de Gestión es lograr reducir la divergencia de los objetivos. Es por ello que, en el ambiente dinámico en el que

actualmente se desarrollan las empresas, se requieren de estrategias flexibles que se adapten a los cambios, y un control por anticipación permite tener una mirada proactiva y responder oportunamente a los cambios que se presenten.

1.2 SISTEMA DE GESTIÓN: CICLO CERRADO DE CONTROL

Kaplan y Norton (2008) establecen un sistema de gestión sobre un Ciclo Cerrado de Control compuesto por seis etapas de desarrollo, el cual relaciona la formulación y planificación de la estrategia con la ejecución operativa, proporcionando un enfoque integral que incluye los procesos y herramientas necesarias para desarrollar, ejecutar, controlar y mejorar la estrategia, como se muestra en la Ilustración N°1.



- Etapa 1: los directivos desarrollan la estrategia de la empresa utilizando las herramientas necesarias.
- Etapa 2: la empresa planifica la estrategia utilizando las herramientas de control de gestión, tales como mapas estratégicos y cuadro de mando integral.
- Etapa 3: los directivos alinean la empresa con la estrategia, utilizando los mapas estratégicos y cuadro de mando integral relacionados a todas las unidades de la organización. Además, se alinea a los empleados relacionado sus objetivos personales e incentivos, con los objetivos estratégicos.

- Etapa 4: los directivos planifican las operaciones utilizando las herramientas necesarias.
- Etapa 5: la empresa controla y aprende sobre los problemas, barreras y desafíos que presenta.
- Etapa 6: los directivos utilizan los datos operativos internos y nuevos datos externos de la competencia para probar y adaptar la estrategia (Kaplan y Norton, 2008).

A continuación, en la Tabla N°1 se desarrollan las etapas del Ciclo Cerrado de Control con sus respectivos procesos, objetivos y herramientas o métodos necesarios para su ejecución.

Tabla N°1: Etapas Ciclo Cerrado de Control

Etapa	Proceso de Desarrollo	Objetivo	Herramientas representativas
Etapa 1: Desarrollo de la estrategia	Clarificar la misión, visión y valores	Definir el propósito y dirección de la organización	Declaraciones estratégicas
	Realizar un análisis estratégico	Identificar los eventos, fuerzas y problemas que influyen en la estrategia	Análisis del entorno externo (PESTEL) Análisis interno-externo (FODA) Análisis competitivo (Porter) Vigilancia estratégica
Etapa 2: Planificación de la estrategia	Creación del mapa estratégico	Desarrollar un modelo amplio e integrado de la estrategia	Mapa estratégico
	Selección de indicadores y metas	Convertir las declaraciones estratégicas en indicadores y metas (Establecer la medición de la estrategia)	Indicadores de desempeño Cuadros de mando integral <i>STRATEX</i>
Etapa 3: Alineamiento de la organización con la estrategia	Alinear a las unidades de negocio y soporte	Garantizar que las unidades de negocios y soporte estén alineadas la estrategia de la organización	Mapas estratégicos por unidad CMI's por unidad Acuerdos nivel de servicios
	Alinear a los empleados	Los empleados comprenden la estrategia y están motivados para ejecutarla	Esquemas de incentivos Cultura organizacional Programa de desarrollo de las competencias Perfiles de cargo
Etapa 4: Planificación de las operaciones	Mejorar los procesos claves	Determinar los cambios a los procesos de negocio que requiere la estrategia	Tableros de control Sistemas de gestión de calidad Softwares de gestión de procesos

	Desarrollar el plan de capacidad de recursos	Garantizar que los recursos reflejen los rumbos y necesidades de la estrategia	Sistemas de costos Presupuesto Rolling Forecast
Etapas 5: Control y aprendizaje	Reuniones de revisión de las operaciones	Controlar el desempeño operacional y financiero de corto plazo	Control interno Indicadores de desempeño Tableros de control
	Reuniones de revisión de la estrategia	Controlar la implementación de la estrategia	Mapas estratégicos Indicadores de desempeño Cuadros de mando integral
Etapas 6: Prueba y adaptación de la estrategia	Reuniones para probar y adaptar la estrategia	Evaluar la validez de la estrategia	Análisis del entorno externo (PESTEL) Mapas estratégicos Cuadros de mando integral

Fuente: (Kaplan y Norton, 2008)

En resumen, el Control de Gestión es una función fundamental dentro de una organización, que garantiza que los procedimientos y actividades estén alineados con los objetivos y metas que cada empresa establece en su planificación estratégica, además de servir para el control y supervisión del desempeño a través de los estándares establecidos y valer de ayuda a la gestión para la toma de decisiones. Además, en la medida que una organización cumpla de manera eficaz todas las etapas que establece el Sistema de Gestión del Ciclo Cerrado de Control presentado, tendrá una integración y alineación de la estrategia y operaciones en todos los niveles que la componen.

1.3 HERRAMIENTAS CONTROL DE GESTIÓN

Ya conocidos los conceptos que engloba el Control de Gestión, este capítulo se centra en las herramientas de Control de Gestión que son necesarias para el desarrollo del Sistema de Gestión del Ciclo Cerrado de Control que integra la estrategia y operaciones de una organización, el cual fue descrito anteriormente. A continuación, se describen las herramientas de Control de Gestión que permiten el desarrollo de las etapas del Ciclo Cerrado de Control, tales como: Planificación Estratégica, Declaraciones Estratégicas, Cultura Organizacional, Análisis interno-externo, Vigilancia estratégica, Mapa Estratégico, Cuadro de Mando Integral, KPIs, Presupuesto, Acuerdos Nivel de Servicios, Esquemas de Incentivos, Tablero de Control, Sistemas de Gestión de Calidad, Softwares de Gestión de Procesos, Sistemas de Costos y Control Interno.

1.3.1 Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica es un proceso donde las organizaciones definen sus objetivos, metas y cómo implementarán las estrategias para alcanzar los objetivos establecidos. Además, proporciona los recursos necesarios para llevar a cabo las estrategias (Anthony y Govindarajan, 2008). A su vez, la planificación estratégica permite a la organización:

- Contar con un marco para la elaboración del presupuesto anual.
- Servir de herramienta para el desarrollo gerencia.
- Tener un mecanismo que permita a los gerentes pensar a largo plazo.
- Ser un medio para alinear las estrategias de largo plazo con los gerentes de la empresa.

La planificación estratégica sirve como herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones para el bienestar de la organización.

1.3.2 Declaraciones Estratégicas

Con el fin de alcanzar los objetivos y propósitos de la organización es necesario realizar una declaración estratégica, para ello es necesario contar con:

- **Declaración de Misión:** La razón de ser de la organización, la cual debe incluir su propósito fundamental y lo que brinda a los clientes. La declaración de misión debe informar a los gerentes y empleados sobre el objetivo general a perseguir.
- **Declaración de Visión:** Descripción de dónde se quiere estar en el futuro, la cual debe contener un objetivo desafiante, el nicho de mercado y el horizonte de tiempo. Define las metas a mediano y largo plazo.
- **Valores:** Describen en una empresa su actitud, comportamiento y carácter, y reflejan lo que es realmente importante para la organización.
- **Propuesta de valor:** Describe de qué forma la empresa intenta crear valor para sus clientes y accionistas, la estrategia debe basarse en una propuesta de valor diferenciada y la claridad de esta propuesta es la dimensión más importante de la estrategia, sin una descripción de la estrategia los ejecutivos no pueden comunicarla con facilidad y menos implementarla con alineación a entorno a ella (Kaplan y Norton, 2004).

La misión de la empresa y los valores usualmente permanecen estables en el tiempo. La visión a menudo es constante durante la organización con un plan estratégico de tres a cinco años (Kaplan y Norton, 2008). La misión y visión deben estar alineada con los valores y cultura de la organización (Robbins y Coulter, 2010).

1.3.3 Análisis Interno-Externo

Un análisis interno examina el desempeño y capacidades de una empresa, provee información sobre los recursos: activos de una empresa (financieros, físicos, humanos e intangibles) necesarios para desarrollar y entregar los productos a los clientes, y sobre las capacidades: aptitudes y habilidades para llevar a cabo las actividades. Los recursos y habilidades determinan las armas competitivas de una organización (Robbins y Coulter, 2010). Una vez realizado un análisis interno, los gerentes deben ser capaces de identificar las fortalezas, que son las actividades que la empresa realiza bien o recursos únicos que posee, e identificar las debilidades, que son las actividades que la empresa no realiza bien o recursos que no posee y que necesita (Kaplan y Norton, 2008).

En un análisis del entorno externo la empresa debe revisar entornos generales y específicos, examinar los cambios y tendencias, con el fin de determinar el impacto de la industria. El análisis evalúa aspectos como el entorno macroeconómico del crecimiento económico, tasas de interés, movimientos de divisas, precios de factores de entrada, regulaciones y expectativas generales del papel de la empresa en la sociedad. Comúnmente esto se conoce como análisis PESTEL, el cual refleja aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

El análisis externo también incluye un análisis a nivel industrial de la economía de la industria utilizando marcos como las cinco fuerzas de Michael Porter: poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, disponibilidad de sustitutos, amenaza de nuevos participantes y rivalidad de la industria. Este modelo permite identificar fuerzas que se están desarrollando en la industria, ya sean favorables o desfavorables para la empresa. Ya analizado el entorno, los gerentes necesitan identificar las oportunidades que la organización puede aprovechar, es decir las tendencias positivas en el ambiente externo, e identificar las amenazas con las que se puede enfrentar, es decir las tendencias negativas del entorno (Kaplan y Norton, 2008).

Una vez que se han realizado los análisis externos e internos, los participantes de la planificación estratégica realizan un análisis FODA, el cual identifica las fortalezas y debilidades existentes de la organización, las oportunidades emergentes y las amenazas preocupantes que enfrenta la empresa (Kaplan y Norton, 2008). El añadir una técnica cuantitativa al análisis FODA ha demostrado ser de gran valor para las empresas, en particular en la información que entrega para realizar una planificación estratégica, permitiendo detectar cual es la mejor fortaleza y nunca desinvertir para nunca perderla, y para detectar la mayor debilidad e intentar corregirla (Cancino, 2012).

1.3.4 Vigilancia Estratégica

La vigilancia estratégica es un conjunto de acciones que realiza una organización con el fin de adquirir información apropiada que sirva de ayuda a la toma de decisiones, permitiendo identificar tendencias en la cadena de valor de los clientes, proveedores y entorno y detectar oportunidades de mejoras (Páez, 2017).

El sistema de vigilancia estratégica es ejercido desde cuatro perspectivas:

1. **Vigilancia Competitiva:** se orienta a la adquisición de información relacionada con los competidores de la organización, ya sean los actuales o potenciales.
2. **Vigilancia Comercial:** se centra en la información acerca del ambiente de negocio, como las necesidades de los clientes, los mercados en que puede competir, la mano de obra del sector, los proveedores, etc.
3. **Vigilancia Tecnológica:** se ocupa de la información sobre tecnologías disponibles en el sector, como los avances científicos y técnicos, nuevos productos o servicios, y procesos de fabricación avanzados, logrando anticiparse a los cambios tecnológicos.
4. **Vigilancia del Entorno:** identifica otros factores externos que puedan influir en la organización como las legislaciones, las políticas, el medioambiente, la economía, etc.

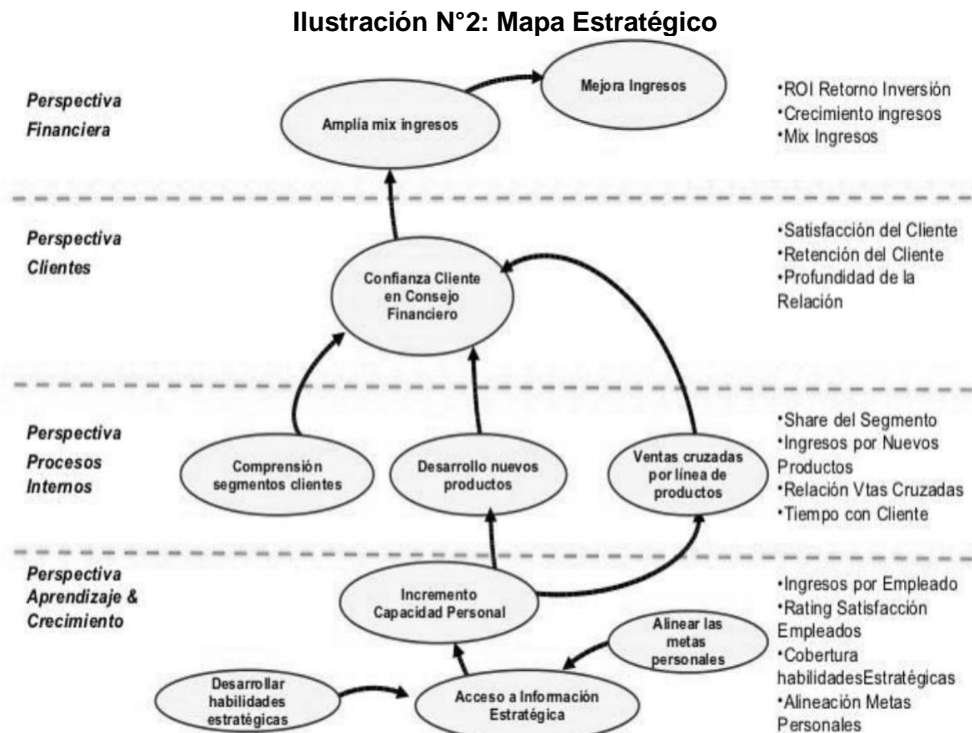
Para llevar a cabo la vigilancia estratégica el sistema debe incluir la definición de las necesidades de la empresa, una recolección de información, transformación de la información en conocimiento, distribución de la información a quienes la necesitan, para poder ser utilizada para la toma de decisiones y permitir a través de su retroalimentación la mejora continua (Páez, 2017).

La vigilancia estratégica permite adquirir información según las necesidades que la organización presente, la cual es de gran valor estratégico pudiendo servir de ayuda para los directivos y conseguir disminuir el riesgo en la toma de decisiones.

1.3.5 Mapa Estratégico

El término Mapa Estratégico fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton en su libro *Strategic Maps* (2004). El mapa estratégico sirve para tener una visión en forma general de la estrategia de una organización, y también proporciona una manera de describir la estrategia, antes de seleccionar los estándares para evaluar el desempeño.

En el contexto del Cuadro de Mando Integral el mapa estratégico presenta los objetivos agrupados con las distintas perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento, como se enseña en la Ilustración N°2.



Fuente: (Kaplan y Norton, 2004)

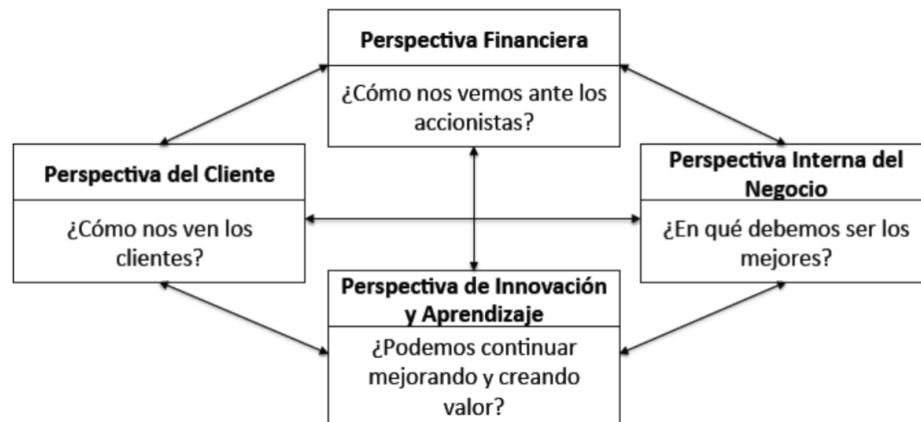
Kaplan y Norton (2004) establecen que los mapas estratégicos forman parte de uno de los tres elementos para que las organizaciones alcancen “Resultados Sobresalientes”:

Resultados Sobresalientes = (Mapas estratégicos) + (*Balanced Scorecard*) + (Organización focalizada en la estrategia).

1.3.6 Cuadro de Mando Integral (CMI)

El CMI traduce la estrategia y la misión de una empresa en un conjunto de acciones, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición de la estrategia (Kaplan y Norton, 2004). Sus principales objetivos consisten en medir el cumplimiento de la visión, misión, objetivos y estrategias de la organización. Además de alinear las metas e indicadores con el plan estratégico, y poder desplegar posteriormente cuadros de mando integrales para cada área y alinearlos con el cuadro de mando de la dirección. Los indicadores del cuadro de mando integral se caracterizan por ser de resultados y ser actualizados mensual o trimestralmente (Kaplan y Norton, 2008). Como se muestra en la Ilustración N°3, el CMI mide la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas equilibradas: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva interna, y perspectiva de innovación y crecimiento.

Ilustración N°3: Perspectivas del CMI



Fuente: (Kaplan y Norton, 2004)

- **Perspectiva Financiera:** identifica si la estrategia y ejecución que puso en práctica la organización contribuye a la generación de beneficios tangibles a los accionistas. Refleja los resultados, medidos en unidades monetaria como: rentabilidad, retorno de la inversión (ROI), aumento de los ingresos y valor económico añadido (EVA).
- **Perspectiva del Cliente:** indica los segmentos de clientes y de mercado que otorguen rendimientos financieros. Incluye medidas como la satisfacción del cliente, fidelidad del cliente, cuotas del mercado y adquisición de clientes.

- Perspectiva de Procesos Internos: se identifican los procesos internos claves que producen y entregan valor a los clientes y accionistas, logren mejorar los procesos y reducir costos.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: se indican las estructuras, instrumentos y capacidades que la empresa debe desarrollar para mejorar y lograr crecer a largo plazo.

Luis Muñiz (2012), establece que: “el CMI es un sistema de gestión que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados. La utilización de este sistema como una herramienta de gestión permite a la dirección centrar su atención en lo que considera más importante para conseguir los objetivos estratégicos previstos”. El Cuadro de Mando Integral ayuda a reducir los esfuerzos; permite que haya una sinergia dentro de la empresa; se alinean con la misión, visión y los objetivos estratégicos; monitorea la implementación de la estrategia a través de indicadores de desempeño y establecimiento de metas, con el fin de que las unidades de negocio, a través del despliegue en cascada de los cuadros de mando integrales, estén alineadas con plan estratégico de la empresa (Gutiérrez, 2010).

De las definiciones, se destaca la importancia de utilizar en una empresa el Cuadro de Mando Integral, para alinear a la organización, controlar el cumplimiento de los objetivos de acuerdo a la estrategia, así como aumentar el *feedback* y la formación estratégica.

1.3.7 Key Performance Indicator (KPI)

Key Performance Indicator (KPI), en español indicador clave de desempeño o indicadores de gestión, son la base para el desarrollo del CMI y están alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Los valores del indicador indican el nivel de desempeño según los objetivos que se han fijado en la organización (Mora, 2008).

Los indicadores clave de desempeño se deben definir operativamente en los siguientes términos:

- Fórmula: cómo se medirá el indicador.
- Alcance: hasta dónde se medirá el indicador.
- Dimensión: en qué términos se expresará el indicador.

Los KPIs se utilizan en las empresas para medir tanto el éxito como la calidad en el cumplimiento de sus objetivos, la promulgación de los procesos o la entrega de productos y servicios, permitiendo evaluar el rendimiento, los objetivos y las operaciones de negocio (Barone, 2011).

1.3.8 STRATEX

Las iniciativas estratégicas o programas de acción para ejecutar la estrategia de una organización requieren de un presupuesto para que pueden ser llevadas a cabo, es ahí cuando es requerido el uso de *STRATEX*, a fin de establecer un presupuesto para los gastos estratégicos. Siendo el *STRATEX* los gastos estratégicos que permiten separar los recursos necesarios para implantar las iniciativas que otorgan beneficios a largo plazo. De esta forma la financiación de las iniciativas estratégicas estará asegurada contra las presiones de corto plazo para reducir los costos y gastos, permitiendo equilibrar los factores de corto y largo plazo en la proyección financiera.

El sistema de presupuesto tradicional se centra en la asignación de recursos suministrados a las funciones organizativas, unidades de negocios y en el desempeño y responsabilidades de las unidades. Se deben eliminar del presupuesto tradicional las inversiones estratégicas para las iniciativas y deben ser administradas por separado, a través de la creación de *STRATEX* para facilitar el proceso de financiamiento de las estrategias. Además de financiar las estrategias, el *STRATEX* permite asignar responsabilidades para las iniciativas estratégicas de la empresa, estableciendo los ejecutivos que serán responsables de llevar a cabo las estrategias, con los fondos de *STRATEX* asignados (Kaplan y Norton, 2008).

1.3.9 Acuerdos Nivel de Servicios

Un *Service Level Agreement* (SLA), traducido como Acuerdo de Nivel de Servicio, es un contrato entre las partes, que define los servicios prestados, los indicadores asociados con estos servicios, los niveles de servicio aceptables e inaceptables, las responsabilidades entre las partes del área que provee de servicios y el área que recibe los servicios, y las acciones a tomar en ciertas circunstancias. En el ámbito de un SLA, se discuten y formalizan los modos de operación y financieros entre las áreas de una organización (Herr, 2016).

Caprile (2010) establece que los Acuerdos de Nivel de Servicios sirven como herramienta de alineamiento horizontal operativo entre las unidades de negocio, facilitando las relaciones bilaterales entre clientes y proveedores externos y/o internos para cada departamento de la organización. Los SLAs permiten obtener mejores resultados, aumentando el ambiente de colaboración en la organización.

1.3.10 Esquema de Incentivos

Los inicios de los incentivos tuvieron comienzo en el área administrativa, al otorgar estándares objetivos del desempeño a los trabajadores, donde la productividad pueda ser medida (Sherman & Chruden, 1999). Los incentivos forman parte de un control ex-ante, con una visión de gestión moderna que busca que la divergencia de objetivos se reduzca antes que se lleve a cabo las actividades que han sido delegadas (Farías, 2001).

Los esquemas de incentivos deben especificar el tipo de incentivo que será entregado; ya sea monetario o no monetario, el desempeño que la organización quiere lograr, y el cómo se logrará. Permitiendo disminuir anticipadamente las diferencias de intereses entre la organización y los miembros (Farías, 2001). Son otorgados a individuos como compensación por su desempeño y son asignados tanto de manera individual o grupal, con el objetivo de motivar a los trabajadores en el desarrollo de sus actividades y poder mejorar el nivel de desempeño. Para eso los incentivos deben favorecer tanto al trabajador como a la organización, y las tareas asignadas deben ser explícitas y claras para los trabajadores. Los incentivos pueden ser financieros, como el caso de los bonos de producción y comisiones, como también no financieros, como la sensación de autorrealización y aprendizaje (Sherman & Chruden, 2001; Alonso 2004).

Los incentivos permiten que los miembros de una organización se vean motivados a desarrollar sus actividades de la mejor manera, con la promesa de recibir un tipo de recompensa extra, sí es que el desempeño fue el deseado por la empresa, lo que favorece el desarrollo laboral y el entusiasmo al realizar las actividades asignadas.

1.3.11 Cultura Organizacional

La cultura organizacional conforma el patrón de conductas, creencias y valores que comparten los individuos de una organización. Los miembros de la empresa son los que

determinan en gran medida la cultura, así como también el clima organizacional que se forma en la empresa. La cultura abarca un sistema de significados compartidos entre los trabajadores de una empresa (Estrada, Pupo, Rodríguez y Cañedo, 2009) y se enfoca en un control ex ante, que reduce anticipadamente la divergencia de intereses entre los intereses personales y los objetivos de la empresa, a través de la definición de las conductas y creencias que son aceptadas por los miembros de la organización (Farías, 2001).

En las organizacionales si no existe un correcto conocimiento del proceso de transformación ni de los resultados deseados, no se puede llevar a cabo el proceso básico de control. Es así como la cultura juega un rol fundamental para el control de la empresa, influyendo fuertemente en la conducta de los individuos, promoviendo el autocontrol, a partir de la existencia de un conjunto de valores compartidos por los miembros de la empresa (Ouchi, 1977).

Robbins y Coulter (2010) describen siete dimensiones de la cultura de una organización, las que se pueden ver en la Ilustración N°4.

Ilustración N°4: Dimensiones Cultura Organizacional



Fuente: (Robbins y Coulter, 2010)

Para definir la cultura de una organización es necesario evaluar las dimensiones que se exponen, con el fin de percibir el clima que se presenta en la empresa y cómo es la cultura al interior de esta. La cultura es más fuerte mientras más trabajadores aceptan los valores de la empresa y mayor es el compromiso con los valores, mientras más fuerte es la cultura en una organización, más influye en la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan (Robbins y Coulter, 2010). En una fuerte cultura organizacional los valores son ampliamente compartidos entre los miembros, la cultura transmite mensajes sobre lo que es importante, los trabajadores se identifican con la cultura y existe una conexión entre los valores compartidos y el comportamiento, lo cual se refleja en el desempeño de la organización.

1.3.12 Manual de Procedimientos

El manual de procedimientos permite establecer los procedimientos bajo un marco jurídico-administrativo, estandarizar los métodos de trabajo, servir al desarrollo de las actividades de manera eficiente y permitir conocer la ubicación de los documentos en general. Además, genera ventajas en las empresas, o para el área en la que se diseña, y en especial para los trabajadores, debido a que permite cumplir en menor tiempo con sus objetivos particulares, para así, ayudar a los objetivos de la organización (Vivanco, 2017).

Contar con manuales de procedimientos en las organizaciones facilita la toma de decisiones, disminuye las confusiones, incertidumbres y duplicidad de actividades de los trabajadores, y sirve de base para la capacitación el nuevo personal de ingreso.

1.3.13 Cuadros de Mando

El cuadro de mando o tablero de control operativo son grupos de indicadores claves que entregan una retroalimentación rápida y oportuna del desempeño de los procesos claves de la empresa. Los cuadros de mando al ser automatizados integran los datos, permitiendo la representación visual de los datos de manera clara y logrando un análisis interactivo.

A diferencia del cuadro de mando integral que es de nivel estratégico, los cuadros de mando son operativos, focalizados en el desempeño local de las unidades, con indicadores de los procesos que los trabajadores pueden cambiar con el desempeño diario. Estos

indicadores pueden reflejar el desempeño por día o incluso por hora, logrando aprender del desempeño más reciente (Kaplan y Norton, 2008).

Los cuadros de mando entregan datos de valor para la gestión y mejora de los procesos de la empresa, permitiendo controlar y diagnosticar situaciones para la operación cotidiana de la compañía.

1.3.14 Sistemas de Gestión de Calidad

La Gestión de la Calidad, es una estrategia de gestión, orientada a crear una conciencia de calidad, en los procesos que se realicen en cualquier tipo de empresa. Con los sistemas de calidad, se busca que la calidad no sea única responsabilidad de un departamento de la empresa, sino que la calidad sea responsabilidad de todos en una organización. Por lo tanto, la calidad, no se trata solamente de la calidad del producto o del servicio, más bien se refiere a la calidad integral de los procesos y sistemas. Es decir, se establece que, para lograr un producto o servicio final de calidad, también los procesos y sistemas empleados en la ejecución de estos, deben ser de calidad. Se puede afirmar que los sistemas de calidad son la alineación de la calidad en todos los niveles de la organización (Tarí, 2000).

1.3.15 Softwares de Gestión de Procesos

Los softwares de gestión de procesos son un enfoque de manejo adaptable, desarrollado con el propósito de sistematizar y agilizar los procesos individuales de negocio complejos, dentro y fuera de la empresa. Estos tienen como objetivo mostrar la información relevante sobre cómo los procesos se ejecutan de manera que se puedan generar mejoras y a su vez permitir que los procesos se puedan manejar, ayudando a una mejor toma de decisiones. La ventaja de softwares de gestión de procesos para una empresa es la mejora continua de sus procesos, permitiendo que las organizaciones sean más eficientes, más estables y adaptables a cambios que aquellas con el enfoque tradicional de la gestión jerárquica.

Los softwares se enfocan en lograr los objetivos y metas de las empresas, sin importar su tamaño, por medio de mejoras, gestión y control de los métodos, conocimiento, técnicas y herramientas, para analizar, modelar, publicar, optimizar y controlar los procesos que

involucran recursos humanos, aplicaciones, documentos y otras fuentes de información (Díaz, 2008).

1.3.16 Sistemas de Costos

Un sistema de costos es un conjunto de metodologías, reglas y procedimientos, que administran la planificación, determinación y análisis del costo, como también lo es el proceso de registro de los gastos de una o más actividades de producción de cualquier organización, ambos tienen una relación con un sistema de control que garantiza que todos los suministros y tiempos se cumplan de manera adecuada (Hernández, 2009).

Los principales objetivos de un sistema de costos son:

- Determinar los criterios para la distribución y prorrateo de los gastos.
- Fijar las pautas de los procedimientos de asignación de costos.
- Establecer las modalidades de cálculo de los costos y las metodologías para la presupuestación de costos.
- Dar a conocer en detalle los costos de producción de cada producto.

El sistema de costos en una organización permite adquirir información para mejorar el control de los costos incurridos en cada unidad de negocio, además de servir a los gerentes para establecer el precio de los productos, desarrollar estados financieros y controlar las operaciones.

1.3.17 Presupuesto

El presupuesto sirve como herramienta para la planificación de corto plazo, el control de la empresa y la estimación de los resultados a obtener en un periodo que generalmente es de un año. Permite expresar cuantitativamente los objetivos que se propone alcanzar la organización, con la ayuda de las estrategias necesarias para lograrlo. El presupuesto debe servir para medir el desempeño o resultados obtenidos con los recursos que se brindaron, se realiza considerando la información presupuestaria de cada centro de responsabilidad de la organización, donde el gerente de cada centro es responsable del éxito o fracaso de los objetivos establecidos en el presupuesto (Anthony y Govindarajan, 2008; Burbano y Ortíz, 2004).

Anthony y Govindarajan (2008) establecen las siguientes características para el presupuesto:

- Se expresa de forma monetaria.
- Abarca un año, exceptuando algunas empresas que realizan dos presupuestos anuales.
- Se calculan las utilidades esperadas de las unidades de negocios.
- Los gerentes aceptan el compromiso de alcanzar los objetivos del presupuesto.
- Una vez aprobado el presupuesto, no se modifica, excluyendo situaciones excepcionales.
- Se compara periódicamente el desempeño financiero real con el presupuestado, y las variaciones se analizan y explican.

El uso de presupuesto es fundamental para que las organizaciones coordinen los distintos procesos y actividades, motiven a los miembros de la empresa al logro de los objetivos, y tengan un control de las operaciones que se realizan en la empresa.

1.3.18 Rolling Forecast

Rolling forecast es un proceso en el cual una organización pronostica sobre la línea de una base continua, con una estimación financiera de posibles resultados futuros, donde la empresa cree que sucederá, en base a los supuestos actuales y los pronósticos económicos sobre el medio ambiente y el plan de la organización. Permite revisar la estrategia en razón de los cambios que suceden en el entorno, predecir oportunidades y riesgos que se presentan en el ambiente dinámico que se trabaja, y alinear los recursos y actividades para lograr una ventaja competitiva (Zeller & Metzger).

El uso de *Rolling forecast* permite a las empresas poder incorporar constantemente nueva información y conocimientos más recientes del mercado. Para prever se toman en consideración aspectos como: información de precios, volumen de ventas esperado, costos fijos, depreciación, tipos de cambio, inflación, entre otros (Kaplan y Norton, 2008).

Actualmente en el ambiente turbulento en que las organizaciones compiten, deben estar preparadas a los cambios y lograr adaptarse a ellos. Al optar por el uso de *Rolling forecast*, las empresas logran mantenerse activas, ágiles y flexibles al mercado.

1.3.19 Control Interno

El control interno se encarga de la supervisión y evaluación constante de la empresa, con el objetivo de brindar apoyo y mecanismos adecuados para la prevención y control. En la actualidad, el control interno además de apoyar el control de los procesos también apoya a la empresa para el logro de los objetivos propuestos.

La actividad de los controles internos juega un rol determinante en el reforzamiento de la transparencia empresarial, incrementando su nivel de participación e implicación en la empresa. Con un enfoque disciplinado para la evaluación y eficiencia de los procesos de Control de Gestión, a través del uso de los recursos y la contribución al fortalecimiento organizacional, con el fin de agregar valor y mejorar las operaciones de una organización (Grisanti, 2012; Miñón y Borrajo, 2003).

En resumen, de las definiciones descritas, un Sistema de Gestión permite en una organización integrar la estrategia con las operaciones, para ello existen variadas herramientas de Control de Gestión donde cada una es utilizada con un propósito en particular. Algunas permiten controlar un comportamiento antes de que ocurre la acción, u otras, después de que suceda, a través de la retroalimentación y corrección de las variaciones. Sin embargo, a nivel general, todas las herramientas entregan una ayuda y soporte para cumplir con las etapas del Ciclo Cerrado de Control de Kaplan y Norton (2008), así como también permiten desarrollar la función de Control de Gestión dentro de una empresa, pues sin el despliegue de herramientas y mecanismo de control, no sería posible llevar a cabo los objetivos y actividades que persigue el Control de Gestión.

1.4 DEFINICIÓN AGENCIA MARÍTIMA

A continuación, se expone el objeto de estudio, es decir, las Agencias Marítimas. Con el fin de entender de mejor manera las Agencias Marítimas, se presenta su definición, posteriormente se explica cómo funciona el puerto, cuáles son las entidades con las que se relaciona y el rol que tienen dentro del puerto las Agencias Marítimas.

1.4.1 Agencia Marítima

La Fundación de la Industria Marítima hace referencia que, como es natural, los propietarios y armadores de buques no quieren dejar de controlar la operación diaria de sus

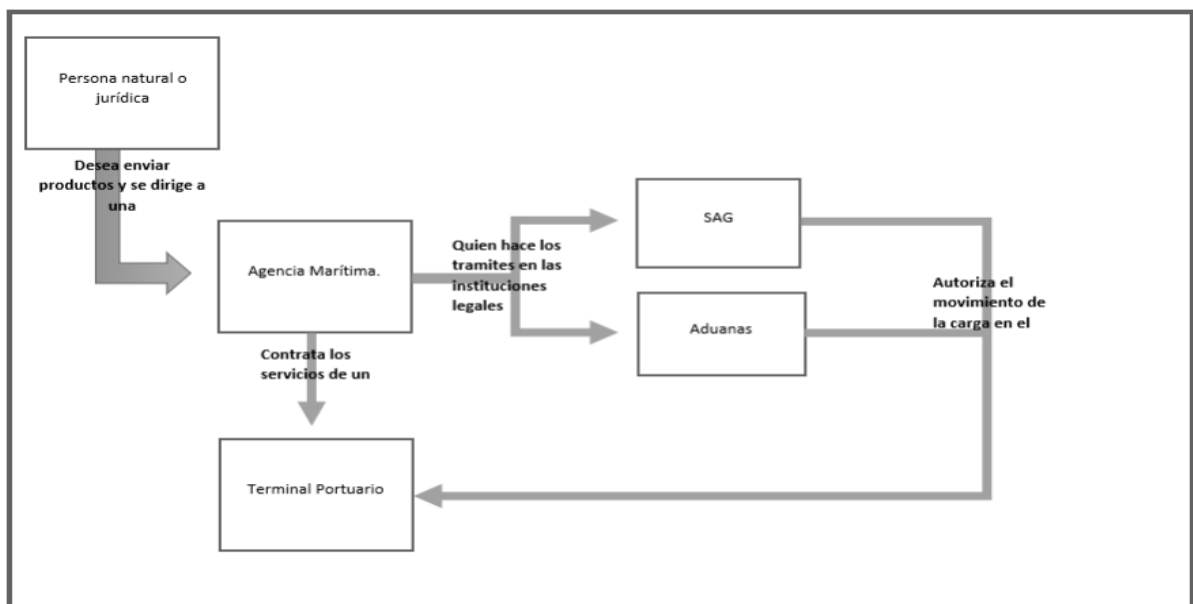
activos que valen millones de dólares, pero no pueden estar presentes en cada uno de los puertos en los que atracan sus buques o vigilar cada partida que deban embarcarse estos; es decir, no podrían llevar su empresa de forma adecuada debido al poco de tiempo que esto les dejaría. Bajo esta necesidad de los clientes es que surgen las Agencias Marítimas, una persona o empresa que lleva sus asuntos en el puerto bajo la dirección de un armador o fletador. Los encargos que reciben los consignatarios pueden ser muy variados y con frecuencia se especializan en un área del negocio marítimo.

En definitiva, se establece para el estudio que las Agencias Marítimas son las que contratan los servicios portuarios, ya que son los “representantes del cliente” en el país de destino de la carga, y el puerto es el encargado de descargar y entregar un servicio óptimo y eficiente para ser contratados otra vez para prestar sus servicios.

1.4.2 Esquema Básico del Puerto

En Chile, para que una terminal portuaria logre recibir bienes o mercancías, es necesario de la participación de distintas entidades, que permiten que los procesos y actividades portuarias se logren llevar a cabo, respetando los marcos legales y normativos. En la Ilustración N°5 se muestra cómo las entidades se relacionan directamente con un puerto.

Ilustración N°5: Esquema Básico del Puerto



Fuente: (Elaboración propia con datos recogidos de trabajadores del rubro)

Además de las Agencias Marítimas ya mencionadas, los organismos que influyen en la realización de los servicios portuarios son:

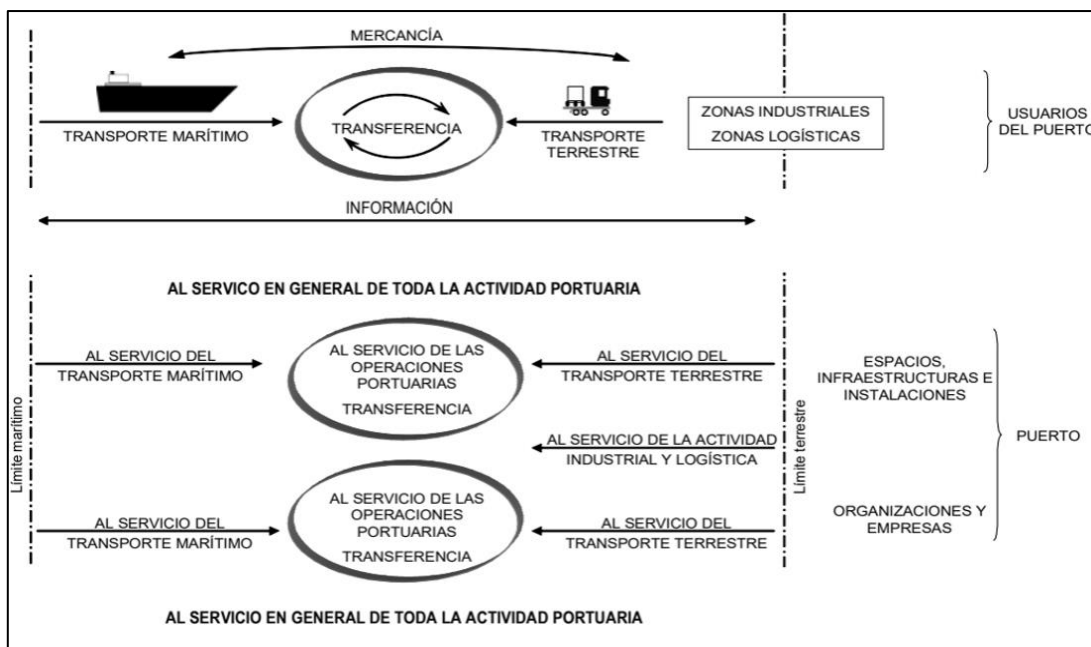
- **Aduana:** según Servicio Nacional de Aduanas (2007): “Aduana es un organismo del Estado de administración autónoma, que se relaciona con el poder ejecutivo, a través del Ministerio de Hacienda. Aduana cumple funciones claves para el desarrollo del país, ya que tiene un rol preponderante en materia de comercio exterior, especialmente, en la facilitación y agilización de las operaciones de importación y exportación, a través de la simplificación de trámites y procesos. A nivel portuario se encarga de supervisar las cargas y descargas que se hacen en los terminales portuarios”.
- **SAG:** cuando se exportan productos animales o vegetales, el SAG participa en su certificación sanitaria, siendo reconocida internacionalmente al ser elaborada en base a normas y estándares que regulan el comercio mundial. Para obtener este reconocimiento se suscriben acuerdos con otros países. También es la encargada de certificar los productos que entran al país (Servicio Agrícola y Ganadero, 2019).
- **Terminal Portuario:** es el lugar físico donde se hace la carga y descarga de las mercancías.

Para que las mercancías se reciban en un puerto nacional, es fundamental la intervención de los entes que participan en el puerto, donde el cliente contacta a la Agencia Marítima, y la Aduana y SAG se encargan de autorizar la entrada de los productos al país.

1.4.3 Funcionamiento Básico del Puerto

La actividad portuaria está compuesta por el tráfico de mercancías, el movimiento de los medios de transporte y las actividades propias que se desarrollan en la zona de servicio del puerto. En la Ilustración N°6 se muestra un esquema muestra de mejor forma los procesos básicos de la actividad portuaria.

Ilustración N°6: Funcionamiento Básico de un Puerto



Fuente: (Estrada, 2002)

Considerando la Ilustración N°6, el funcionamiento portuario va mucho más allá de máquinas que soportan grandes toneladas, cargando y descargando los buques que llegan a los terminales portuarios, el servicio portuario requiere de distintas etapas. Además, para que una carga pueda trasladarse de un terminal a otro se necesitan distintas instituciones o entes que se encarguen del correcto despacho de contenedores.

Si bien los terminales portuarios se dedican al transporte marítimo de personas y carga de productos, a continuación, y tomando en cuenta el esquema básico del puerto, se explica más en detalle cómo funciona el movimiento portuario, pero solo de carga de productos, ya que San Antonio y Chile se destacan por la gran cantidad de carga portuaria que mueven en el año.

Cuando una persona natural o jurídica necesita trasladar productos a otro lugar, ya sea fuera o dentro del país, puede hacerlo de manera marítima, ya que este medio permite traslado de mercancías de alto pesaje, cuando lo anterior ocurre, la persona se dirige a una Agencia Marítima, ya que esta le dará un *Bill of Lading* (BL) que cumple la función de orden de despacho, y trasladará la carga en uno de sus buques. Luego, la Aduana hace una revisión de que todo se encuentre en orden para el traslado de la mercancía. Una vez teniendo la aprobación de la Aduana se hace el proceso de embarque donde la mercancía

es depositada en un container para posteriormente en el terminal portuario ser cargada en un buque (perteneciente a la Agencia Marítima) para ir rumbo al siguiente terminal.

Mientras la carga va camino a su destino, la Agencia Marítima es la encargada de representar a su cliente (la persona que hace envío de la carga) en el país o ciudad donde la carga llegará, haciendo los trámites necesarios para que la carga pueda llegar sin problemas, además de contratar los servicios portuarios del terminal en que llegará la carga. Cuando el container llega a destino, es bajado del buque para posteriormente ser sacado del terminal portuario en un tiempo establecido (este tiempo varía según el país y el terminal). Mientras aún se encuentra en el terminal, la Aduana y el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) se encargan de que los productos se encuentren en condiciones óptimas para poder ser liberados y sacadas del puerto. En muchos casos, quien se encarga de sacar la carga del terminal portuario es un camión de alguna empresa de transporte terrestre para llegar exactamente al lugar donde lo necesita la persona. Hasta aquí llega el trabajo de la Agencia representando a su cliente.

En resumen, las definiciones de los conceptos relacionadas con las Agencias Marítimas rescatan las principales funciones que realizan estas empresas y su rol fundamental que tienen dentro del desarrollo del transporte de mercancías pesadas y por tanto las exportaciones e importaciones del país.

1.5 CONTROL DE GESTIÓN EN EL RUBRO MARÍTIMO

A continuación, se resumen las investigaciones a las que se ha tenido acceso, relacionadas con el Control de Gestión en el rubro marítimo-portuario, con el fin de identificar las herramientas de Control de Gestión que se utilizan en el sector.

Respecto al área portuaria, Rivera (2017) realizó una investigación sobre una propuesta de diseño de un cuadro de mando integral para la empresa Empormontt, dedicada a la prestación de servicios portuarios, logísticos y transporte de mercancía, en la región de Los Lagos Chile. Con el propósito de que la organización pudiera contar con un sistema de gestión estratégica, que permitiera medir el desempeño y el cumplimiento de objetivos estratégicos. En la investigación se realizó un análisis interno y externo de la organización, con el fin de lograr un análisis y diagnóstico de la situación actual.

Posteriormente se desarrollaron los indicadores de gestión para el diseño del Cuadro de Mando Integral. Cuya conclusión del estudio, determinó que es factible implementar para la empresa portuaria Empormontt un sistema de Control de Gestión como lo es el cuadro de mando integral.

A su vez, también en el área portuaria, Estrada (2007) llevó a cabo una tesis para mejorar la eficiencia y competitividad de la Comunidad Portuaria en general, a través de la elaboración de una estrategia, utilizado para ello dos herramientas complementarias: un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral. La metodología que se expone sirve para poder aplicarla a cualquier puerto en general, pero se menciona que, por el mundo actual de la alta competencia en el mercado, la implementación en un puerto moderno tendría mayores beneficios. En primer lugar, en el estudio se define todo relacionado con el puerto y la actividad portuaria, luego se muestra una metodología sobre los pasos o indicaciones para definir la planificación estratégica de un puerto en general, tales como: la misión, objetivos estratégicos, análisis del entorno, diagnóstico interno, evaluación y selección de alternativas estratégicas y desarrollo de programas y planes de acción de implementación de un puerto. Posteriormente se menciona el aporte del cuadro de mando integral para la medición eficaz del trabajo, poner en práctica y comunicar la estigia. Luego en el estudio se definen los elementos que conforman el cuadro de mando integral tales como: mapa estratégico, misión, líneas estratégicas, perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores estratégicos, metas, los responsables y los proyectos estratégicos. Y se elabora el cuadro de mando integral en base a un puerto hipotético y genérico. Finalmente se aplica la metodología desarrollada en el estudio a un Puerto Español, evidenciando que se puede aplicar de manera eficaz un cuadro de mando integral para un puerto en general.

A partir de las investigaciones se destaca la importancia del uso de un cuadro de mando integral para monitorear la estrategia respecto del logro de los objetivos de la organización, y el rol fundamental de definir una planificación estratégica adecuada para las actividades y proceso de un puerto. Sin embargo, faltan estudios sobre el uso de herramientas de Control de Gestión en el sector portuario, además del cuadro de mando integral. Así como también investigaciones relacionadas directamente al Control de Gestión en Agencias marítimas. Por lo que con la presente investigación se espera poder suplir el déficit que actualmente existe y conocer más en detalle esta área del sector marítimo-portuario y su relación con el Control de Gestión.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

En el presente capítulo se describe la metodología de la investigación, la cual consiste en un enfoque cualitativo a partir de un caso estudio. En primer lugar, se menciona las principales características que posee este enfoque. Posteriormente los procedimientos de recopilación de datos que se utilizarán. En tercer lugar, los procedimientos de análisis de datos. Luego la forma de interpretación de los hallazgos y finalmente los métodos a usar para la validez y confiabilidad de los resultados.

2.1 ENFOQUE METODOLÓGICO

La investigación posee un enfoque cualitativo que consiste en comprender un tema social, situación, evento, rol o grupo en particular. Los investigadores dan sentido a un fenómeno, contrastando, comparando y clasificando el objeto de estudio, gracias a la inmersión en el entorno e interacción continua con los participantes del estudio. Además, la investigación cualitativa se centra en las percepciones y experiencias propias de los participantes, y los investigadores buscan la credibilidad basada en la coherencia y la utilidad instrumental a través de medidas de validez y confiabilidad de los datos (Creswell, 2014).

La investigación presenta tres tipos de características fundamentales para su desarrollo, especificadas a continuación:

- Entorno natural: Los datos e información sobre la Agencia con recogidos en la oficina de la empresa, donde se realiza la entrevista de manera personal. El perfil de la persona a entrevistar debe poseer características, tales como:
 - Años de experiencia en la empresa: Para que la persona entrevistada conozca perfectamente a la empresa y su funcionamiento.
 - Amplio conocimiento sobre el rubro marítimo-portuario: Para contar con una persona que sepa cómo funciona esta industria.
 - Conocimiento sobre el uso de las estrategias y la administración de la empresa: Para que el entrevistado tenga los conocimientos básicos sobre administración y gestión de una empresa, facilitando responder las preguntas de la entrevista.

- El investigador como instrumento clave: Las investigadoras son las encargadas de recabar la mayor información, a través de la entrevista, análisis de documentos facilitados por la empresa y los disponibles en sitios web de la respectiva empresa.
- Múltiples fuentes de datos: Para recabar datos se recurren a distintos medios, como las memorias publicadas en los sitios web de las organizaciones, los datos otorgados por las Agencias y lo que se logra observar durante la entrevista.

Por lo tanto, la investigación presenta el uso de una metodología cualitativa, recabando información a través de la percepción de los individuos, donde las entrevistadoras recogen la información de la empresa, con distintas fuentes de datos.

2.2 PROCEDIMIENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

El estudio se desarrolla en San Antonio, debido a la importancia que tiene este puerto a nivel nacional. De una población total de ocho Agencias Marítimas de San Antonio se investiga a una empresa con una vasta experiencia en el rubro. Por asuntos de confidencialidad y para salvaguardar la información entregada por la empresa y no entregar ventajas competitivas, la agencia recibirá un nombre ficticio de “Agencia Marítima X”. Se considera que la empresa tiene una gran relevancia en la industria marítima-portuaria, ya que cuenta con una trayectoria de más de 60 años, ofrece sus servicios en distintos países a nivel mundial con operaciones en más de 15 países, trabaja de la mano con los dos principales terminales portuarios, Puerto Central y San Antonio Terminal Internacional, estando además presente en los principales terminales a lo largo de Chile y cuenta con más de 15 mil trabajadores a nivel global.

Para llevar a cabo la investigación en la Agencia se realiza una entrevista estructurada, ya que al ser estructurada se centra en la precisión de las diferentes respuestas, gracias a las cuales se pueden recopilar datos organizados, analizando el problema de investigación de manera holística con preguntas precisas.

La entrevista se efectúa el día 18 de noviembre, con una duración aproximada de 45 minutos, contando mayormente de preguntas abiertas (Ver Anexo N°1). Se entrevista al Gerente de Operaciones de la Agencia Marítima en San Antonio, debido a que tiene un alto

cargo dentro de la empresa y conoce todos los procesos de esta, con una larga experiencia en la industria y al interior de la Agencia con más de 20 años de trabajo y con conocimientos sobre la administración al interior de la empresa.

Para realizar la entrevista, en primer lugar, se parte con el protocolo indicando al gerente el objetivo de la entrevista. Luego se muestra las características y secciones de la entrevista, y se indica que lo tratado en la entrevista es información confidencial, con la posibilidad de poner fin a la entrevista en el momento que se desee. A su vez, la entrevista es grabada de manera auditiva y se anotan los puntos claves o la información de relevancia, para posteriormente tener un mayor orden en el análisis de los datos. Además de la entrevista, se logra recopilar datos gracias a documentos facilitados por la empresa, como los bonos que entregan, y documentos digitales publicados por la Agencia en sus páginas web como los reportes de sustentabilidad y memoria anual.

2.3 PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS DE DATOS

Para la investigación en la Agencia y posterior análisis de datos, los procedimientos de análisis de datos que se utilizaron se describen en las siguientes etapas:

- Etapa de organización: Los datos recopilados de la entrevista con las Agencia Marítima se transcribieron mediante la función Dictar de Microsoft Word y se escaneó lo apuntado en las entrevistas, con el fin de tener un respaldo digital para contar con la certidumbre de que los datos estuvieran disponibles en todo momento.
- Etapa de lectura de los datos: Se leyó con detenimiento los datos para así poder entender de mejor manera la información entregada por la persona entrevistada y darle un sentido o significado a la información respecto al propósito de la investigación.
- Etapa de codificación: La información transcrita considerada relevante para el estudio según los objetivos de este, se subrayó para posteriormente ser seleccionada y clasificada según las seis categorías del Ciclo Cerrado de Control, que fueron descritas en el marco teórico. Para de esta forma lograr una mejor visualización y posterior análisis de datos.

- Etapa de interrelación: La información de la Agencia Marítima se distribuyó en una tabla de información, la cual contiene la categoría, subcategoría y la herramienta de Control de Gestión o métodos que utiliza la Agencia en cada una de las etapas que establece el Ciclo Cerrado de Control, la cual está presente en el escrito en el capítulo IV Discusión y Conclusiones. Con el fin de mostrar de mejor manera los datos obtenidos y de esta forma facilitar un análisis general y posteriores comparaciones y relaciones con las herramientas o mecanismos que utilizan.

A través de las etapas mencionadas de organización lectura, codificación e interrelación, se logró realizar un análisis de los datos para su posterior interpretación.

2.4 INTERPRETACIÓN

Para la interpretación de los datos, se debe mencionar que la investigación se realizó bajo la teoría *End Point*, la cual es un proceso inductivo de construcción desde los datos de temas amplios a un modelo o teoría generalizada, la teoría surge al final del estudio, en donde se compara el modelo obtenido con los presentes en la literatura (Creswell, 2014).

Para ello, la información entregada en la tabla de interrelación se analizó mediante la comparación de los hallazgos obtenidos con la información existente en literatura, en relación a las herramientas de Control de Gestión presentes en el Ciclo Cerrado de Control, las cuales fueron establecidas y descritas con anterioridad en el marco teórico, con el fin de determinar mediante la comparación si la información adquirida de la Agencia se relaciona o diverge con lo que establece en la literatura sobre el Ciclo Cerrado de Control. Se establece un nivel de desarrollo (Bajo-Medio-Alto) de la Agencia Marítima en cada una de las seis etapas del Ciclo Cerrado de Control: Desarrollo de la Estrategia, Planificación de la Estrategia, Alineación de la Organización, Planificación de las operaciones, Control y Aprendizaje, y Prueba y Adaptación de la Estrategia.

En definitiva, según las herramientas de Control de Gestión que utiliza la empresa para cumplir con las etapas del Ciclo Cerrado de Control, se determinó el nivel de desarrollo de la Agencia en cada etapa, para de esta forma, poder elaborar un listado de propuestas, sobre mejoras o adaptaciones en la utilización de cada una de las herramientas de control de gestión, identificando nuevas corrientes para la literatura y dar pie a que en el futuro se

investigue más a fondo las herramientas de Control de Gestión en el sector marítimo-portuario.

2.5 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN

Los procedimientos de validez de contenido para el instrumento de recopilación que se empleó corresponden a la utilización de un panel de expertos, quienes examinaron con detenimiento la relación entre las preguntas de la entrevista y el propósito de esta. En la Tabla N°2 se presentan los perfiles de los expertos.

Tabla N°2: Perfil de los expertos para la validez del instrumento

Perfil requerido	Perfil adquirido
Un experto en Control de Gestión	Un experto en Control de Gestión y amplios conocimientos en investigaciones (A)
Un experto en investigaciones	Un Doctor experto en investigaciones (B)
Un experto en Agencias Marítimas	Un experto en Control de Gestión y amplios conocimientos en investigaciones, además de contar con experiencia trabajando en Agencias Navieras (C)

Fuente: (Elaboración propia)

Los pasos que se emplearon para llevar a cabo la validez fueron:

1. Primer envío de la entrevista vía correo electrónico a cada experto (Efectuado el 26-08-2019).
2. Recibo de las entrevistas con las observaciones de los expertos (Efectuado el 31-08-2019).
3. Según las observaciones de los expertos, se asignó por parte de las investigadoras un valor a cada una de las preguntas de la entrevista en relación al dominio, claridad y sesgo, donde la calificación 1 representa un muy bajo nivel y la calificación 5 representa un muy alto nivel (Ver Anexo N°2).
4. Se modificaron las preguntas que contenían un mayor nivel de sesgo, poca claridad y poco dominio. La pregunta fue modificada si es que poseía un valor de dominio entre 1-2, claridad 1-2 o sesgo 5-4 en la evaluación de más de un experto. Es decir, la pregunta se modificó si dos o tres de los expertos tenían una coincidencia con esta escala en

más de una categoría (dominio-claridad-sesgo). A su vez, la pregunta se eliminó si es que poseía un valor de dominio de 1, claridad de 1, o sesgo de 5, en la evaluación de más de un experto (Ver Anexo N°2).

5. Segundo envío de la entrevista vía correo electrónico a cada experto, con las modificaciones realizadas según los comentarios de la primera validación (Efectuado el 05-09-2019).
6. Recepción del segundo envío de la entrevista con las observaciones de los expertos (Efectuado el 25-09-2019).
7. Las preguntas de la entrevista no fueron más modificadas, hasta que cumplieran la condición de contar con un nivel de dominio de un valor entre 4-5, claridad 4-5 y sesgo 1-2, con cada uno de los expertos. Esto se cumplió con la segunda validación de los expertos.

La validación permitió modificar, combinar y eliminar ciertas preguntas, reduciendo de 43 a 29 las preguntas, como se muestra en la Tabla N° 3.

Tabla N°3: Relación del Ciclo Cerrado de Control y las preguntas de la entrevista

Categoría	Subcategoría	Herramientas representativas	Pregunta asociada antes de la Validación (Anexo N°2)	Pregunta asociada después de la Validación (Anexo N°1)
Desarrollo de la estrategia	Clarificación de declaraciones estratégicas	Declaraciones estratégicas	1.1 1.2 1.7	1.1 1.2 1.3 1.4 1.5
	Elaboración análisis estratégico	Análisis del entorno externo (PESTEL) Análisis interno-externo (FODA) Análisis competitivo (Porter) Vigilancia estratégica	1.3 1.4 1.5 1.6 1.8	1.6 1.7
Planificación de la estrategia	Desarrollo modelo amplio e integrado de la estrategia	Mapa estratégico	2.1	2.1
	Selección de indicadores y metas	Indicadores de desempeño Cuadros de mando integral STRATEX	2.2 2.3 2.4 2.5 2.6	2.2 2.3

			2.7	
Alineamiento de la organización con la estrategia	Alineación de las unidades de negocio y soporte	Mapas estratégicos por unidad	3.1	2.1
		CMLs por unidad	3.2	2.2
		Acuerdos nivel de servicios	3.3	3.1
			3.4	3.2
			3.5	3.3
	Alineación de los empleados	Esquemas de incentivos	3.6	
		Cultura organizacional	3.5	3.2
		Programa de desarrollo de las competencias	3.7	3.4
		Perfiles de cargo	3.8	3.5
			3.9	3.6
Planificación de las operaciones	Mejora de los procesos claves	Tableros de control		
		Sistemas de gestión de calidad	4.1	2.2
		Softwares de gestión de procesos	4.2	4.1
			4.5	4.2
			4.6	4.7
	Desarrollo del plan de capacidad de recursos		4.7	
		Sistemas de costos	4.3	4.6
		Presupuesto	4.4	4.3
		Rolling Forecast	4.5	4.4
				4.5
Control y aprendizaje	Revisión del desempeño operacional	Control interno	5.1	5.1
		Indicadores de desempeño	5.3	5.3
			5.4	
		Tableros de control	5.5	
	Revisión de la estrategia	Mapas estratégicos	5.1	5.1
		Indicadores de desempeño	5.2	5.2
		Cuadros de mando integral	5.4	
			5.5	
			5.6	
Prueba y adaptación de la estrategia	Evaluar la validez de la estrategia	Análisis del entorno externo (PESTEL)	6.1	6.1
		Mapas estratégicos	6.2	6.2
		Cuadros de mando integral	6.3	1.6
			6.4	
			6.5	
			6.6	

Fuente: (Elaboración propia)

Además, las estrategias de validación interna que se emplearon corresponden a:

- Triangulación: Se utilizaron diferentes fuentes de datos, tales como: entrevista, documentos facilitados por la empresa, y documentos digitales publicados por la empresa en sus páginas web.
- Descripción densa y rica: Se realizó una descripción detallada de los resultados obtenidos, para dar un contexto al lector, como el hecho de especificar la fecha, tiempo

y lugar del desarrollo de la entrevista. Esto permite que el lector entendiendo y se sitúe de mejor forma en la investigación.

- Aclarar sesgo: Se determinaron las limitantes que presenta la investigación y las razones de estas, estando descritas en el capítulo número seis. De esta manera se espera entregar veracidad y credibilidad al estudio.

Además de la validez en la investigación se evaluó la confiabilidad. Para ello se aplicó la misma entrevista a una empresa distinta a las de investigar, pero con similares características, con el fin de calibrar el instrumento y poder determinar si las preguntas poseen la claridad suficiente. El perfil requerido de la empresa a entrevistar para la confiabilidad debe poseer un giro relacionado con el rubro marítimo-portuario, para así poder determinar si las respuestas tienen relación con lo que se espera de la investigación. A su vez, el perfil requerido de la persona a entrevistar debe contar con años de experiencia en la empresa, para que conozca perfectamente a la empresa y su funcionamiento. También debe poseer conocimiento sobre el rubro marítimo-portuario, para que sepa cómo funciona esta industria, y debe tener conocimiento sobre el uso de las estrategias y la administración de la empresa, así, al entrevistado le será más cómodo responder las preguntas de la entrevista.

Así es como el día 11 de septiembre de 2019, se llevó a cabo la confiabilidad del instrumento aplicando la entrevista en una Agencia Marítima ubicada en Valparaíso, con una duración aproximada de 40 minutos. Se entrevistó al gerente de Auditoría Interna de la empresa, quien posee una larga experiencia trabajando en la Agencia y conoce muy bien a esta. Para llevar a cabo la entrevista, se explicó el objetivo de la investigación, y las secciones con las que cuenta, siendo grabada de manera auditiva, y posteriormente transcrita a través de la función Dictar de Microsoft Word. Lo cual permitió modificar preguntas que no poseían la claridad suficiente, además de comprobar el tiempo estimado de duración de la entrevista, estableciéndose en una hora como máximo. También, permitió reflejar que el perfil de la persona a entrevistar no tenía que poseer específicamente conocimientos en Control de Gestión, sino más bien, conocer el funcionamiento y operaciones en general de la empresa, otorgado por los años de experiencia trabajados en esta.

Además, con el fin de brindar confianza en la información, en los anexos del documento se presenta lo documentado a lo largo del procedimiento de investigación.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de la entrevista realizada a la Agencia, los cuales están ordenados por las etapas que establece el Ciclo Cerrado de Control de Kaplan y Norton (2008).

1° ETAPA: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

1.1 Clarificación de Declaraciones Estratégicas

Para definir el propósito y dirección de la organización, la empresa cuenta con misión, visión y valores.

La Agencia afirma que los trabajadores conocen la misión, visión y valores, ya que en las inducciones y capacitaciones se comunican a todos los trabajadores. Además, al ingreso de la empresa está a la vista de todos. La empresa declara: “se hace hincapié a preservar y actuar de acuerdo a los valores que nos representan, lo cual se puede reflejar en el buen ambiente laboral”. Estas declaraciones, detalla la Agencia que no han sido modificadas en un largo tiempo, mínimo 10 años.

1.2 Análisis Estratégico

Para identificar los eventos, fuerzas y problemas que pueden influir en la estrategia, la empresa realiza análisis del entorno considerando las políticas y normativas de comercio. Y un análisis interno-externo, haciendo uso de análisis FODA para conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, siendo modificado en la medida que se adquiere nueva información del mercado o cuando ocurre un evento en la organización que debe ser considerado. La empresa afirma: “con estos análisis podemos conocer de mejor manera los puntos fuertes y débiles y de esta forma poder presentarse de mejor manera a nuestros clientes, que son la base la organización”.

Además, la empresa toma en consideración ciertos factores del entorno, informándose sobre las nuevas tecnologías, nuevos softwares y avances en la industria marítima-portuaria. Es así como en el año 2018 implementaron el nuevo sistema operacional *Terminal Operating System (TOS)*, software que permite optimizar el

movimiento y almacenamiento de carga en los puertos. Este nuevo sistema es considerado líder en el mercado de sistemas operativos para terminales portuarios, presente en más de 300 puertos a nivel mundial. Además, ese mismo año se trabajó en la implementación del Sistema HERMES, software de clase mundial para el manejo de carga aérea, estando presente en los principales terminales portuarios del mundo.

A su vez consideran y están informados sobre los principales factores externos que influyen y pueden influir en un futuro en la organización, certificándose constantemente en aspectos medioambientales y de seguridad, respetando las políticas y nuevas legislaciones de comercio en los distintos países en que la empresa cuenta con sucursales. No consideran las operaciones de la competencia ya que, “sería dudar de lo que está haciendo la empresa, no nos comparamos con el resto”, declara el gerente.

2° ETAPA: PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo Modelo Amplio e Integrado de la Estrategia

La empresa utiliza un Plan Detallado de Trabajo llamado por sus siglas PDT, donde se establecen las responsabilidades y acciones que deben ser llevadas a cabo por cada unidad. Para elaborarlo, participan el gerente general, los gerentes de cada sucursal y los jefes de área en una reunión anual, donde cada jefe de área determina los planes a seguir según los objetivos que persiga el área, considerando la capacidad de trabajo de los empleados de la unidad, siendo posteriormente aceptado por el jefe de sucursal y finalmente por el gerente general o CEO.

Una vez listo, la gerencia general envía a cada sucursal la planificación anual del plan de trabajo que cada área debe seguir, considerando el presupuesto otorgado, las necesidades de cada área y la cantidad de trabajo de cada sucursal. La empresa declara: “cada unidad tienes planes diferentes dependiendo de la carga laboral que cuente en el periodo, hay periodos con mucho trabajo otros con mucho menos”. Los gerentes de cada área a medida que avanza el desarrollo de lo planificado lo pueden modificar en cierto grado de acuerdo a las necesidades que se tengan, pero debe ir por la misma línea con lo planificado en el PDT, cuando es modificado aparece la persona responsable del cambio, la fecha de modificación y el motivo de este cambio.

2.2 Selección de Indicadores y Metas

La empresa a través del PDT define los objetivos específicos que persigue cada área y por consiguiente las metas que deben cumplir periódicamente, con planes a corto, mediano y largo plazo, compuesto por indicadores de desempeño y de productividad, “poseemos indicadores en todas las áreas que sirven para ver las desviaciones que se van generando en el camino”, declara la empresa. Los cuales permiten determinar el cumplimiento de los planes, los objetivos establecidos y estrategias a realizar en las unidades.

3° ETAPA: ALINEAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN CON LA ESTRATEGIA

3.1 Alineamiento Unidades de Negocio y Soporte

La empresa cuenta con el PDT que lo hace saber a todas las unidades, donde el jefe de cada área lo comunica al resto de los trabajadores a través de las reuniones de cada unidad. Una vez comunicado el PDT, las unidades lo van realizando de acuerdo a lo planificado, pudiendo ser ajustado en cierto grado de acuerdo a sus necesidades (operaciones, administración, logística, ventas). La empresa afirma: “las opiniones son tomadas en cuenta y cuando un trabajador tiene un plan diferente, es estudiado y sí es conveniente se opta por seguir ese plan”.

Por otro lado, los acuerdos con las unidades se establecen de forma verbal, es decir, se espera que una unidad cumpla con lo que la otra unidad le solicitó, por la confianza que se tienen, sin existir contratos de por medio.

3.2 Alineamiento Empleados

El Plan Detallado de Trabajo entrega los planes que deben seguir todos los trabajadores de las unidades, según los objetivos de estas, donde los trabajadores conocen las labores que deben realizar, con un compromiso para cumplir con las metas y objetivos.

La empresa ofrece diversos incentivos como: capacitaciones, celebraciones de paseo de fin de año, celebración de fiesta de fin de año, aguinaldos, seguro complementario de salud y catastrófico, asignación de estudios, bono de reconocimiento por antigüedad, bono

anual cumplimiento de metas mensuales, entre otros. Específicamente el bono por metas considera aspectos de productividad, asistencia y accidentabilidad. Sin embargo, los trabajadores no los consideran como incentivos debido a que estos están tan internalizados que los trabajadores los ven como obligaciones que el empleador debe cumplir. El gerente declara: “no hay incentivos, pero hay una buena convivencia, hartos beneficios por trabajar en la empresa, y los bonos por metas, hay que cumplirlos porque ese es nuestro trabajo”.

A su vez, cuenta con programas de desarrollo de las competencias, con capacitaciones una o dos veces al año dependiendo de las necesidades, por ejemplo, en el caso de que se tiene que implementar un sistema nuevo se capacita al personal.

En el año 2018 se realizaron los siguientes programas de desarrollo de competencias:

- Programa de capacitación interna llamada “*share & learn*”: este programa busca que los trabajadores puedan ofrecer sus conocimientos a otros trabajadores de forma sistematizada. El objetivo de este programa es promover el aprendizaje, valorando la experiencia y conocimientos de los empleados para mantener el talento y los intereses del personal.
- Centro De Formación Interno (CFI): es una iniciativa que desarrolla programas de capacitación con altos estándares de acuerdo a las necesidades de aprendizaje, con un enfoque en la seguridad. Desde su creación en 2016, a la fecha han participado en total 147 trabajadores, con 2.376 horas de capacitación.
- Cursos de *chartering* y operaciones: se realizan cursos donde personas de todas las unidades de la empresa pueden aprender conceptos de operaciones, *chartering*, temas legales, seguros, conceptos básicos de economía naviera y todo lo relacionado al negocio marítimo naviero. Estos cursos los realizan trabajadores internos quienes son especialistas en las materias que abordan en el curso.

En el año 2018 la empresa realizó capacitaciones contando con programas de seguridad, herramientas de gestión, idiomas, operaciones, softwares de operaciones, entre otros. Entre estos programas destacan las capacitaciones, donde aproximadamente el 70% de la dotación total de la empresa participó de algún curso.

Siguiendo en la línea del alineamiento de los empleados, la cultura de la organización se caracteriza por tomar en cuenta las opiniones de los trabajadores, con una política de puertas abiertas, en la cual los trabajadores se pueden dirigir directamente a los gerentes sí es que lo requieren. A sí mismo, el clima laboral y convivencia entre los empleados es muy grato, contando con programas orientados a generar acercamiento entre los trabajadores con sus jefaturas, tales como campeonatos de fútbol, salidas recreativas, desayunos, celebraciones con la familia, entre otros.

Para evaluar el clima laboral se realiza una encuesta llamada *Great Place to Work*, la cual permite conocer la percepción de los empleados sobre el ambiente laboral. Además, la empresa cuenta con un comité de clima y calidad de vida, el cual toma en cuenta las preocupaciones y necesidades de los trabajadores.

La empresa posee perfiles de cargo para cada puesto y manuales de procedimientos, teniendo hojas de procedimientos en todas las áreas de la organización, las cuales afirman que son fundamentales para respetar los procedimientos, sobre todo en el área de operaciones cuentan con manuales de procedimientos, “si a operaciones llega un auditor y ve que un trabajador está haciendo la labor de manera distinta a lo establecido, puede traer consigo problemas, lo cual puede llevar a un accidente laboral”, declara el gerente.

4° ETAPA: PLANIFICACIÓN DE LAS OPERACIONES

4.1 Mejorar los Procesos Claves

La empresa cuenta con tableros de control por unidad compuesto por indicadores de desempeño de las operaciones, como el consumo de combustible de la flota, la cantidad de ventas, índice de accidentabilidad, índice de gravedad, índice de productividad, entre otros, que son presentados en forma de *dashboard* en las reuniones que realizan periódicamente.

Para mejorar los procesos claves, la empresa continuamente se certifica en normas de calidad y programas de excelencia, contando con distintas herramientas para la gestión de la calidad, procesos, salud y seguridad de sus operaciones y trabajadores, tales como:

- Norma ISO 14001: cuentan con la norma internacional de sistemas de gestión ambiental (SGA), que permite identificar, priorizar y gestionar los riesgos ambientales propios de las operaciones. La empresa no solo trabaja en la eficiencia del uso de energía para optimizar la operación, sino también se preocupa del impacto ambiental que conlleva optimizar los recursos energéticos.
- Norma ISO 9001: cumplen con la norma internacional para los sistemas de gestión de la calidad (SGC), proporcionando un conjunto de principios que aseguran un enfoque lógico a la gestión para satisfacer las necesidades de los clientes y grupos de interesados.
- Norma ISO 50.001: se busca estandarizar y mejorar procesos productivos y logísticos para asegurar el ahorro de energía y el impacto ambiental que conlleva. Esta certificación ha permitido a la empresa controlar índices como: consumo diario de petróleo de la flota para naves mayores y consumo de Diesel por hora trabajada en naves menores, consiguiendo un 18% menos de consumo diario de combustible en naves mayores.
- OHSAS 18001: permite tener un marco para un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, contando con políticas, procedimientos y controles para tener las mejores condiciones de trabajo, alineadas a las mejores prácticas internacionales. Esto ha significado promover una cultura de seguridad y poseer los índices más bajos de accidentabilidad dentro de la industria portuaria. La empresa afirma: “en 7 años no hemos tenido ningún accidente laboral”.
- Lean Programa Excelencia Continua: desde el 2016 cuentan con este programa de excelencia continua que busca instalar una nueva forma de trabajar en equipo y mejorar la productividad mediante la metodología LEAN, con un enfoque en la mejora continua, eficiencia en los procesos y la creación de valor para clientes. Este programa ha permitido mejorar sustancialmente el clima laboral medido a través de la encuesta *Great Place to Work* con una orientación a aspectos relacionados al trabajo en equipo, desarrollo laboral y jefaturas.

Además, la empresa constantemente va adquiriendo nuevos softwares empresariales, para facilitar y optimizar sus procesos claves, tales como:

- Sistema operacional *Terminal Operating System (TOS)*: en el año 2018 se implementó TOS, software que permite optimizar el movimiento y almacenamiento de carga en el

puerto. Este nuevo sistema contó con la capacitación de 150 trabajadores, permitiendo entregar mayor acceso y seguridad de la información operacional, incorporación de nuevos equipos tecnológicos e integración y trazabilidad con visión en tiempo real.

- Sistema HERMES: en el 2018 se implementó este software para el manejo de carga área, permitiendo la eliminación del papel en el transporte aéreo, y una mayor comunicación con distintos participantes de la cadena logística.
- Software SITRACK: en el año 2018 comenzó la implementación de este software que permite optimizar las rutas de transporte, determinando las distancias recorridas y el desgaste de la flota. Para su correcto uso se capacitó a los trabajadores a través de un plan de gestión del cambio que permitió disminuir los impactos del cambio en la operación y en los equipos.
- Plataforma de control de combustible: llevado a cabo por el equipo de TI, esta plataforma recibe en forma sistemática el consumo real de combustible de la totalidad de la flota y la compara con la performance de referencia. Permitiendo sistematizar el análisis de los performances, con análisis una vez al mes y ejecuciones para las correcciones de las desviaciones.
- Software *Performance Monitor*: esta herramienta permite a la empresa supervisar en línea los parámetros comerciales y técnicos del viaje y de la nave, como la carga, el viento, el consumo y la velocidad, entre otros. Entregando los datos históricos del desempeño de los buques, e informes detallados que permiten al instante corregir posibles desviaciones.
- Software SAP: este sistema financiero y contable permite completar una factura proceso de pago, donde el sistema solicita la recepción del artículo o servicio adquirido, mediante una orden de compra. Al completar la recepción del servicio, el código emite la HES (Hoja de entrada de servicio), y los proveedores pueden emitir facturas una vez que tengan el código HES disponible. Esta es una confirmación de que el artículo o el servicio fue recibido correctamente por la empresa, y los proveedores tienen el beneficio de que las facturas se pagarán en los plazos acordados.

4.2 Plan de Capacidad de Recursos

La empresa realiza sus proyecciones de ventas en base a la información y estadísticas pasadas y considerando los potenciales clientes, lo cual lo usan como información para desarrollar el plan de capacidad de recursos a través del uso de

presupuestos, en donde se utiliza un presupuesto anual para cada sucursal; es decir, se destina un fondo anual para cada una de las sucursales. Este fondo no es único para toda la sucursal, todo depende de la cantidad de trabajo y las actividades que se realizan.

Para llevar a cabo el presupuesto se realizan reuniones de presupuestos previas, donde cada gerente de las diferentes sucursales debe hacer su presupuesto para su sucursal, para ello el gerente de cada sucursal trabaja con sus pares para estimar lo que cada área necesita, tomando en cuenta todas las necesidades de recurso que requiera la sucursal. Luego se reúnen todos los gerentes de las sucursales en la reunión de presupuesto, la cual es mediados de septiembre, donde se discute lo presupuestado por cada sucursal. Y en diciembre se presenta el presupuesto para el próximo año. Si algún departamento requiere más presupuesto del que se estableció, la empresa no entrega más recursos, “el presupuesto solicitado no debe ser tan bajo, pero tampoco tan alto para que sea confiable”, expresa el gerente. Sin embargo, se pueden solicitar más recursos siempre y cuando haya un cambio brusco e inesperado en la empresa o en el sector.

A su vez, la empresa hace referencia que cuenta con un sistema de costos por área, donde a medida que se van pidiendo órdenes de compra, automáticamente se va haciendo el rebaje de lo presupuestado para ese departamento, recolectando los costos por cada orden o lote. La empresa declara: “por lo general se compra en noviembre o diciembre para que la factura pase para enero y así se alcanza a cubrir y no te pases del presupuesto”.

5° ETAPA: CONTROL Y APRENDIZAJE

5.1 Revisión del Desempeño Operacional

La organización lleva a cabo reuniones a nivel de área, sucursal y global. Cada área tiene sus propias reuniones, donde se muestran los indicadores y resultados del área a través de los tableros de control, y se tratan los problemas ocurridos recientemente como problemas en algún buque, problemas de algún trabajador, así como también los reclamos de los clientes, como entregas tardías, problemas con los documentos o problemas con los pagos.

Dependiendo de la jefatura las reuniones se realizan 1 o 2 veces por semana, o en las temporadas donde el trabajo es elevado se hacen más de 2 reuniones por semanas y

los jefes de área controlan día por medio o todos los días el trabajo de los empleados, el gerente declara: “cuando el trabajo se viene pesado hay una mayor supervisión de las labores”.

5.2 Revisión de la Estrategia

La empresa realiza trimestralmente reuniones por sucursal con todas las unidades para revisar el cumplimiento del PDT, con el fin de controlar si se están cumpliendo los objetivos y desarrollando correctamente los planes de acción, en estas participan los gerentes de todas las áreas de la sucursal, y en el caso de existir un problema con un trabajador, esté también participa en la reunión, “se busca solucionar los problemas con los trabajadores de una vez para que no afecte después a las labores”, expresa el gerente.

En las reuniones se ven las variaciones de los indicadores y discute los temas de contingencia en la sucursal, a su vez si no se alcanza a cumplir un plan se habla con el jefe de área para ver una solución y explicar los motivos.

También se discute si es necesario hacer alguna modificación al PDT o apoyar a alguna área o trabajador, para que a final de año la sucursal logre cumplir con los objetivos planificados.

6°ETAPA: PRUEBA Y ADAPTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

6.1 Evaluar la Validez de la Estrategia

La empresa con los reclamos de los clientes ya sea que un producto no llegó a tiempo, no llegó al destino correcto, no se cumplió con la cantidad establecida, etcétera, los toma en consideración y busca una solución a estos. La empresa afirma: “nos preocupamos de ver los reclamos de los clientes para que no se vayan a la competencia”.

También consideran los nuevos cambios que acontecen en las políticas y normativas de comercio, para cumplir con todos los protocolos que se establecen.

Además, con los resultados de la encuesta *Great Place to Work*, la empresa determina dónde está débil y qué es lo que necesita potenciar, desde el punto de vista de

los trabajadores. Y en el año 2018 se creó el proyecto Boas Ideas, que alienta a los trabajadores de la empresa a compartir ideas que traigan mejoras en economía, procesos operacionales, avances para la salud y seguridad del trabajo y de responsabilidad socioambiental.

Y a nivel global de la empresa, todas las jefaturas se reúnen únicamente en la sucursal central para la reunión de presupuesto y para el desarrollo del Plan Detallado de Trabajo, o en el caso de que suceda un problema que debe ser solucionado a la brevedad.

En resumen, los resultados obtenidos de la empresa permiten entregar información del posicionamiento que tiene la empresa en la gestión y control de sus operaciones, en ciertas etapas se puede observar a primera instancia que posee un alto nivel de desarrollo, y en otras debe mejorar ciertos aspectos para lograr integrar y alinear la estrategia y operaciones en todos los niveles que la componen.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones y discusiones en base a los resultados obtenidos de la empresa. Se describen las conclusiones, se define el nivel de desarrollo según la etapa y se presentan las recomendaciones o propuestas para que la empresa optimice los aspectos donde presentan mayores deficiencias, tomando como base lo establecido en teoría sobre las etapas del Ciclo cerrado de Control de Kaplan y Norton (2008). Posteriormente se describen las conclusiones y recomendaciones generales para la organización, así como las principales limitantes que surgieron en la investigación.

Tabla N°4: Conclusiones y recomendaciones 1° Etapa Ciclo Cerrado de Control

1° ETAPA: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	
1.1 Clarificación de Declaraciones Estratégicas	<p>La empresa cuenta con declaración de misión, visión y valores, permitiendo contar con las pautas para definir y ejecutar la estrategia.</p> <p>La misión, visión y valores al ser conocidas y respetadas por los trabajadores, permite alinear a los empleados a actuar en la línea de las declaraciones estratégicas.</p> <p>No declaran específicamente su propuesta de valor, debiendo ser concluida de la misión y visión.</p>
1.2 Elaboración Análisis Estratégico	<p>A través del análisis FODA que realizan, pueden conocer sus puntos fuertes y débiles y poder tomar acciones de mejora frente a las oportunidades, y acciones preventivas frente a las amenazas.</p> <p>La empresa realiza vigilancia estratégica, tal como la vigilancia tecnológica, donde están pendiente sobre las nuevas tecnologías y avances en la industria. También realiza vigilancia del entorno permitiendo conocer aspectos del ambiente que los rodea que pueden influir en la empresa. A su vez, toman en consideración los factores políticos y normativos que rigen el código del comercio, sin embargo, no cuentan con análisis PESTEL para considerar demás aspectos del entorno que puedan impactar en la organización.</p>
Nivel de Desarrollo	<p style="text-align: center;">MEDIO</p> <p>Se estableció para la empresa un nivel de desarrollo medio debido a que, pese que cuenta con declaraciones estratégicas como misión, visión y valores, no especifica con claridad la propuesta de valor, siendo fundamental para llevar a cabo las estrategias de la empresa. Además, toman en consideración los factores del entorno externo que suceden en la industria, pero no cuenta con un análisis propio como el uso de un análisis PESTEL. Y consideran los factores internos y externos de la empresa en el análisis FODA, pero este al no ser cuantitativo no permite que entregue mayor información para servir de ayuda a la toma de decisiones.</p>

Recomendaciones	<p>Especificar la propuesta de valor, ya que es la esencia de toda estrategia y permite alinear la estrategia con los programas de mejoras a la calidad y los procesos. A su vez, la estrategia de toda empresa se basa en una propuesta de valor diferenciada y la claridad de esta propuesta es la dimensión más importante de la estrategia, sin una descripción de la estrategia los ejecutivos no pueden comunicarla con facilidad y menos implementarla con alineación a entorno a ella.</p> <p>Llevar a cabo un mejor análisis del entorno externo con el fin de determinar el impacto de la industria en la empresa, como el análisis PESTEL, el cual refleja aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, evaluando aspectos como el entorno macroeconómico del crecimiento económico, tasas de interés, movimientos de divisas, precios de factores de entrada, regulaciones y expectativas generales del papel de la empresa en la sociedad. Así como realizar el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter para identificar las fuerzas que se están desarrollando en la industria, ya sean favorables o desfavorables para la empresa.</p> <p>Realizar vigilancia comercial y de la competencia, sobre todo de los principales competidores, con el fin de conocer nuevas formas de trabajar y conocer las necesidades de los clientes, permitiendo mejorar las operaciones y procesos al interior de la empresa.</p> <p>Por último, es aconsejable modificar el FODA cualitativo a un FODA enumerado, ya que este permite a la empresa identificar la mejor fortaleza para nunca perderla y la peor debilidad para corregirla. El cual debe ser actualizado al renovar la planificación estratégica y a medida que se presenten cambios en el entorno interno y externo de la empresa.</p>
------------------------	--

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla N°5: Conclusiones y recomendaciones 2°Etapa Ciclo Cerrado de Control

2° ETAPA: PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	
2.1 Desarrollo modelo amplio e integrado de la estrategia	<p>A través del PDT pueden llevar a cabo las estrategias que realizará cada unidad en la empresa, de acuerdo a los objetivos que poseen. Sin embargo, los planes a seguir y objetivos al ser elaborado principalmente por los jefes de cada área de forma separada, no permite que las estrategias de las unidades están integradas entre sí, elaboradas de forma separada en cada unidad.</p>
2.2 Selección de indicadores y metas	<p>Al contar con metas que deben cumplir periódicamente y con indicadores de desempeño, permiten medir el cumplimiento de los objetivos y evaluar los planes establecidos en el PDT, pero los objetivos al ser tan específicos para cada unidad no consideran los objetivos a nivel más corporativo, teniendo más relevancia para las unidades el cumplimiento de sus objetivos, sin considerar el impacto en los objetivos de nivel más estratégicos.</p>

<p>Nivel de Desarrollo</p>	<p>MEDIO</p>
	<p>Se otorgo para la empresa un nivel de desarrollo medio, ya que el PDT permite establecer las acciones y planes que se realizan, sin embargo, se centran mucho en cumplir con los objetivos individuales de cada unidad, y no a nivel corporativo, impidiendo que las estrategias estén integradas en la organización.</p>
<p>Recomendaciones</p>	<p>En vez de utilizar el PDT para planificar los planes de acción, hacer uso de mapas estratégicos para tener una visión en forma general de la estrategia de la empresa, y proporcionar una manera de describir la estrategia agrupando los objetivos por líneas estratégicas; permitiendo planificar y gestionar cada uno de los componentes claves de la estrategia de la empresa. Logrando así que los planes de acción desarrollados en el PDT estén relacionados de forma integral en la empresa.</p> <p>A partir de los indicadores y metas que posee la empresa y considerando los objetivos que formarán el mapa estratégico, crear un cuadro de mando integral global con el fin de medir el cumplimiento de la visión, misión, objetivos y traducir la estrategia de la empresa. Además de permitir alinear las metas e indicadores con el plan estratégico, para lograr obtener resultados sobresalientes.</p> <p>Establecer un presupuesto para los gastos estratégicos, a través de <i>STRATEX</i>, diferenciando los gastos para el presupuesto tradicional con los del <i>STRATEX</i>, logrando así financiar las iniciativas estratégicas de la empresa, y asignando a los responsables de llevar a cabo las estrategias con los fondos establecidos.</p>

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla N°6: Conclusiones y recomendaciones 3°Etapa Ciclo Cerrado de Control

<p>3° ETAPA: ALINEAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN CON LA ESTRATEGIA</p>	
<p>3.1 Alineamiento unidades de negocio y de soporte</p>	<p>El Plan Detallado de Trabajo se realiza considerando los objetivos de cada unidad, pero de forma independiente, no permite que haya una sinergia entre las estrategias de las demás unidades.</p> <p>Los acuerdos entre las unidades al ser solo verbales pueden generar incertidumbre sobre el compromiso entre las unidades y el cumplimiento de los plazos establecidos.</p>

<p>3.2 Alineamiento empleados</p>	<p>El PDT es comunicado a todos los trabajadores, permitiendo que conozcan las estrategias a realizar y trabajen en la línea del cumplimiento de los objetivos establecidos en la unidad.</p> <p>La empresa entrega diferentes incentivos, sin embargo, no son de motivación para los trabajadores, por lo que puede provocar falta de conocimiento sobre la razón de realizar las labores impidiendo entender las estrategias.</p> <p>Posee diversos programas de capacitación y desarrollo profesional, permitiendo que los trabajadores perfeccionen sus conocimientos y habilidades y se refleje en sus labores.</p> <p>Los manuales de procedimientos con los que cuentan en todas las áreas de la organización permiten no cometer o reducir los errores y que los trabajadores realicen las labores según lo establecido. A su vez, los perfiles de cargo que posee permiten a la empresa elegir las personas adecuadas en los puestos adecuadas, alineadas al perfil que busca la empresa.</p> <p>Cuentan con una fuerte cultura organizacional orientada a las personas, reflejada en el buen ambiente laboral, cercanía entre los trabajadores y jefes, compromiso entre los miembros y respeto a los valores. Lo que refleja confianza, auto control y que todos los trabajadores actúen en la misma dirección, hacia el logro de los objetivos. Permitiendo un control por anticipación con una mirada proactiva y mayor control sobre el actuar de los trabajadores.</p>
<p>Nivel de Desarrollo</p>	<p style="text-align: center;">MEDIO</p> <p>Se asignó para la empresa un nivel de desarrollo medio ya que cuenta con una fuerte cultura organizacional que permite alinear en cierto grado los empleados, pero los incentivos que entrega no generan motivación. También el PDT permite conocer las estrategias a seguir, pero no está alineado a todas las unidades, y al no contar con CMI por unidades alineados al CMI corporativo, dificulta la alineación de la estrategia en toda la empresa, a su vez no cuenta con acuerdos formales entre las unidades.</p>
<p>Recomendaciones</p>	<p>Establecer Acuerdos de Nivel de Servicios (SLA) entre las unidades, con el fin de definir claramente el conjunto de servicios que se brindarán, las responsabilidades y las acciones que se esperan entre las unidades, facilitando así las relaciones bilaterales entre las áreas. Y de esta forma garantizar el compromiso para cumplir con el plazo y ejercicio de los acuerdos.</p> <p>Con el fin de que los planes definidos en el PDT estén alineados en toda la organización, se recomienda desplegar e incorporar la estrategia de la empresa a las estrategias de las unidades de negocios, a través de mapas estratégicos y cuadros de mandos integrales en cada unidad, conocido como proceso de cascada. Estableciendo cada unidad objetivos e indicadores que influyan en el CMI superior, para que de esta forma las unidades tengan claro cómo contribuirán a la estrategia de la empresa y al logro de los objetivos, permitiendo alinear la estrategia de la empresa</p>

	<p>con la de las unidades, reducir los esfuerzos y que haya una sinergia dentro de la organización.</p> <p>Contar con sistemas de incentivos que establezcan el propósito de entregar el incentivo y lo que se espera de los trabajadores, con recompensas tanto financieras y no financieras que logren motivar realmente a los trabajadores, y que no generen conductas mercenarias de costumbre a recibirlos. Logrando alinear los objetivos personales de los empleados y los incentivos, con los objetivos de la empresa, con el fin de anticipar la conducta de los trabajadores y que entiendan la estrategia para realizar el trabajo de la mejor forma impactando positivamente en el logro de las metas y objetivos.</p> <p>Mantener los programas de capacitaciones, incorporando cada año nuevos cursos. Así mismo no perder el buen clima organizacional y la confianza a los trabajadores, para que no impacte negativamente en la cultura de la empresa.</p>
--	---

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla N°7: Conclusiones y recomendaciones 4° Etapa Ciclo Cerrado de Control

4° ETAPA: PLANIFICACIÓN DE LAS OPERACIONES	
4.1 Mejora de los procesos claves	<p>Al utilizar tableros de control en cada unidad, presentando los indicadores gráficamente, permiten visualizar las operaciones y resultados de las unidades, poder proyectar los indicadores y mejorar los procesos.</p> <p>La empresa continuamente se certifica en normas de calidad y programas de excelencia, permitiendo principalmente tener un control de riesgos de medioambiente, seguridad, salud ocupacional y calidad en sus operaciones, logrando mejorar el desempeño de los procesos críticos en la empresa.</p> <p>Posee diversos softwares y plataformas de gestión de procesos, logrando optimizar las operaciones, corregir las desviaciones diarias y tener un control de las actividades.</p>
4.2 Desarrollo del plan de capacidad de recursos	<p>Contar con un presupuesto anual para cada sucursal, donde se establecen los recursos necesarios para cada departamento, permite planificar y tener un control de las operaciones de la empresa. Sin embargo, la empresa al no entregar más recursos del establecido, cada unidad se debe ajustar estrictamente al presupuesto, sin dar lugar a la creatividad para no incurrir en mayores gastos, pudiendo causar incertidumbre ante situaciones imprevista y teniendo que cambiar ciertas labores para cumplir con el presupuesto.</p> <p>La empresa utiliza un sistema de costos por órdenes, permitiendo contar con la informaron de los costos de cada unidad por las órdenes de compra realizadas. Si bien este sistema es de gran utilidad para ellos no muestra realmente los costos que tiene la empresa, esto no permite conocer las reales fugas de dinero que pueda presentar la empresa, siendo perjudicial para la empresa.</p>

<p style="text-align: center;">Nivel de Desarrollo</p>	<p>ALTO</p>
	<p>Se estableció para la empresa un nivel de desarrollo alto ya que cuenta con tableros de control por unidad con indicadores que se presentan gráficamente permitiendo ver sus operaciones diarias, a su vez con las certificaciones de calidad, salud y seguridad, y con los softwares de gestión, está periódicamente mejorando sus procesos, además establece un presupuesto anual considerando las necesidades de todas las unidades.</p>
<p style="text-align: center;">Recomendaciones</p>	<p>Los tableros de control que utilizan por unidad deben realizarse considerando los procesos claves de la empresa y pensando en los objetivos superiores, para que de esta forma estén alineados con la estrategia.</p> <p>Continuar las certificaciones de los sistemas de gestión: ambiental, calidad, seguridad y salud, según las prioridades estratégicas de la empresa, a fin de mejorar el desempeño de los procesos críticos, brindando mejoras en la estrategia de la empresa. A su vez, continuar incorporando softwares empresariales para optimizar los procesos claves de la empresa y tener un mayor control.</p> <p>Estudiar el uso de <i>Rolling forecast</i> debido al ambiente dinámico actual que se vive y por sí ocurren situaciones no previstas, para de esta forma poder incorporar nueva información y conocimientos más recientes del mercado, anticipándose a cambios en post a tomar mejores decisiones estratégicas ante cualquier escenario. Además, se recomienda utilizar un sistema de costeos complementario al existente, en el cual se absorban todos los gastos y costos de la empresa.</p>

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla N°8: Conclusiones y recomendaciones 5° Etapa Ciclo Cerrado de Control

<p>5° ETAPA: CONTROL Y APRENDIZAJE</p>	
<p style="text-align: center;">5.1 Revisión del desempeño operacional</p>	<p>Cada unidad al realizar reuniones 1 o 2 veces por semana para revisar la performance de las operaciones y el cumplimiento de los objetivos, logran solucionar los problemas que surgieron recientemente y tener un control del desempeño a corto plazo. En las reuniones, al revisar los tableros de control por área, pueden ver los resultados y controlar las operaciones de las unidades. Además, al tratar los problemas de quejas de los clientes, logran mantener la fidelización de los clientes y mejorar sus deficientes.</p> <p>Los gerentes al realizar constantes controles del desempeño de los trabajadores permiten diariamente revisar el cumplimiento de las actividades y operaciones de los trabajadores para que no se generen desviaciones importantes que puedan afectar el desempeño de la estrategia a largo plazo.</p>
<p style="text-align: center;">5.2 Revisión de la estrategia</p>	<p>Por sucursal al realizar reuniones trimestrales con todos los gerentes de área, evaluando el PDT y revisando los indicadores, permiten evaluar la marcha de la estrategia, analizar los problemas que se presentan en el desarrollo y establecer las acciones y responsabilidades para solucionar</p>

	los problemas y lograr los objetivos planteados tanto por la empresa, como los objetivos que la sucursal pretende alcanzar.
Nivel de Desarrollo	ALTO
	Se consideró para la empresa un nivel de desarrollo alto ya que realiza constante reuniones tanto a nivel operativo, revisando el desempeño de las operaciones, como a nivel estratégico evaluando que los planes definidos se estén cumpliendo de acuerdo con lo establecido.
Recomendaciones	Mantener las reuniones de revisión de las operaciones 1 o 2 veces por semana en cada área, revisando los indicadores del tablero de control, para que haya un control del desempeño operativo y obtener una retroalimentación rápida y oportuna del desempeño. Por otro lado, los tableros de control deben permitir evaluar el impacto en logro de la estrategia a nivel central.
	Realizar mayores reuniones entre las unidades para revisar la ejecución de la estrategia, recomendablemente mensuales y no trimestrales, para que los problemas se puedan ir solucionando continuamente y no generen efectos negativos a largo plazo.
	En el caso de incorporar CMI, los indicadores de resultados del CMI se deben modificar trimestral o semestralmente, para que haya una constante retroalimentación y mejora de los procesos.

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla N°9: Conclusiones y recomendaciones 6°Etapa Ciclo Cerrado de Control

6°ETAPA: PRUEBA Y ADAPTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	
6.1 Evaluar la validez de la estrategia	<p>La empresa toma en cuenta el desempeño interno con las reuniones de revisión de las operaciones y de la estrategia, las cuales permiten adaptar o modificar la estrategia para obtener mejores resultados. Además, consideran los cambios que acontecen en las políticas y normativas de comercio, sin embargo, al no utilizar PESTEL no consideran en gran importancia los demás factores económicos, sociales, tecnológicos y ambientales.</p> <p>A nivel global, como todas las jefaturas se reúnen únicamente en las instancias de elaboración del presupuesto, para establecer el PDT o en el caso de surgir un imprevisto, dificulta en cierto grado la comunicación y cercanía con la empresa y todos los trabajadores.</p> <p>La empresa al tomar en consideración los reclamos de los clientes, logran servir como un <i>feedback</i> y para la mejora continua. Además, la encuesta <i>Great Place to Work</i> permite ser utilizada como <i>feedback</i> para la mejora en la empresa desde el punto de vista de los trabajadores. Y se alienta a los trabajadores a proponer nuevas ideas, a través del proyecto Boas Ideas, lo que permite que los trabajadores sientan que su opinión es escuchada y tomada en consideración.</p>

Nivel de Desarrollo	ALTO
	Recomendaciones

Fuente: (Elaboración propia)

A modo de resumir la información obtenida de la organización, se presenta la Tabla N°10 con la categoría, subcategoría, herramientas o método que utiliza la empresa y las herramientas de Control de Gestión representativa que establece la literatura sobre el Ciclo cerrado de Control, con el fin de observar comparativamente las herramientas de la empresa con las que establece la teoría, determinando así, el nivel de desarrollo en cada etapa.

Tabla N°10: Relación entre las herramientas del Ciclo Cerrado de Control y las herramientas de la empresa

Categoría	Subcategoría	Herramienta utilizada por la empresa	Herramienta de Control de Gestión representativa	Nivel de desarrollo
Desarrollo de la estrategia	Clarificación de declaraciones estratégicas	Declaraciones estratégicas: misión, visión y valores	Declaraciones estratégicas: misión, visión, valores y propuesta de valor	MEDIO
	Elaboración análisis estratégico	Análisis del entorno Análisis interno-externo (FODA) Vigilancia tecnológica y del entorno	Análisis del entorno externo (PESTEL) Análisis interno-externo (FODA) Análisis competitivo (Porter) Vigilancia estratégica: competitiva, entorno, tecnológica y comercial	
Planificación de la estrategia	Desarrollo modelo amplio e integrado de la estrategia	Plan Detallado de Trabajo (PDT)	Mapa estratégico	MEDIO
	Selección de indicadores y metas	Metas e Indicadores de desempeño	Indicadores de desempeño Cuadros de mando integral STRATEX	
Alineamiento de la organización con la estrategia	Alineación de las unidades de negocio y soporte	Plan Detallado de Trabajo (PDT)	Mapas estratégicos por unidad CMI's por unidad Acuerdos nivel de servicios	MEDIO
	Alineación de los empleados	Incentivos Cultura organizacional Programa de desarrollo de las competencias Perfiles de cargo Manuales de procedimientos	Esquemas de incentivos Cultura organizacional Programa de desarrollo de las competencias Perfiles de cargo	

Planificación de las operaciones	Mejora de los procesos claves	Tableros de Control Sistemas de gestión de calidad Softwares de gestión de procesos	Tableros de control Sistemas de gestión de calidad Softwares de gestión de procesos	ALTO
	Desarrollo del plan de capacidad de recursos	Presupuesto Sistema de costos	Presupuesto Sistemas de costos Rolling Forecast	
Control y aprendizaje	Revisión del desempeño operacional	Control del desempeño Indicadores de desempeño Tableros de control	Control interno Indicadores de desempeño Tableros de control	ALTO
	Revisión de la estrategia	Análisis Plan Detallado de Trabajo (PDT)	Análisis Mapas estratégicos Análisis Indicadores de desempeño Análisis Cuadros de mando integral	
Prueba y adaptación de la estrategia	Evaluar la validez de la estrategia	Análisis del entorno Feedback de las reuniones, clientes y trabajadores	Análisis del entorno externo (PESTEL) Mapas estratégicos Cuadros de mando integral	ALTO

Fuente: (Elaboración propia)

Al comparar las herramientas de la empresa con las que establece el Ciclo Cerrado de Control, se puede concluir que la organización utiliza diversas herramientas de control de gestión que establece la literatura, logrando relacionar la formulación y planificación de la estrategia con la ejecución operativa. Por lo tanto, respondiendo a la pregunta de investigación: ¿Cuáles son las herramientas de Control de Gestión que utilizan las Agencias Marítimas?, las principales herramientas y métodos corresponden a:

- Declaraciones Estratégicas (misión, visión y valores)
- Análisis del entorno
- Análisis Interno-Externo (FODA)
- Vigilancia Estratégica (tecnológica y del entorno)
- Indicadores de Desempeño
- Cultura Organizacional
- Programas de Desarrollo de las Competencias

- Perfiles de Cargo
- Manuales de Procedimientos
- Tableros de Control
- Sistemas de Gestión de Calidad
- Softwares de Gestión de Procesos
- Sistema de Costos
- Presupuesto

A su vez, hacen uso de otras herramientas y métodos que no son propios del Control de Gestión, como el Plan Detallado de Trabajo que les permite llevar acabo sus operaciones, planificaciones y controles. Algunas herramientas son usadas de manera eficiente reflejado en los resultados, otras requieren de ciertas mejoras que fueron expuestas, así como también complementarlas con otras herramientas de Control de Gestión.

Finalmente, en base a las conclusiones y discusiones expuestas, se puede determinar a nivel general que la empresa presenta mayores déficits en las etapas de desarrollo de la estrategia, planificación de la estrategia y alineación de la organización con la estrategia. Si bien cuenta con herramientas y mecanismos para llevar a cabo las estrategias, no permite una planificación y alineación completa en la organización, y al presentar ciertas deficiencias en una etapa, impacta en el logro de las demás etapas.

Al lograr optimizar cada una de las etapas, permitirá que no afecte o impacte negativamente una etapa en el desarrollo de las restantes, siendo necesario corregir las deficiencias y continuar creciendo en las etapas que posee un alto nivel de desarrollo, con el fin de desarrollar, ejecutar, controlar y mejorar las estrategias eficientemente, a través de las herramientas de Control de Gestión. Además, se considera que las recomendaciones entregadas en cada etapa permitirán mejorar sus operaciones, tener un mejor control y alineación en la empresa con las unidades y empleados, permitiendo un mejor análisis, supervisión y comunicación de la información de sus operaciones y procesos.

Por lo tanto, para lograr implementar las recomendaciones, se sugiere que la empresa en San Antonio cuente con una persona a cargo del control de gestión, con conocimientos elevados en esta materia, o para asegurar un mayor éxito, contar directamente con un

Controller que logre evaluar e implementar las sugerencias dadas de manera eficiente, recomendando acciones de mejora y garantizando que los procedimientos y actividades estén alineados con los objetivos. Además, de poder servir para el control y supervisión del desempeño a través de los estándares establecidos, permitiendo ser de ayuda para la gestión de la toma de decisiones y que no haya oposiciones entre las áreas.

Por último, cabe mencionar que la investigación permitió conocer de mejor forma esta área de gran valor para el sector marítimo-portuario, esperando servir a futuras investigaciones y dar paso a seguir estudiando el Control de Gestión en las Agencias Marítimas y/o empresas del rubro. Permitiendo a través del Control de Gestión, poder contribuir en cierto grado en el desarrollo de la industria.

4.1 LIMITANTES DEL ESTUDIO

Con el fin de entregar una completa veracidad y credibilidad al estudio, a continuación, se describen las principales limitantes que presenta la investigación y las razones de estas.

Las investigadoras aún no se desarrollan como *Controller* en el mundo laboral, o en situaciones reales de las empresas. Esto genera inexperiencia en cualquier tipo de empresa sin importar el rubro, las investigadoras solo conocen la teoría del Control de Gestión.

Debido a la contingencia nacional, no se logró investigar a más empresas, como se tenía pensado en primera instancia, debiendo ser ajustada la investigación. Sin embargo, queda abierta la invitación a que se siga investigando las Agencias Marítimas, a través del instrumento de recopilación de datos que fue validado por tres expertos y practicado en dos Agencias. Además, se insta a estudiar a otras Agencias Marítimas del resto de las regiones para tener una mayor información acerca de las herramientas de Control de Gestión que utilizan las Agencias a nivel nacional.

ANEXOS

Anexo N°1: Entrevista realizada

1. Sección N°1: Nivel de descripción del perfil estratégico

- 1.1. ¿La empresa cuenta con Misión (declaración del propósito) y Visión (declaración de resultados futuros a los que inspira)? y ¿Cómo las comunican en la empresa?
- 1.2. ¿Cuáles son los valores/creencias de la empresa?, ¿Considera que los miembros de la empresa aceptan y comparten las creencias y valores, por qué?
- 1.3. ¿Cómo describiría usted que es el clima laboral entre los trabajadores?
- 1.4. ¿Cómo describiría usted la cultura al interior de la empresa?
- 1.5. ¿Cuál es la diferencia de ustedes con respecto a la competencia?
- 1.6. ¿Realizan análisis interno y del entorno? ¿Con qué propósito?
- 1.7. ¿De qué manera toman en consideración las acciones y estrategias de la competencia, los cambios en la industria, las nuevas políticas-legislaciones, entre otros factores?

2. Sección N°2: Traducción de la estrategia

- 2.1. ¿Cómo se comunica la estrategia a lo largo de la organización? Y ¿Cómo se despliega a las áreas funcionales?
- 2.2. ¿Utilizan indicadores de desempeño? Y ¿Cómo los presentan?
- 2.3. ¿Asignan iniciativas para mejorar los indicadores de desempeño? Y ¿Destina fondos para estas iniciativas?

3. Sección N°3: Alineamiento de la organización con la estrategia

- 3.1. ¿Las estrategias de las unidades están directamente relacionadas con la estrategia de la empresa? ¿Por qué?
- 3.2. ¿De qué manera las opiniones y feedback de los empleados son considerados para el desarrollo de la estrategia?
- 3.3. ¿De qué manera establecen los compromisos que se acuerdan entre las áreas?
- 3.4. ¿Cómo motiva la empresa a los trabajadores de la empresa? Y ¿Con qué fin?
- 3.5. ¿Capacita a los empleados? Y ¿De qué manera?

3.6 ¿Posee perfiles de cargo para escoger a las personas adecuadas para el puesto?

3.7 ¿Cuenta con manuales de procedimientos para las distintas funciones o áreas? Y ¿Para qué fin los utilizan?

4. Sección N°4: Planificación de las operaciones

4.1 Los procesos claves para el cumplimiento de la estrategia e importantes para el funcionamiento de la empresa ¿son renovados constantemente, de qué manera?

4.2 ¿Cuentan con algún sistema de gestión de calidad?

4.3 ¿Cómo y en base a qué generan proyecciones de ventas?

4.4 ¿Cómo destina la cantidad de fondos y recursos necesarios para cumplir con los objetivos? Y ¿De qué manera analizan las variaciones presupuestarias?

4.5 ¿Cómo distribuyen los recursos a las distintas unidades de la empresa? Y ¿Consideran las necesidades de las unidades?

4.6 ¿Cómo asignan los costos en la empresa? Y ¿Cómo son distribuidos?

4.7 ¿Hacen uso de softwares empresariales?, ¿Cuáles?

5. Sección N°5: Control y aprendizaje

5.1 ¿De qué forma controlan el cumplimiento de los objetivos de la organización?

5.2 ¿Realizan reuniones para revisar los objetivos, las estrategias, los indicadores? Y ¿Con qué fin las realizan?

5.3 ¿Realizan reuniones de revisión de las operaciones, del desempeño a corto plazo? Y ¿Con qué fin las realizan?

Sección N°6: Prueba y adaptación de la estrategia

6.1 ¿Realizan reuniones para adaptar o mejorar la estrategia? ¿Consideran los cambios externos e internos?

6.2 Cuando actualizan la estrategia, ¿Modifican las declaraciones estratégicas, los indicadores, metas, objetivos o planes financieros?

Anexo N°2: Procedimiento realizado para la validez de la entrevista

Categoría	Pregunta	Experto	Número de escala (Dominio-Claridad-Sesgo)	Resultado
Sección N°1: Nivel de descripción del perfil estratégico	1.1 ¿La empresa cuenta con Misión (declaración del propósito) y Visión (declaración de resultados futuros a los que inspira) ?, ¿Cuándo fueron creadas?, ¿Cada cuánto tiempo son actualizadas?, ¿Cómo las comunican a toda la empresa?	A	5	¿La empresa cuenta con Misión (declaración del propósito) y Visión (declaración de resultados futuros a los que inspira) ?, ¿Cómo las comunican en la empresa?
			1	
			1	
		B	5	
			2	
			2	
		C	5	
			2	
			1	
	1.2 ¿Cuáles son sus valores?, ¿Cómo es la cultura al interior de la empresa? (orientada a la innovación y toma de riesgos, atención a los detalles, orientación a los resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos, agresividad, estabilidad), ¿Cómo es el clima laboral entre los trabajadores?, ¿Considera que los miembros de la empresa aceptan y comparten las creencias y valores, por qué?	A	5	Las preguntas se separaron en: ¿Cuáles son los valores/creencias de la empresa? ¿Considera que los miembros de la empresa aceptan y comparten las creencias y valores, por qué? ¿Cómo describiría usted que es el clima laboral entre los trabajadores? ¿Cómo describiría usted la cultura al interior de la empresa?
			1	
			1	
		B	5	
			1	
			2	
		C	5	
			3	
			1	
	1.3 ¿Podría indicar el proceso que utilizan para realizar un análisis interno-externo de la organización (el proceso de identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas FODA) ?, ¿Cada cuánto tiempo realizan este análisis?	A	5	¿Realizan análisis interno y del entorno? ¿Con qué propósito?
			3	
			5	
		B	4	
			1	
			5	
C		5		
		2		
		4		
1.4 Al realizar un análisis del entorno, ¿Consideran los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales (PESTEL)?, ¿Cada cuanto se actualiza?	A	5	Abordada en la 1.3	
		3		
		3		
	B	4		
		1		
		5		
	C	5		
		4		
		4		

	1.5 ¿De qué forma analiza el nivel de competencia de la empresa en el sector (5 fuerzas Porter) ?, ¿Cada cuanto se actualiza?	A	5	Abordada 1.3	
			3		
			5		
		B	4		
			1		
			5		
	C	5			
		3			
		4			
	1.6 ¿De qué manera toman en consideración las acciones de la competencia, los cambios en la industria, las nuevas políticas-legislaciones? (Vigilancia estratégica)	A	5		¿De qué manera toman en consideración las acciones de la competencia, los cambios en la industria, las nuevas políticas-legislaciones?
			5		
			1		
B		5			
		5			
		5			
C	5				
	5				
	2				
1.7 ¿Cómo se diferencia de la competencia (Propuesta de Valor)?	A	5	¿Cuál es la diferencia de ustedes con respecto a la competencia?		
		2			
		2			
	B	5			
		5			
		5			
C	5				
	3				
	3				
1.8 ¿Podría describir sus procesos claves que crean la diferenciación-éxito en la estrategia y que son vitales para el funcionamiento de la empresa?	A	1		Eliminada	
		1			
		5			
	B	5			
		5			
		1			
C	1				
	2				
	5				

Categoría	Pregunta	Experto	Número de escala	Resultado
Sección N°2: Traducción de la estrategia	2.1 ¿Cómo representan/describen las estrategias y los objetivos de manera gráfica/visual?: ¿Utilizan Mapas estratégicos a	A	3	¿Cómo se comunica la estrategia a lo largo de la organización? Y ¿Cómo se despliega a las áreas funcionales?
			2	
			5	
		B	3	

nivel estratégico y operativo?, ¿Cada cuánto se actualizan?, ¿Quiénes lo desarrollan?	C	2	
		4	
		3	
		3	
		4	
2.2 ¿Cómo miden el desempeño de la empresa a nivel estratégico y operativo?: ¿Utilizan cuadros de mando integral?	A	5	¿Utilizan indicadores de desempeño? Y ¿Cómo los presentan?
		4	
		5	
	B	3	
		2	
		4	
	C	4	
3			
5			
2.3 ¿Cuáles son los indicadores o metas que utilizan para medir el cumplimiento de los objetivos a nivel estratégico y operativo?	A	4	Eliminada
		1	
		3	
	B	5	
		5	
		1	
	C	4	
		1	
2			
2.4 ¿Cómo desarrollan las actividades (planes de acción) a realizar para alcanzar los objetivos?, ¿Quién o quiénes lideran la ejecución de las estrategias?	A	1	Eliminada
		3	
		3	
	B	4	
		1	
		2	
	C	3	
		3	
2			
2.5 ¿Cómo destina la cantidad de fondos y recursos necesarios para cumplir con los objetivos?: ¿Utilizan presupuestos?	A	5	¿Cómo destina la cantidad de fondos y recursos necesarios para cumplir con los objetivos? Y ¿De qué manera analizan las variaciones presupuestarias?
		5	
		1	
	B	2	
		4	
		2	
	C	5	
		5	
3			
	A	5	

	2.6 ¿Cómo distribuyen los recursos a las distintas unidades de la empresa?, ¿Consideran las necesidades de las unidades?	B	5 1 2 4 2	¿Cómo distribuyen los recursos a las distintas unidades de la empresa? Y ¿Consideran las necesidades de las unidades?
		C	5 5 1	
	2.7 ¿Destinan fondos para llevar a cabo las iniciativas estratégicas (brinda financiamiento para los gastos estratégicos, más allá de los gastos operativos y de capital) (Stratex)?	A	1 3 3	¿Asignan iniciativas para mejorar los indicadores de desempeño? Y ¿Destina fondos para estas iniciativas?
		B	5 5 4	
		C	2 3 4	

Categoría	Pregunta	Experto	Número de escala	Resultado
Sección N°3: Alineamiento de la organización con la estrategia	3.1 ¿Las estrategias de las unidades están directamente relacionadas con la estrategia de la empresa?	A	3	¿Las estrategias de las unidades están directamente relacionadas con la estrategia de la empresa? ¿Por qué
			3	
			1	
		B	5	
			4	
			5	
		C	4	
			4	
			1	
	3.2 Sí es que lo utilizan, ¿el mapa estratégico a nivel corporativo se despliega a las unidades operativas?	A	1	Abordado en 2.1
			3	
			4	
		B	5	
			4	
			1	
C		4		
		2		
		1		
3.3 ¿De qué manera los cambios que se realizan en la estrategia a nivel superior se reflejan en los niveles más operativos?	A	1	Abordada en 2.1	
		3		
		4		
	B	5		
		4		

		1	
	C	2	
		3	
		4	
3.4 ¿Cómo la empresa comunica a todos los empleados las estrategias a seguir?	A	2	Abordada en 2.1 y 2.2
		1	
		2	
	B	5	
		4	
		1	
	C	2	
		3	
		2	
3.5 ¿Las opiniones y feedback de los empleados son considerados para el desarrollo de la estrategia, y de qué manera?	A	5	¿De qué manera las opiniones y feedback de los empleados son considerados para el desarrollo de la estrategia?
		5	
		1	
	B	5	
		5	
		1	
	C	5	
		4	
		1	
3.6 ¿De qué manera establecen los compromisos que se acuerdan con sus clientes? (service level agreement)	A	1	¿De qué manera establecen los compromisos que se acuerdan entre las áreas?
		3	
		4	
	B	2	
		2	
		5	
	C	3	
		4	
		4	
3.7 ¿Cómo motiva a los trabajadores de la empresa?: ¿Cuenta con esquema de incentivos?, ¿Para qué fin son entregados?	A	5	¿Cómo motiva la empresa a los trabajadores de la empresa? Y ¿Con qué fin?
		5	
		1	
	B	5	
		5	
		1	
	C	5	
		4	
		1	
3.8 ¿Capacita a los empleados y de qué manera?, ¿Posee	A	5	¿Capacita a los empleados? Y ¿De qué manera?
		5	

perfiles de cargo para escoger a las personas adecuadas para el puesto?	B	1	¿Cuenta con manuales de procedimientos para las distintas funciones o áreas? Y ¿Para qué fin los utilizan?
		5	
		5	
	C	1	
		5	
		4	
3.9 ¿Cuenta con manuales de procedimientos para las distintas funciones o áreas?, ¿Para qué fin los utilizan?	A	1	
		5	
		5	
	B	5	
		5	
		1	
C	5		
	5		
	1		

Categoría	Pregunta	Experto	Número de escala	Resultado
Sección N°4: Planificación de las operaciones	4.1 Los procesos claves para el éxito de la estrategia y vitales para el funcionamiento de la empresa ¿Son mejorados constantemente?, ¿Cuentan con programas de gestión de calidad total (TQM)?	A	4	Se separaron en: ¿Los procesos claves para el cumplimiento de la estrategia e importantes para el funcionamiento de la empresa ¿son renovados constantemente? ¿Cuentan con algún sistema de gestión de calidad?
			4	
			5	
		B	4	
			5	
			5	
		C	4	
			4	
			5	
	5			
	4.2 ¿Realizan cuadros de mando personalizados por indicadores claves de sus procesos?	A	1	Abordada en 2.1
			2	
			5	
		B	5	
			5	
			1	
		C	3	
			2	
			3	
	4.3 ¿Cómo convierten sus metas de ingresos del plan estratégico en proyecciones de ventas?: ¿cómo establecen las proyecciones de ventas (subjetivamente, por tendencias históricas, por modelos analíticos de planificación)?	A	2	¿Cómo y en base a qué generan proyecciones de ventas?
1				
2				
B		4		
		2		
		2		
C		3		
		2		
		3		
4.4 ¿Cuenta con presupuestos para gastos operativos y de capital presupuestado para los próximos periodos?	A	1	Abordada en 4.4 y 4.5	
		2		
		5		
	B	4		
		4		
		2		

			2	
		C	3	
			2	
			3	
4.5 ¿Cómo asignan y distribuyen los costos en la empresa?: ¿Cuál es su sistema de costeo?	A		5	¿Cómo asignan los costos en la empresa? Y ¿Cómo son distribuidos?
			5	
			1	
	B		4	
			2	
			2	
C		5		
		5		
		1		
4.6 ¿Hacen uso de softwares empresariales para modelar, implementar y ejecutar los procesos?, ¿Cuáles?	A		5	¿Hacen uso de softwares empresariales?, ¿Cuáles?
			5	
			1	
	B		4	
			2	
			2	
C		5		
		5		
		1		
4.7 ¿Presentan visualmente los principales indicadores de rendimiento, para monitorear si sus operaciones están logrando los objetivos?: ¿Utilizan Tableros de control?	A		2	Abordada en 2.2
			2	
			5	
	B		4	
			2	
			2	
C		2		
		3		
		2		

Categoría	Pregunta	Experto	Número de escala	Resultado
5.1 ¿De qué forma controlan el cumplimiento de los objetivos de la organización?		A	5	¿De qué forma controlan el cumplimiento de los objetivos de la organización?
			5	
			1	
		B	5	
			1	
			1	
		C	5	
			5	
			1	
5.2 ¿Realizan reuniones para revisar los objetivos, las estrategias, los indicadores, con qué fin las realizan?, ¿Cada cuánto tiempo?, ¿Quiénes participan en las reuniones?	A	5	¿Realizan reuniones para revisar los objetivos, las estrategias, los indicadores? Y ¿Con qué fin las realizan?	
		5		
		1		
	B	4		
		4		
		2		
C	5			

		5	
		1	
5.3 ¿Realizan reuniones de revisión de las operaciones, del desempeño a corto plazo, con qué fin las realizan?, ¿Cada cuánto tiempo?, ¿Quiénes participan en las reuniones?	A	5	¿Realizan reuniones de revisión de las operaciones, del desempeño a corto plazo? Y ¿Con qué fin las realizan?
		5	
		1	
	B	4	
		4	
		2	
	C	5	
		5	
		1	
5.4 ¿Separan las reuniones de revisión operativa (revisión desempeño operacional a corto plazo) de las de revisión de las estrategias (revisan indicadores e iniciativas del cuadro de mando integral)?	A	3	Abordado en 5.2 y 5.3
		3	
		5	
	B	3	
		4	
		5	
	C	3	
		3	
		3	
5.5 Sí es que lo utilizan, ¿Cada cuánto tiempo revisan los mapas estratégicos y los cuadros de mando integral (ya sea a nivel corporativo y funcional)?	A	3	Abordado en 2.1
		3	
		5	
	B	4	
		2	
		2	
	C	3	
		3	
		2	
5.6 ¿Revisan las variaciones del presupuesto, entre el desempeño financiero real y el esperado?, ¿Cumplen con el presupuesto o en ocasiones se exceden?, en caso de excederse, ¿Cómo cubren esta diferencia?	A	3	Abordado en 4.4
		2	
		5	
	B	4	
		4	
		2	
	C	4	
		2	
		4	

Categoría	Pregunta	Experto	Número de escala	Resultado
	6.1 ¿Realizan reuniones para adaptar o mejorar la estrategia?, ¿Cada cuánto tiempo?, ¿Quiénes participan en las reuniones?	A	4	¿Realizan reuniones para adaptar o mejorar la estrategia? ¿Consideran los cambios externos e internos?
			2	
			1	
		B	5	
			5	
			1	
		C	5	
			4	
			1	
	6.2 ¿Son analizados constantemente los nuevos cambios ocurridos en el entorno competitivo y normativo? (análisis PESTEL), ¿Los toman en consideración para adaptar la estrategia?	A	3	Abordado en 6.1 y 1.3
			3	
			5	
		B	5	
			5	
			5	
		C	4	
			4	
			4	
	6.3 ¿Analizan sí es que se tiene que adaptar la misión, visión y valores? ¿Por qué?	A	1	Abordada en 6.1
			3	
			1	
B		5		
		5		
		1		
C		2		
		4		
		1		
6.4 Cuando actualizan la estrategia, ¿Modifican los indicadores, metas, objetivos, planes financieros?	A	5	Cuando actualizan la estrategia, ¿Modifican las declaraciones estratégicas, los indicadores, metas, objetivos o planes financieros?	
		3		
		2		
	B	5		
		5		
		1		
	C	5		
		5		
		1		
6.5 ¿Autorizan otros gastos para nuevos requerimientos, ya sea gastos a nivel estratégico y operativo? ¿En qué situaciones?	A	5	Abordado en 6.4	
		2		
		1		
	B	5		
		2		
		1		
	C	4		
		5		
		1		
6.6 ¿Analizan sí la estrategia es superior a la de los competidores? (vigilancia estratégica)	A	2	Abordada en 1.6	
		3		
		4		
	B	5		
		2		
		1		
	C	4		
		4		
		2		

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

- Adasme, Q. (2015). Diseño de un sistema de control de gestión para Gioia-Prontoexport.
- Alonso, M (2004). Evaluación del rendimiento, Sistemas de Recompensas e incentivos.
- Álvarez Miranda, J. (2014). Propuesta de herramienta de planificación estratégica para la gerencia educación de fundación Minera Escondida.
- Ampuero Muños, C.J. (2017). Diseño de un cuadro de mando integral para el mejoramiento del sector turismo en la comuna de Puerto Montt
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). Sistemas de controle gerencial. AMGH Editora.
- Arroyo, M., & Santana, C. (2012). Propuesta de un sistema de indicadores de gestión para la empresa Sociedad Constructora Forestal e Inversiones JC. Limitada.
- Barone, D., Jiang, L., Amyot, D. y Mylopoulos, J. (2011). Reasoning with Key Performance
- Buchele, R. B. (1977). Management of business and public organizations. McGraw-Hill.
- Burbano J. y Ortiz A. (1998). Presupuestos. Colombia: Mc Graw Hill
- Cámara Aduanera de Chile. (2018). El 91% de las exportaciones nacionales de 2018 se han hecho por vía marítima. Recuperado 17 junio, 2019, de <http://cadch.cl/el-91-de-las-exportaciones-nacionales-de-2018-se-han-hecho-por-via-maritima/>
- Cámara Marítima y Portuaria de Chile. (s.f.). Importancia del transporte marítimo en Chile. El mar nos lleva a buen puerto | Camport. Recuperado 29 abril 2019, de <https://www.camport.cl/sitio/importancia-del-transporte-maritimo-en-chile-el-mar-nos-lleva-a-buen-puerto/>
- Cancino, C. (2012). Matriz de análisis FODA Cuantitativo. Documento Docente del Depto. Control de Gestión y Sistema de Información, Facultad de Economía y Negocios Universidad de Chile, Chile.
- Caprile, A. (2010). Gestión de los acuerdos de nivel de servicio: el eslabón perdido hacia el alineamiento total. Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información (DCS), Facultad de Economía y Negocios (FEN), Universidad de Chile.
- Carnicero, J., & Rojas, D. (2012). Sistemas de información para la planificación y control de gestión en los servicios y sistemas de salud.

- Cerda, J. R. S., & Chacur, A. A. (2006). Sistemas de control de gestión, análisis para organizaciones sin fines de lucro. *Revista Ingeniería Industrial*, 5(1).
- Chavarría Vidal, L. D. R. (2010). Diseño de un sistema de control de gestión para una empresa de servicios de ingeniería de consulta en minería.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4a. ed).
- De la Cruz, P., Depaz, C. N., & Mauricio, D. (2006). Sistema de Control Estratégico basado en BSC para empresas del Sector Pesquero. *Revista de investigación de Sistemas e Informática*, 3(4), 37-48.
- Díaz, F. (2008). Gestión de procesos de negocio BPM, TICs y crecimiento empresarial ¿Qué es BPM y cómo se articula con el crecimiento empresarial? Recuperado 26 agosto, 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5096778.pdf>
- Díaz, P. C. R. (2017). Diseño de cuadro de mando integral para empresa portuaria empormontt.
- Duarte Lange, J. (2016-12).Diseño de un sistema control de gestión para la Facultad de Ingeniería de la Universidad Diego Portales. Disponible en <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/144387>
- Escobar Pérez, B. y Lobo Gallardo, A. (2001). Control de gestión de las empresas turísticas: implicaciones para la formación de profesionales. *Estudios Turísticos*, 149, 73-86
- Estrada Llaquet, J. L. (2007). Mejora de la competitividad de un puerto por medio de un nuevo modelo de gestión de la estrategia aplicando el cuadro de mando integral (Doctoral dissertation, Caminos).
- Estrada, J. G. S., Pupo, I. J. C. G., Rodríguez, Y. B. M., & Cañedo Andalia, R. (2009). Climate and organizational culture: two essential components in the working productivity. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud (ACIMED)*, 20(4), 67-75.
- Estrada, J.L (2002) "Los puertos españoles y su relación con las ciudades. Un análisis de su reciente evolución". *Revista PORTUS de la RETE Asociación para la colaboración de puertos y ciudades* N°4 Noviembre 2002.
- Farías, A. (2001). "Control de Gestión: Un Enfoque Integral". *Estudios de Información y Control de Gestión*, núm. 5 (pp. 1-70) (Latindex).

- Fayol, H. (1917). General and Industrial Management, Pitman, 1949. Originally published in French as Administration Industrielle et Générale: prévoyance, organization, commandement, coordination, contrôle, Dunot et E. Pinat.
- Fundación de la Industria Marítima. (s.f.). Maritime Industry Knowledge Center. Recuperado 20 abril, 2019, de <https://www.maritimeinfo.org/es/home>
- González, L. M. (2000). Las funciones actuales del'controller'. Partida doble, (113), 14-23.
- Grisanti, Andrés (2012). El estudio y la práctica profesional de la auditoría interna en Venezuela. Revista Internacional Legis de Contabilidad & Auditoria N° 49, 87-113.
- GUTIERREZ, H. 2010. Calidad Total y Productividad. 3ª ed. México. Mc Graw Hill.
- Hernández, N. (2009). SISTEMAS DE COSTEO. Recuperado 17 septiembre, 2019, de https://www.academia.edu/8591401/SISTEMAS_DE_COSTEO
- Hernández, S. P. (2009). Escuela de Ingeniería Civil Industrial (Doctoral dissertation, Universidad Austral de Chile).
- Herr, D. (2016). SERVICE LEVEL AGREEMENT. Recuperado 26 agosto, 2019, de <https://www.techhelpdirect.com.au/wp-content/uploads/2017/07/Service-Level-Agreement-1.pdf>
- Inciarte, D., & García, J. (2010). Planificación estratégica y control de gestión en las gerencias de servicio de la industria petrolera. CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 7(2), 49-62.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Strategy maps. Boston, Estados Unidos: McGraw-Hill Publishing Co. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/torbero/robert-s-kaplan-david-p-norton-mapas-estrategicos>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P., (2008). The Execution Premium, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Harvard Business School Press, Boston
- Lapiente, J. (2011). Planificación y Control de Gestión Introducción al control de gestión. Recuperado de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75268/componente75267.pdf
- Leiva Saldivia, P. (2015-06). Aplicación de un sistema de control de gestión para la línea de negocios Gas y Energía de la Empresa Nacional del Petróleo (ENAP). Disponible en <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/137444>

- Martínez, E. A., & López, M. I. (2011). Control de gestión en unidades de producción de ganadería de doble propósito. *Visión Gerencial*, (2), 325-340.
- Melián Fuentes, C. (2018). Aplicación de un sistema control de gestión en la Seremi de Salud Región del Bío.
- Miñón, J y Borrajo, M (2003). Auditoria interna: Situación actual y perspectivas futuras. Recuperado de <http://pdfs.wke.es/4/7/3/3/pd0000014733.pdf>
- Mora, L. (2008). Indicadores de la gestión logística. KPI Los indicadores claves del desempeño logístico.
- MUÑIZ L. 2012. Diseñar cuadros de mando integral con Excel utilizando tablas dinámicas. Barcelona. Profit Editorial.
- Nogueira Rivera, D., Medina León, A., Hernández Pérez, G., Nogueira Rivera, C., & Hernández Nariño, A. (2009). Control de gestión y cuadro de mando integral: énfasis en la perspectiva financiera-aplicación en una empresa de servicios de informática. *Revista de Administração-RAUSP*, 44(3).
- Nogueira, D., López, D., Medina, A., & Hernández, A. (2014). Cuadro de mando integral en una empresa constructora de obras de ingeniería. *Revista ingeniería de construcción*, 29(2), 201-214.
- Ouchi, W. G. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative science quarterly*, 95-113.
- Oviedo, S., Antonello, A., & Di Pauli, N. A. (2002). Administración y gestión de la calidad total en la Farmacia Oficial: "TQM una alternativa para competir".(Parte 1).
- Páez, F. (2017). Vigilancia Estratégica como ventaja competitiva. Recuperado 16 junio, 2019, de <http://cmigestion.es/2017/03/07/vigilancia-estrategica-como-ventaja-competitiva/>
- Reinoso, V., & Eduardo, W. (2017). Diseño de un sistema de control de gestión para alinear la planificación de la estrategia y la ejecución operacional en CHRC Construcción SA.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). Administración (Décima edición ed.). & LF Enríquez, Trad.) México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Rodríguez, G., Ponssa, E., & Sanchez Abrego, D. (2009). El Cuadro de Mando Integral y su factibilidad de aplicación a empresas ganaderas de cría bovina. XIII Jornadas Nacionales de la Empresa Agropecuaria. Tandil.

- Sánchez, C. V., Moya, J. V., & Déleg, E. M. (2014). Sistema de indicadores de gestión para pymes, sector metalmecánico. *Enfoque UTE*, 5(1), 49-61.
- Servicio Agrícola y Ganadero. (2019). ¿Qué es y qué hace el SAG? | SAG. Recuperado 22 diciembre, 2019, de <https://www.sag.gob.cl/quienes-somos/que-es-y-que-hace-el-sag>
- Servicio Nacional de Aduanas. (2007a, 26 febrero). Rol del Servicio. Recuperado 22 diciembre 2019, <https://www.aduana.cl/rol-del-servicio/aduana/2007-02-26/093542.html>
- Sherman, Jr & Chruden, H (1999). *Administración de personal* (12a. ed). Editorial continental. Mexico.
- Sherman, Jr & Chruden, H (2001). *Administración de Recursos Humanos* (12a. ed). Ed Thompson Learning. Estados Unidos.
- Tapia Muñoz, P. (2014-08). Diseño de un sistema de control de gestión y monitoreo estratégico para un hospital público digital con operaciones concesionadas. Disponible en <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/117555>
- Tarí, J. (2000). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*. Murcia: Publicaciones Universidad de Alicante.
- Vargas Latorre, L. J. (2017). *Propuesta de un sistema de control de gestión para una empresa distribuidora de energía eléctrica*.
- Vilcarromero, R. (2013). *LA GESTIÓN EN LA PRODUCCIÓN* (Ed. rev.). Malaga, España: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.
- Villalbí, J., Guix, J., Casas, C., Borrell, C., Duran, J., Artazcoz, L., ... & Jiménez, G. (2007). El Cuadro de Mando Integral como instrumento de dirección en una organización de salud pública. *Gaceta Sanitaria*, 21(1), 60-65.
- Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. Recuperado 14 mayo 2019 de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext
- Zeller, T. L., & Metzger, L. M. (2013). Good Bye Traditional Budgeting, Hello Rolling Forecast: Has The Time Come?. *American Journal of Business Education (AJBE)*, 6(3), 299-310.