

Universidad de Valparaíso
Facultad de Ingeniería
Ingeniería Civil Industrial



**Diseño de un sistema de control para la unidad de negocio Flota
Chile y Agencia Chile para Empresas Taylor Chile**

Por

Jorge Andrés Sierralta Guzmán

Trabajo de Título para optar al Grado de
Licenciado en Ciencias de la Ingeniería y
Título de Ingeniero Civil Industrial

Profesor Guía:

Dr. Filadelfo de Mateo Gómez

Junio 2017

Índice

Lista de Figuras	4
Lista de Tablas	5
Resumen	6
1 Introducción	8
2 Descripción de la empresa	10
2.1 Reseña histórica	10
2.1.2 Principios empresariales	11
2.1.3 Unidades funcionales de la empresa	12
2.1.4 Unidades estratégicas de negocio	14
3 Planteamiento del problema	17
4 Objetivos	18
4.1 Objetivo general	18
4.2 Objetivos específicos	18
5 Pasos del diseño metodológico	19
6 Marco Teórico	20
6.1 Misión y Visión en una organización	20
6.2 La estrategia como fuente de competitividad	211
6.3 Cadena de Valor y Propuesta de valor	233
6.4 Unidad estratégica de negocio	26
6.5 Las cinco fuerzas competitivas de Porter	2927
6.6 Cuadro mando integral (<i>Balanced Scorecard</i>)	29
6.6.1 Antecedentes del cuadro de mando integral	29
6.6.2 Etapas de cuadro de mando integral	29

6.6.3 Estructura del cuadro de mando integral.....	33
6.6.4 Mapa estratégico	40
6.6.5 Indicadores estratégicos	42
6.6.6 Objetivos estratégicos	43
6.6.7 Metas estratégicas	43
7 Desarrollo metodológico.....	45
7.1 Descripción de Operaciones Flota y Agencia Chile	45
7.2 Misión, Visión de la empresa y estrategias de la unidad de negocio.....	51
7.3 Elaboración de Mapas Estratégicos y Objetivos Estratégicos	57
7.4 Indicadores estratégicos	66
7.4.1 Indicadores Flota Chile	66
7.4.2 Indicadores Agencia Chile	76
7.5 Definición de metas estratégicas.....	82
7.6 Cálculos de indicadores estratégicos	83
8 Sistema de control cuadro de mando integral	120
8.1 Sistema de control Flota Chile.....	121
8.2 Sistema de control Agencia Chile.....	128
9 Conclusión de los sistemas de control Flota Chile y Agencia Chile	132
Bibliografía.....	134
Anexo	137

Lista de Figuras

Ilustración 1 Organigrama de Empresas Taylor (Fuente: Elaboración Propia)	14
Ilustración 2: División estratégica de negocio y sus marcas (Fuente: Elaboración Propia)	14
Ilustración 3: Cuadro de mando integral, modelo genérico de propuesta de valor al cliente. Robert Kaplan y David Norton.....	23
Ilustración 4: Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia de Michael Porter (Fuente: Artículo Harvard Bussines 2014)	27
Ilustración 5: Libro Cuadro de mando integral D.Norton y R. Kaplan (2002) (Fuente: Elaboración Propia)	32
Ilustración 6: Indicadores Genéricos libro Cuadro de Mando Integral D. Norton y R. Kaplan (2002). (Fuente: Elaboración Propia).....	34
Ilustración 7: Cadena de valor proceso interno libro cuadro de integral KAPLAN Robert y NORTON David.....	36
Ilustración 8: Estructura mapa Estratégico. (Fuente libro Mapa Estratégico, R. Kaplan, D Norton (2004)	41
Ilustración 9: Lanchas en Punta Arenas. (Fuente: Empresas Taylor).....	49
Ilustración 10: Lancha en Coquimbo. (Fuente: Empresas Taylor).....	50
Ilustración 11: <i>Fluctuación del precio del petróleo crudo mayo 2015 a mayo 2016</i> (Fuente: http://www.indexmundi.com/es/precios-de-mercado/?mercancia=petroleo-crudo&meses=12)..	53
Ilustración 12: <i>Participación de mercado 2015.</i> Participación de mercado por recaladas nacionales según marca de Agencia. (Fuente: Elaboración Propia).....	55
Ilustración 13 Mapa estratégico Flota Chile (Fuente: Elaboración Propia).....	58
Ilustración 14 Mapa Estratégico Agencia Portuaria. (Fuente: Elaboración Propia)	60

Lista de Tablas

Tabla 1 Resumen indicadores Flota Chile.....	76
Tabla 2 Resumen indicadores Agencia Chile.....	81
Tabla 3 Valores de compra de lanchas	84
Tabla 4 Ebitda histórico de lanchas (\$CPL).....	85
Tabla 5 Tabla ponderación consolidado	86
Tabla 6 indicador rentabilidad sobre los activo.....	86
Tabla 7 Costos de operación de cada equipo (\$CPL).....	87
Tabla 8 Faenas realizadas por lanchas propias.....	87
Tabla 9 valores del indicador costo unitario directo [USD/Faenas].....	89
Tabla 10 costos terceros por lancha. [\$USD]	90
Tabla 11 Número de faenas subcontratadas	91
Tabla 12 Indicador costo de subcontratación [USD/Faenas]	92
Tabla 13 Participación de Mercado [%]	95
Tabla 14 Consumo de combustible [litros].....	96
Tabla 15 Indicador consumo combustible [Litros/Faena].....	97
Tabla 16 Duración Faena [Horas]	98
Tabla 17 Valores del indicador duración de faena [Horas/Faenas].....	99
Tabla 18 Número de faenas subcontratadas.	101
Tabla 19 Número de faenas totales.....	108
Tabla 20 valores del indicador tasa de subcontratación [%]	109
Tabla 21 Grado de avance programa SIG y SySO de Flota Chile	105
Tabla 22 Valor rotación personal 2015	106
Tabla 23 Ponderaciones indicadores Agencia Chile.	108
Tabla 24 Costos totales operacionales por oficina (\$CPL).	109
Tabla 25 Número de agenciamientos portuarios año 2015	110
Tabla 26 Cálculos de indicador costo unitario operacional [CPL/ Atenciones a la nave]	108
Tabla 27 Calificaciones Encuesta de Satisfacción por Oficina	111
Tabla 28 Días de despacho FDA por oficina.....	113
Tabla 29 Grado de avance del programa SYSO en las oficinas	115
Tabla 30 Dotación por oficina encargada al agenciamiento portuario.....	115
Tabla 31 Número de agenciamientos portuarios año 2015	116
Tabla 32 Cálculo de indicador histórico operaciones a la nave.....	117
Tabla 33 Número de dotación desvinculada año 2015.....	118
Tabla 34 Dotación por oficina encargada al agenciamiento portuario	119
Tabla 35 Indicador rotación de personal por oficina	119
Tabla 36 Tabla objetivos estratégicos Flota Chile.....	123
Tabla 37 Cuadro de mando integral Flota Chile.....	127
Tabla 38 Cuadro de mando integral de Agencia Chile - primera parte	131
Tabla 38 Cuadro de mando integral de Agencia Chile - segunda parte	132

Resumen

El presente trabajo de título se realizó en Empresas Taylor, una agencia de naves que presta servicios marítimos. Empresas Taylor en Chile entre unidades de negocio se destacan: Flota Chile quien presta servicios de transferencia de prácticos y Agencia Chile encargada de servicios de atención a las embarcaciones. Ambas unidades de negocio no contaban con un sistema de control que les permitiera medir el avance del desarrollo estratégico propuesto por la Gerencia General, ya que la información de sus estados financieros no les permitía obtener información para el control de sus operaciones de Flota Chile y Agencia Chile que se centren en la rentabilidad, competitividad en el tiempo y cumplimiento de sus estrategias.

El trabajo de título tiene como objetivo diseñar un sistema de control para las unidades de negocio Flota Chile y Agencia Chile que considere el uso de indicadores de control para las variables críticas que inciden en el cumplimiento de sus estrategias. Para el sistema de control propuesto se utilizó la metodología del Cuadro de Mando Integral, que fue diseñada para el control de las estrategias propuestas considerada en el presente trabajo título según objetivos, indicadores y metas estratégicas, y un sistema de evaluación que les permita medir el grado de avance de las estrategias para ambas unidades de negocio.

A modo de conclusión, será necesario generar iniciativas para facilitar la información de los indicadores de aquellos objetivos estratégicos faltantes y como punto circunstancial será ideal proponer metas estratégicas de acuerdo los intereses empresariales de la Gerencia General.

Palabras Claves

Sistema de control estratégico, estrategia, indicadores estratégicos, objetivos estratégicos, metas estratégicas, Cuadro de mando integral.

Abstract

The present document is the result of a research project carried out for *Empress Taylor*, a Chilean company that provides business to business maritime services. *Empresas Taylor* runs, among others, the *Flota Chile* business unit, which provides maritime pilot transportation; and the *Agencia Chile* business unit, which provides services to ship. Both of these business units did not have a control system that would allow the management team to measure performance on the indicators that were defined as key for the fulfillment of the strategic plan proposed by the CEO. The only information sources available for decision making were the financial statements, which did not cover properly the topics of profitability, competitiveness and compliance with corporate strategy, that were defined as a priority in the strategic plan.

Consequently, the project aims to design a control system for the business units *Flota Chile* and *Agencia Chile*. This control system considers the use of KPIs (key performance indicators) that measure performance in areas that are critical for the fulfillment of the strategy. The Balanced Scorecard methodology was used as a theoretical base to define the mentioned control system.

As will be seen in the document's conclusion, it will be necessary for the company to launch initiatives that facilitate the generation and flow of data that is relevant to measure the fulfillment of the strategic objectives. Some of them cannot be measured at this point because of lack of information. It will be ideal to propose strategic goals according to the business interests of the General Management.

Keywords

Strategic control system, strategy, strategic indicators, strategic objectives, strategic goals, Balanced Scorecard.

1 Introducción

Actualmente efectuar una planificación estratégica en las organizaciones se constituye entre una de las prioridades y retos trascendentes que deben asumir sus líderes, su importancia radica en que dependiendo de su sistema de control estratégico permite conseguir sus metas establecidas por los intereses empresariales. El diseño de un sistema de control estratégico permite como ulterior aplicación cristalizar su visión corporativa.

En tal sentido, con el afán de mejorar la aplicación estratégica y su visión en los últimos tiempos (quizá décadas) de intensificación del empleo de la planificación estratégica por el mundo, se ha presentado diferentes esquemas, modelos o enfoques para su diseño y realización, siendo uno de ellos el Cuadro de Mando Integral (CMI), concebido por David Norton y Robert Kaplan; dotando de una verdadera filosofía y herramientas para su aplicación.

En efecto, la filosofía del Cuadro de Mando Integral (CMI), aborda en forma integral todos los ámbitos estratégicos de una organización como los financieros, clientes, procesos y el aporte del capital intelectual (conocimiento del recurso humano), tecnológico, organizacional al servicio de la empresa o institución. Considerando lo anterior, el seguimiento del cumplimiento estratégico se mide con el diseño de un tablero de mando para ejecutar, controlar y evaluar el desempeño de la planificación.

Empresas Taylor ha pasado de ser una agencia portuaria a un holding de negocios, formado en el año 2008, que presta servicios de logística, agenciamiento, corretaje y pilotaje a diferentes países (Ecuador, Perú, Bolivia y Chile). Una de sus unidades de negocio en nuestro país es la que presta servicios de pilotaje y practicaje, que consiste en transportar prácticos a toda nave que deba navegar por aguas interiores del territorio chileno, este servicio se rige por las normas de la Autoridad Marítima (DIRECTEMAR, Normativa Marítima). El servicio de pilotaje y practicaje se centra en Coquimbo y Punta Arenas.

Por otra parte la unidad de negocio Agencia, presta todos los servicios de agenciamiento portuario que consiste en prestar servicios al armador de la nave que solicita el servicio de agencia tanto para: representar la nave del armador (Requerimiento DIRECTEMAR, Normativa Marítima) y recalar en el puerto, ofrecer servicios de gestión administrativa para su nave, compra de combustible a la nave e incluso prestar servicios de movimiento de carga de la embarcación hacia el puerto, este servicio se da a lo largo de Chile.

Empresas Taylor para sus unidades de negocio, necesita hacer un seguimiento del cumplimiento de sus estrategias competitivas vinculadas a la estrategia corporativa, por lo que busca en sus unidades de negocio, maximizar la rentabilidad de sus activos y procesos operativos que permita brindar mayores ingresos a la corporación.

Por ello, este trabajo de título busca generar un sistema de control e, en base a un conjunto de métricas de desempeño, esto permitirá monitorear sus operaciones de practicaje y pilotaje y agenciamiento portuario.

Se utilizará la herramienta de gestión estratégica “*Balanced Scorecard*” para contribuir a la estrategia de la empresa y la unidad de negocios, como una forma de generar información para mejorar la competitividad y productividad de sus operaciones.

2 Descripción de la empresa

2.1 Reseña histórica

Empresas Taylor es un holding de negocios portuarios formado en el año 2008 en el que presta servicios en países tales como Chile, Bolivia, Perú y Ecuador,

Su orígenes están en el año 1909 en Coquimbo fundada por Don Jhon J Mac Auliffe abuelo del fundador de empresas Taylor Don Ian B Taylor,.

En el año 1965, Don Ian Taylor con los conocimientos adquiridos por su abuelo y su experiencia trabajando en la compañías de agenciamiento JJ Mac Auliffe y Kendrick, funda en Valparaíso Ian Taylor and Company dedicada al agenciamiento marítimo, precursora del grupo de empresas Taylor.

En el año 1970, Ian B. Taloy fue nombrando agente de Polish Ocean Lines una importante línea de naves polaca, lo cual le permitió abrir sus horizontes como empresa logrando apertura de oficinas en Perú.

En el año 1979, la empresa inicia sus actividades como cargo de And Ship Bróker a través de la empresa Southern Cross Chaterning, expandiendo más tarde su línea de servicios tras la empresa TSMP Logistics como agente embarcador.

El resultado de sus servicios y crecimiento económico le permitió nuevamente ampliar sus servicios de operación lo que adquiriendo su primer remolcador de puerto, denominado Tayco I para realizar servicios en el puerto de Valparaíso.

La empresa tras un manejo en el rubro la empresa es nominada en 1995 para atender naves en Mediterranean Shipping Company (MSC) en el Perú, dándoles la oportunidad de agenciar las naves MSC en Ecuador, abriendo una oficina en Guayaquil.

La empresa ha adquirido activos físicos, que les permite brindar servicios de pilotaje y practica en Chile, y remolcadores marítimos en Perú. Junto a servicios de agenciamiento marítimo tanto en Chile, Perú, Bolivia y Ecuador.

2.1.2 Principios empresariales

Empresas Taylor tiene como propósito buscar el crecimiento empresarial, aumentando su valor patrimonial y compromiso con su dotación, para proyectarla en el tiempo debe basarse sobre pilares tanto en una preocupación de su personal y la capacidad de entregar servicios de calidad bajo sus certificaciones ISM code for vessel (seguridad a bordo), OHSAS 18001:1999, ISO 9001:2008 y ISO 14001:2004.

Además cabe destacar que la organización se centra en la vida familiar lo cual es esencial en el desarrollo familiar de sus colaboradores, que están estrictamente comprometidos en el equilibrio de la carga laboral y vida familiar, también preocupados en brindar un excelente ambiente laboral que permita la estimulación de sus trabajadores para ser excelentes en servicio.

La calidad de sus servicios va enfocada a responder la necesidad de sus clientes, sobre la base de estándares éticos respetados por todos quienes trabajan en la empresa y en la mejora continua de su innovación tecnológica, perfeccionamiento del personal y administración y control del riesgo.

Cabe recalcar que históricamente Empresas Taylor tiene como especialidad el agenciamiento marítimo. No obstante, han decidido expandir sus operaciones a otras áreas asociadas al mundo marítimo de acuerdo a la sinergia y estructura organizacional tanto de sus unidades funcionales como de negocios. Lo anterior tanto en Chile como en otros países.

2.1.3 Unidades funcionales de la empresa.

Las unidades funcionales se encargan del apoyo y administración de sus unidades negocio, permitiendo ejercer control en las operaciones de éstas.

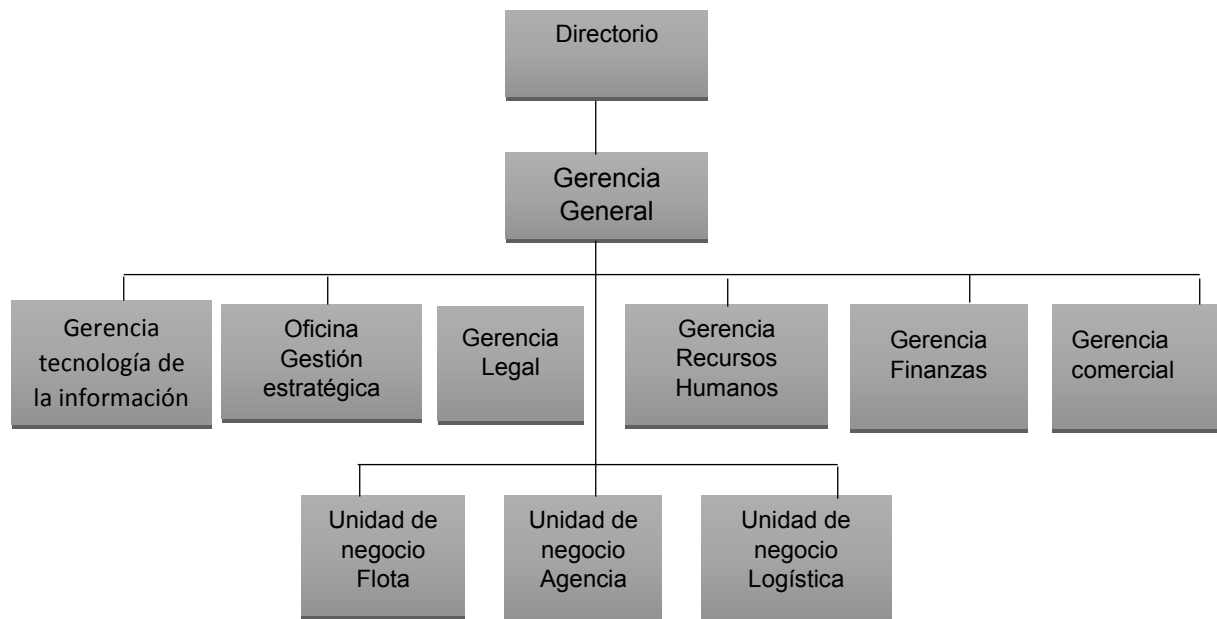


Ilustración 1 Organigrama de Empresas Taylor (**Fuente:** Elaboración Propia)

- Directorio: Es el grupo de especialistas de la empresa, que se centra en analizar y evaluar la gestión de la Gerencia General y la aceptación o rechazo de los presupuestos anuales de las unidades de negocio.
- Gerencia General: Su función es informar al directorio y gestionar el desempeño de las unidades de negocio estratégico, proponer estrategias de la organización y cambios sustanciales en la empresa.

- Gerencia Tecnología de la Información: Procura el mantenimiento, soporte y cambios de los sistemas de información y bases de datos de las empresas Taylor. Algunos de los sistemas implementados son SAP y la red de contactos empresariales intranet.
- Oficina de Gestión Estratégico: Tiene como función evaluar el desempeño de las unidades de negocio centrándose en los resultados económicos y en el comportamiento del presupuesto. Finalmente, en el análisis del cumplimiento de las estrategias del negocio.
- Gerencia Legal: Mantiene el orden de las empresas Taylor y cumplimiento en materia legal, tanto de contratos como en protección legal.
- Gerencia Recursos Humanos: Encargada de la capacitación, incorporación de personal a las empresas, remuneración y relaciones del personal dentro de la empresa.
- Gerencia Finanzas: Su función es el control de la liquidez de la empresa, del de control la contabilidad y de la elaboración de facturas.
- Gerencia Comercial: Encargada de todas las relaciones de sus socios y participación del mercado de Empresas Taylor.
- Unidades de Negocio: Son todas las oficinas de operaciones para la elaboración de los servicios empresariales hacia el cliente

2.1.4 Unidades estratégicas de negocio

Como se ha indicado, Empresas Taylor es un holding de empresas compuesta de tres unidades de negocio en que presta diversos servicios, estos tres son: Agencia, Flota y Logística.

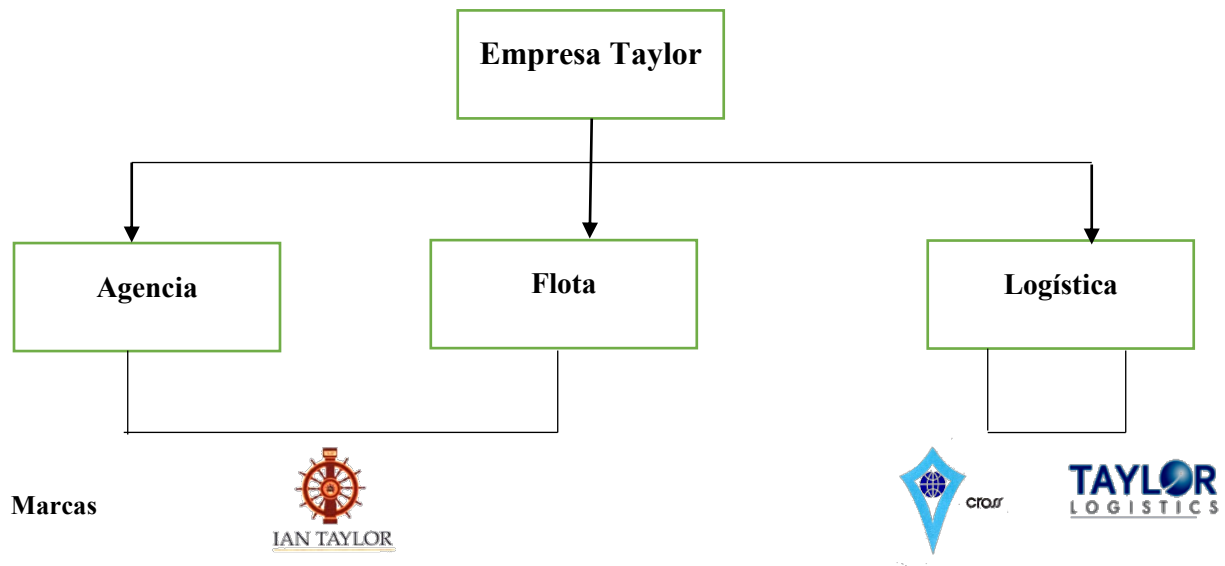


Ilustración 2: División estratégica de negocio y sus marcas (Fuente: Elaboración Propia)

2.1.4.1. Agencia

Esta división de negocio tiene una serie de líneas de negocio bajo la marca Ian Taylor and Company. Se debe considerar que esta división de negocios trabaja como un canal de comunicación entre lo que necesite una embarcación y su administrador se explicará a continuación:

Agenciamiento Portuario: Empresas Taylor se encarga de servicios de agenciamiento como: representación legal de la embarcación, ofrecimiento de servicios a embarcaciones que pasan por Bahía de Magallanes en el caso de Chile y puertos en Chile, Perú y Ecuador.

Además da servicios para que el administrador de la nave mantenga disponible la embarcación para su navegación. Los tres servicios compuestos en el agenciamiento portuario son los siguientes:

- Agencia Portuaria: Sus servicios se centran en la coordinación de la nave con el terminal portuario, documentación para la liberación de la carga, coordinación portuaria para el arribo y despacho de la nave y coordinación documental para el retiro de la carga en zonas portuarias.
- Servicio en el Estrecho de Magallanes: Consiste en la coordinación para que el buque pueda transitar por el estrecho, su servicio se centra en la contratación del práctico, coordinación del embarque y tránsito expedito de la nave.
- Materiales de armadores: Consiste en servicios de gestión náutica (Actividades necesarias para mantener el buque operativo en lo técnico, normativo y salud de su tripulación)

Operaciones Logísticas Marítimas: Prestar servicios de representación portuaria de la carga marítima de la embarcación. Esta línea de negocio solo se presta en Perú y Chile

Centro de Servicios: En esta línea de negocio la empresa se encarga de dar servicios de documentación para la navegación. Este servicio es entregado en Chile, Perú y Bolivia

Bunkers: Esta línea de negocio se centra en la venta de combustible y lubricantes a las embarcaciones que llegan a los puertos en Chile. Para este efecto funciona como nexo entre proveedor y cliente, comprando el combustible y lubricante del proveedor y luego vendiéndole el producto al cliente.

Venta de Cartas Náuticas: Este servicio se presta solo en Chile. Junto a la autoridad marítima es el único proveedor autorizado de cartas náuticas, estas sirven para que las embarcaciones dentro del territorio Chileno puedan tomar como guía la estructura geográfica, ubicación en la que la embarcación debe navegar.

Ship Chandler encargada de la venta de repuestos para las embarcaciones, trabajando como nexo entre el proveedor y la nave, esta línea de negocio solo opera en Chile

La unidad de negocio Agencia Chile tiene ocho oficinas, que se encuentran en: Arica, Antofagasta, Iquique, Coquimbo, Valparaíso, San Antonio, Concepción y Punta Arenas, la casa matriz está en la oficina de Valparaíso, donde desarrolla todas las coordinaciones para que cada nave sea atendida según la ubicación donde necesita servicios.

2.1.4.2 Flota

En esta unidad de negocio bajo la marca Ian Taylor and Company, en Perú presta servicios de remolcadores, a cada nave que atraque en un puerto.

En Chile, conocida como unidad de negocio “Flota Chile”, hace referencia a la comercialización de servicios de pilotaje con sus lanchas, transporte de autoridades que reciben y despachan naves (Requerimiento Directemar), traslados de personas, tripulantes desde y hacia las naves, traslados de repuestos y mercaderías desde el muelle hasta las naves. Con todo, se debe considerar que su fuerte como operación en Chile es el servicio de practicaje y pilotaje

Actualmente la unidad de Flota Chile entrega servicios en dos ubicaciones geográficas: la zona magallánica, abarcando servicios en puerto Punta Arenas, Bahía Posesión y Bahía San Félix a través de sus lanchas Kaitek (Bahía Posesión), Anoka (Bahía San Felix) y Kipa (alrededores de puerto Punta Arenas) y en el puerto de Coquimbo con su lancha Rio Conay.

2.1.4.3 Logística

En esta unidad de negocio presta servicios logísticos en transporte aéreo, terrestre y marítimo de todo tipo cargas. En Chile presta servicios de almacenaje de cargas en el terminal de acopio ubicado en Placilla, Valparaíso, bajo la marca de *Taylor Logistics*.

Esta unidad de negocio logística bajo la marca *Cross* ofrece servicios de corretaje marítimo.

3 Planteamiento del problema

En Empresas Taylor Chile en las unidades Agencia Chile y Flota Chile, se ha detectado insuficiencias que dan origen al problema de interés. Flota Chile, con las cuatro lanchas ya mencionadas, Kaitek, Anoka, Kipa y Rio Conay, prestan servicio de pilotaje y practica para el transporte de prácticos a naves que deseen realizar cruzar por la Bahía de Magallanes y por el puerto de Coquimbo. La inversión inicial en la adquisición de fue de cinco millones de dólares aproximadamente, generando una rentabilidad promedio sobre esta inversión de un 30% en el año 2015.

Las unidades de negocio Flota Chile, como Agencia Chile, no tienen métricas que permitan medir su desempeño en el desarrollo de las estrategias que establece la gerencia.

Lo anterior hace que Empresas Taylor no puede solo de su información contable administrar y realizar gestión de sus procesos internos, en la utilización de sus lanchas y operaciones de Agencia Chile. Un adecuado sistema de control permitiría analizar las operaciones de cada unidad de negocio considerando su rentabilidad, competitividad en el tiempo y cumplimiento de las estrategias que se les determine.

Por lo anterior, el problema central es definir las variables que inciden directamente en la operación de las unidades de negocio y que afectan la productividad de sus actividades para la prestación de servicios, impactando negativamente la rentabilidad y la competitividad. Con lo anterior se busca monitorear y establecer metas a estas variables, sobre la base de resultados tangibles.

Para lograr aquello, se propone diseñar y aplicar la metodología de control *Balanced Scorecard* que permite generar un control exhaustivo de las actividades que generan valor tanto para las unidades de negocio Flota Chile como Agencia Chile y realizar un seguimiento del cumplimiento de su estrategia.

4 Objetivos

4.1 Objetivo general

Diseñar un sistema de evaluación y control de las operaciones para las unidades de negocio de Practicaje y Pilotaje y para Agencia de las Empresas Taylor Chile. Este sistema debe permitir medir la productividad y cumplimiento de las estrategias por cada unidad de negocio.

4.2 Objetivos específicos

- Establecer los objetivos estratégicos de sus unidades de negocio, sobre la base de la estrategia corporativa.
- Determinar las variables críticas de las operaciones que entregan valor a las unidades de negocio y diseñar indicadores de control que permitan apoyar los servicios ofrecidos.
- Diseñar y aplicar sistema de control, usando la metodología del Cuadro de Mando Integral, de modo que permita medir el desempeño de las operaciones de las unidades Flota Chile y para Agencia Chile.

5 Pasos del diseño metodológico.

Para el desarrollo del cuadro de mando integral, para las unidades de negocio Flota Chile y Agencia Chile, se sigue la siguiente serie de pasos:

- 1. Describir las operaciones de Flota y de Agencia Chile:** En este punto se describe el servicio de practica y pilotaje y de agenciamiento, para la atención de cada nave. Esto permite entender cómo se desarrolla en el entorno comercial.
- 2. Reconocer la misión y visión de la empresa, estrategia corporativa e identificación de las estrategias de las unidades de negocio Flota y Agencia Chile:** En este punto se reconoce los intereses empresariales para la corporación, y las estrategias de las unidades de negocio, alineadas con la corporativa. Para ello se reconoce las fuerzas competitivas que rodean a las unidades de negocio.
- 3. Elaboración de mapas y de objetivos estratégicos:** En este punto, para el mejor entendimiento global del cumplimiento de la estrategia, se hace un mapa de esa estrategia, para cada unidad de negocio, sobre la base de la herramienta *Balanced Scorecard*.
- 4. Diseño de indicadores de desempeño:** En este punto se genera los indicadores que permiten cuantificar y evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada una de las unidades de negocio.
- 5. Definición de metas estratégicas:** En este punto, sobre la base de evaluaciones de cada unidad de negocio se propone nuevas metas tentativas.
- 6. Cuadro de mando integral:** En este punto, teniendo en cuenta cada uno de los objetivos estratégicos e indicadores, se propone un sistema de control para Flota Chile y para Agencia Chile, que permita dar un cuadro que permita medir el cumplimiento de las metas y estrategias definidas para cada una de ellas.

6 Marco teórico

Para el diseño del sistema de control, para las unidades de Agencia Chile y para Flota Chile, se reconoce los conceptos que se utiliza en el desarrollo de este trabajo de título.

6.1 Misión y visión en una organización.

La misión de la organización es la razón de existir como empresa, es decir, qué es lo que hará en el corto plazo para alcanzar sus objetivos en el largo plazo. Esto permite establecer cuáles son los límites y enfoques de la organización para competir. Por lo tanto, la misión debe considerar tres aspectos fundamentales, el propósito objetivo fundamental de la empresa, los clientes y los productos o servicios.

Considerando lo anterior, la misión permite conocer el negocio o mercado que participa la empresa en la actualidad, y hacia cuales negocios o actividades pueden participar en el futuro, para su elaboración debe estar considerada la visión empresarial y los valores de la organización (Los valores empresariales consisten en el pilar de actitudes o fortalezas necesarias las permiten ser de apoyo para lograr la misión y visión empresarial.). La Visión es aquella imagen a largo plazo que la organización plantea conseguir, es decir, es la expectativa que tiene como ideal lograr a largo plazo la organización, la importancia del planteamiento de la visión de la organización es dar claridad que es lo que la gerencia quiere lograr en un futuro lejano, al comunicarla a las distintas áreas de la empresa permite alinear a la organización y motivarla a centrar sus esfuerzos en alcanzarla.

La importancia de la misión y visión es dar un foco de lo que se quiere lograr como organización tanto a corto plazo como a largo plazo, constituyen la base de la formulación estratégica, tanto como Empresas Taylor u otra organización deberá centrar sus esfuerzos en la formulación de objetivos y metas alcanzables para lograr su visión propuesta al largo plazo.

Para la presente memoria es fundamental considerar la visión y misión para la creación de los objetivos estratégicos para el sistema de control de Empresas Taylor, para focalizar los esfuerzos en el control de aquellas variables críticas que permiten alcanzar la visión empresarial.

6.2 La estrategia como fuente de competitividad.

La estrategia competitiva consiste en ser diferente, significa realizar un conjunto de actividades distintas que entreguen valor al cliente con respecto a los competidores (Michael Porter, 2008), definiendo que para ejercer ventaja competitiva es necesario distinguirse, diferenciarse en procesos propios, para alcanzar la diferenciación entre sus competidores.

Según Michael Porter existen tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto para lograr que una empresa pueda diferenciarse a largo plazo de sus competidores estos son:

- A. **6.2.1 El liderazgo en costos totales bajo**
- B. **6.2.2 La diferenciación**
- C. **6.2.3 El enfoque**

6.2.1 El liderazgo en costos totales bajo

Consiste en minimizar los costos de producción de sus productos o servicios para ofrecer los mejores precios en el mercado, de esta manera aumentar sus ventas y participación en el mercado. Esta estrategia requiere un conocimiento detallado de las actividades de la cadena de valor de la empresa permitiendo ver cuáles son los procesos que se pueden optimizar para reducir los costos del servicio. La estrategia de liderazgo en costos es recomendable cuando:

- **El producto está estandarizado:** Refiere que muchos ofrecen servicios de la misma calidad y precio y es ofrecido por múltiples oferentes o empresas. Esto ocurre mucho con las agencias de nave en el Estrecho de Magallenes, los competidores de Empresas Taylor ofrecen los mismos tramos de pilotages.
- **Existen pocas maneras de conseguir la diferenciación de productos,** es decir, tratar de hacer que el servicio sea percibido y aporte diferentes características al comprador, que sean significativas.

6.2.2 Diferenciación del Producto

La estrategia de diferenciación consiste en producir o vender servicios considerados únicos en el mercado y que ofrezcan algo que les permita diferenciarse o distinguirse de los de la competencia. Lo que se busca es que los consumidores prefieran a la empresa por las características diferenciadoras del servicio, pudiendo incluso según la satisfacción del cliente estén dispuesto a pagar más por ello. Algunos ejemplos de las características de diferenciación son:

- Atributos o características del nuevo servicio.
- La calidad.
- La marca.
- un buen servicio o atención al cliente.
- Atención personalizada.
- Capacidad de respuesta de la empresa ante las necesidades del cliente.
- Ofrecer servicios adicionales

Por ejemplo: Una característica diferenciadora en la unidad de negocio Agencia Chile puede ser capacidad de respuesta que tiene la agencia para atender las necesidades del armador.

6.2.3 El enfoque

Esta estrategia consiste en que una empresa se centre a un grupo específico de clientes en cuanto a tipo de servicio o mercado geográfico. Lo que se busca en esta estrategia es ser el mejor en el segmento de mercado escogido pudiendo aprovechar las debilidades de sus competidores en el segmento. La empresa se puede dirigir en uno o varios segmentos de mercado para enfocar al cumplimiento de todas las necesidades requeridas por el cliente. Por ejemplo: Empresas Taylor se centre la atención de naves de tipo de carga granel.

Las desventajas de utilizar esta estrategia son el riesgo de que la competencia llegue a identificar el atractivo del segmento de mercado elegido y decida también dirigirse a éste, que se realice una mala segmentación, y que se esté desaprovechando la oportunidad de atender a otros segmentos de mercado.

6.3 Cadena de Valor y Propuesta de valor.

Las propuestas de valor agregado a los clientes, consiste en presentar cuáles son los atributos que las empresas a través de sus productos o servicios puedan crear fidelidad y satisfacción en sus clientes, estos atributos pueden ser organizados en tres categorías (Norton y Kaplan, 2003):

- Los atributos de productos y/o servicios: Abarcan la funcionalidad del producto/servicio, su precio y calidad.
- Relación con los clientes: La dimensión de las relaciones con los clientes incluye la entrega del producto o servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y del plazo de entrega y la opinión que tiene el cliente, respecto a comprar a esa empresa.
- Imagen y prestigio: refleja los factores intangibles que tiene el cliente con respecto a la empresa.

Para el caso de las unidades de negocio Flota Chile y Agencia Chile, al ser una empresa generadora de servicios, se debe distinguir los atributos claves que permiten fidelizar al cliente. Por ejemplo: un atributo clave en los servicios de agenciamiento marítimo es el tiempo que tarda la empresa en facturar sus servicios (esto se explica más adelante a través de las proformas)

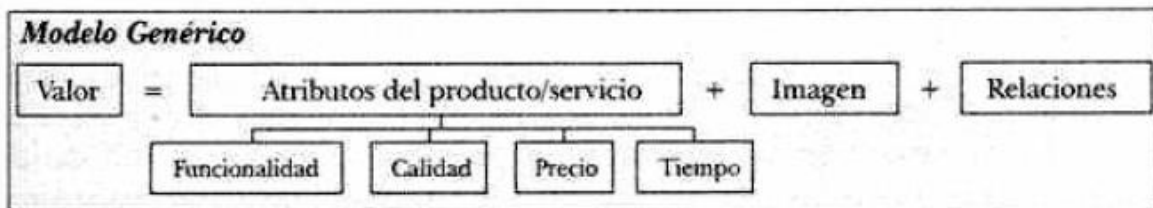


Ilustración 3: Cuadro de mando integral, modelo genérico de propuesta de valor al cliente. Robert Kaplan y David Norton

La cadena de valor es una herramienta creada por Michael Porter que identifica y describe, a través de un esquema muy visual, cuáles son las actividades empresariales dentro una organización que realmente generan valor para el consumidor final. Esta herramienta de análisis estratégico permite identificar claramente cuáles son las diferentes actividades que se desarrollan en las empresas, distinguidas por aquellas que tienen una vinculación directa con la generación de valor para el producto. El valor generado por la cadena del valor se ve reflejado en los márgenes producidos por las ventas de los servicios al cliente en una organización

En el modelo teórico “Cadena de valor” propuesto por Michael Porter distingue dos tipos de actividades, las primarias y las actividades de apoyo:

- Las **actividades primarias** son todas aquellas que tienen una vinculación directa con el proceso de fabricación, distribución, venta o servicio postventa del producto o servicio. La cadena de valor de Porter hace referencia a cinco actividades primarias: Logística interna, Producción, Logística externa, Marketing y Servicio de Postventa / Mantenimiento.
- Las **actividades de apoyo**, se corresponden con todas aquellas vinculadas al apoyo de las actividades primarias tales como, tareas de infraestructura, recursos humanos y la investigación / desarrollo.



Ilustración: Cadena de valor de Michael Porter

(Fuente: <https://www.empresariosenred.cl/noticias/conceptos-de-la-cadena-de-valor-de-micheal-porter>)

6.3.1 Actividades primarias

Logística interna: La primera actividad primaria de la cadena de valor es la logística interna. Consiste en las actividades de gestión y administrar que tiene una empresa para recepción de materias primas necesarias para crear su producto o servicio. Ejemplo: La carga de combustible de las lanchas de practica y pilotaje.

Operaciones: La siguiente etapa de la cadena de valor son las operaciones. Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el servicio, en este caso como ser una empresa de servicio refiere a todas aquellas actividades que involucra en la gestión propia del servicio, ejemplo: La coordinación del operador de Empresas Taylor con las demás agencias para la atención de una nave en un puerto determinado.

Logística Externa: Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Para Empresas Taylor hace relación a las actividades para la entrega de las liquidaciones al armador.

Marketing y Ventas: Marketing y ventas es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor. Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.

Servicios: La actividad final de la cadena de valor es el servicio. Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto.

6.3.2 Actividades de apoyo

Abastecimiento o aprovisionamiento: consiste en todas aquellas actividades que la organización realiza para obtener los recursos que necesita para operar, como por ejemplo: buscar proveedores, contactar con ellos, negociar precios, etc.

Recursos Humanos: Consiste en las actividades de gestión de los recursos humanos tales como reclutar, contratar, entrenar, motivar, recompensar y retener a sus trabajadores. El personal es componente más importante de una organización, en Empresas Taylor el trabajador es un variable crítica del éxito al ser una empresa generadora de servicios.

Desarrollo tecnológico: son aquellas actividades que se basan en la administración y procesamiento de información, así como a la protección de la base de datos de la empresa. En este grupo podemos encontrar algunas formas de crear valor, por ejemplo: Minimizar los costos de la tecnología de información.

Infraestructura: Consiste en los sistemas de soporte y las funciones que le permiten mantener las operaciones diarias. Tales como contabilidad, área legal, área de ventas entre otros.

6.4 Unidad estratégica de negocio

Las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) son un grupo de servicios o productos que comparten un conjunto común de clientes, un conjunto común de competidores, una tecnología o enfoque común, lo mismo que factores claves comunes para el éxito.

En el caso de Empresas Taylor en la presente memoria se distinguen dos unidades de estratégicos de negocio Flota Chile y Agencia Chile, Flota Chile como UEN se centra en el mercado de transporte de embarque y desembarque de practico en cambio Agencia Chile se centra en el propio agenciamiento de naves, es decir, la atención de las naves que recalán en un Puerto Chileno.

Tras el concepto de unidad estratégica de negocio es posible aplicar estrategias individuales para cada UEN según el requerimiento del mercado en el que participan, pero cada estrategia singular permite el cumplimiento de la estrategia corporativa.

6.5 Las cinco fuerzas competitivas de Porter

El estratega tiene como objetivos comprender y enfrentar la competencia. La competencia va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. (Michael Porter, 2008)

La comprensión de las cinco fuerzas de Porter (ver ilustración 4: Las cinco fuerza competitivas) permite que una empresa se anticipe a la competencia y permite que influya en ella, igual que su rentabilidad a largo plazo, según el entorno competitivo en que se encuentre la empresa se podrá focalizar las mejoras respectivas para el posicionamiento competitivo en el mercado.

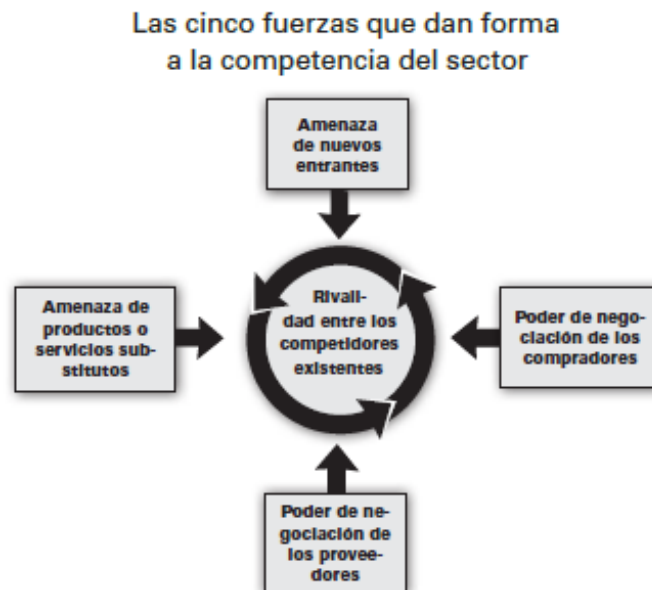


Ilustración 4: Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia de Michael Porter (**Fuente:** Artículo Harvard Bussines 2014)

- **Amenaza de entrada:** Los nuevos entrantes en un mercado introducen nuevas capacidades y los deseos de adquirir participación de mercado presionando sobre los precios, costos y nuevas inversiones para competir. Por lo tanto, cuando la amenaza es alta, los actores actuales del sector deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a sus nuevos competidores al subir las barreras de entrada.
- **Amenaza de los proveedores:** Los proveedores pueden capturar el mayor valor de sus insumos aumentándoles el precio, restringiendo la calidad o servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector.
- **Amenaza de los sustitutos:** Un sustituto puede suplir el servicio ofrecido, mediante formas distintas, por lo que cuando la amenaza de los sustitutos de los servicios es alta limitan obtener el potencial de ganancias para una empresa al colocar un límite a sus precios.
- **La rivalidad entre competidores:** La fuerza de la rivalidad implica dar el enfoque en lo cual las empresas deben competir en cuanto a diferenciación de sus productos o servicios, o precios de mercado, por lo que generan una alta influencia en la rentabilidad de las empresas.
- **Poder de negociación de los compradores:** Los clientes influyen en las empresas cuando su fuerza se da en percepción de los productos o servicios tanto en precios, la calidad la cual consideran y gustos, por lo tanto los participantes de un mercado se enfrenten, su poder de negociación en relación a los participantes del sector implica presionar para lograr reducciones de precios.

6.6 Cuadro mando integral (*Balanced Scorecard*)

6.6.1 Antecedentes del cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como *Balanced Scorecard*, es una herramienta de gestión desarrollada por Robert Kaplan y David Norton con la que traduce la estrategia y la visión de una organización en objetivos e indicadores financieros y no financieros, organizados en una estructura que contiene 4 perspectivas equilibradas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento en una relación causa-efecto. El CMI permite que las empresas puedan seguir los resultados financieros al mismo tiempo que observar los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de nuevas actividades que necesitan para conseguir lo que se busca con la estrategia.

El Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura, un marco y un lenguaje que permiten que la visión y estrategia sean conocidas por cada nivel de la empresa, además de coordinar y controlar las iniciativas de las diferentes unidades estratégicas de negocio y unidades funcionales de la empresa, con el fin de conseguir un objetivo común (estrategia). Es un instrumento para monitorear y revisar regularmente el cumplimiento de los objetivos estratégicos y poder comprobar si la organización está próxima a alcanzarlos.

6.6.2 Etapas de cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral es utilizado como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Utiliza un enfoque de medición para llevar a cabo procesos de gestión decisivos a través de las siguientes etapas:

6.6.2.1 Clarificar y traducir o transformar la visión y la estrategia.

6.6.2.2 Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.

6.6.2.3 Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas

6.6.2.4 Aumentar la retroalimentación de información formación estratégica.

6.6.2.1 Clarificar y traducir o transformar la visión y la estrategia.

El proceso de cuadro de mando comienza cuando el equipo de alta dirección trabaja para traducir la estrategia de su unidad de negocio en objetivos estratégicos e indicadores específicos. Para fijar los objetivos financieros, pone énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o la generación de flujo de dinero

Luego se fija los objetivos e indicadores desde la perspectiva del cliente, se desarrolla en el mercado y los clientes en que se basará para la obtención financiera.

Una vez establecidos los objetivos de clientes y los financieros, la organización identifica los objetivos e indicadores para su proceso interno, que consiste en identificar cuáles son los procesos de la empresa o actividades nuevas que agregarán valor para los clientes.

Por último, se encuentra objetivos e indicadores desde la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, que consiste dar apoyo a la organización a través del desarrollo de las habilidades del personal e infraestructura. Esto se refiere a invertir en capacitación, tecnologías y sistemas de información.

El desarrollo de un cuadro de mando integral permite traducir la estrategia, de una organización, en objetivos estratégicos y los indicadores que permitirán medir el cumplimiento de estos. También permite lograr un consenso entre visiones de diferentes directivos, ya que al desarrollar el CMI se convierte en la responsabilidad conjunta del equipo de alto ejecutivos, permitiendo crear un modelo compartido de todo el negocio y tener conciencia de los objetivos estratégicos necesarios, que deberá cumplir la organización..

6.6.2.2 Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.

A toda la organización se comunica los objetivos e indicadores estratégicos del CMI, para hacer saber, a todos los empleados, los objetivos críticos que se debe alcanzar para conseguir que la estrategia de la organización tenga éxito. Una vez que los empleados comprenden los objetivos e indicadores estratégicos de alto nivel, se puede establecer objetivos locales que apoyen la estrategia global de la unidad de negocio.

Al final del proceso de comunicación y vinculación de objetivos, la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio y también la estrategia para conseguir estos objetivos. Los individuos podrán participar, a través de acciones locales, al logro de los objetivos de la unidad de negocios. Así, todos los esfuerzos e iniciativas de la organización estarán alineadas con los procesos de cambio necesarios.

6.6.2.3 Planeación del establecimiento de objetivos y de la alineación de iniciativas estratégicas.

El CMI causa su mayor impacto al conducir el cambio de la organización. Los objetivos deben representar una discontinuidad en la actuación en la unidad de negocio. Por ejemplo, si en los servicios de pilotaje y practica de Empresas Taylor, una de sus lanchas demora 6 horas en un trayecto, su objetivo podría dar como resultado que demore la mitad del tiempo si es posible, sin violar las normas vigentes.

Para alcanzar objetivos financieros, debe identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento, los objetivos de extensión se pueden obtener de distintas fuentes. Lo ideal es que los objetivos de los indicadores de los clientes derivaran de la satisfacción o de sobrepasar las expectativas de aquellos. Para preferencias actuales y potenciales de sus clientes, puede utilizarse el benchmarking para que la unidad de negocio no siga arrastrándose por las medidas estratégicas.

Después de establecer los objetivos de los indicadores de los clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento, los directivos pueden buscar alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativas de reingeniería y transformación, como programas de integración de mejora continua.

El CMI también permite que la organización integre su planificación estratégica a su proceso anual de presupuesto, para la mejora de los indicadores que permitan velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos en el corto plazo.

El progreso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos estratégicos permite a la organización:

- Cuantificar a largo plazo los resultados que desea alcanzar.
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar esos resultados.
- Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del cuadro de mando

6.6.2.4 Aumentar la retroalimentación de la información y de la formación estratégica.

Este es el aspecto más importante e innovador de todo el proceso de gestión del cuadro de mando. Este proceso proporciona la capacidad y la aptitud para la organización a nivel ejecutivo ya que el CMI permite vigilar y ajustar la ejecución de sus estrategias y si fuera necesario, realizar los cambios de esa estrategia. Al momento de aplicar la estrategia, mediante sus objetivos e indicadores, puede que lo estipulado no se cumpla, debido a cambios en el entorno de la organización (Políticos, sociales, económicos, etc.) por lo tanto, se deberá generar las acciones correctivas de los objetivos e indicadores para el cumplimiento de la estrategia o reafirmación de esta si es necesario.



Ilustración 5: Libro *Cuadro de mando integral* D.Norton y R. Kaplan (2002) (Fuente: Elaboración Propia)

6.6.3 Estructura del cuadro de mando Integral.

Como se indicó más arriba, el CMI se basa sobre la transformación de la estrategia en diferentes objetivos e indicadores basados las cuatro perspectivas que componen su estructura:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva Clientes
- Perspectivas Procesos Internos
- Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento

6.6.3.1 Perspectiva financiera

El cuadro de mando integral vincula los objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros dan un enfoque cuantificable y medible del logro de los objetivos e indicadores de todas las perspectivas. Cada una de las medidas seleccionadas debe formar ser un eslabón de relaciones causa-efecto, que debe culminar en la mejora del desempeño financiero. Este instrumento debe señalar la historia de la estrategia, empezando con los objetivos financieros a largo plazo y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que debe realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y con el sistema, para entregar el deseado desempeño económica a largo plazo.

Las medidas de los objetivos financieros tienen dos puntos importantes:

- Definen el desempeño financiero que se espera de la estrategia.
- Sirven como objetivos y medidas finales de las perspectivas del cuadro de mando.

6.6.3.2 Perspectiva clientes

Esta perspectiva del cuadro de mando identifica los segmentos de cliente y mercado en que se ha elegido competir. La perspectiva clientes permite que la empresa utilice indicadores claves como satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad del cliente y mercado seleccionado. También permite analizar la propuesta de valor añadido a los servicios que entregará a los segmentos seleccionados. Esto se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente. Por ejemplo, Empresas Taylor se propone entregar todos los servicios en el tiempo estipulado y dar toda la información de lo que sucede en el puerto, durante el agenciamiento portuario de la nave, generando satisfacción al armador.

La perspectiva del cliente del cuadro de mando traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados, que pueden comunicarse a toda la organización.

Segmentación del mercado

La estrategia de la empresa puede definirse en función de los segmentos de cliente y de mercado que se elija como objetivos. En este punto se debe asociar la estrategia, en cuanto a identificar los objetivos, que brinden valor al cliente según un segmento seleccionado. Se puede asociar medidas genéricas que todas las empresas quieren utilizar, como la satisfacción del cliente, la cuota de mercado y la retención de clientes. Esos forman el grupo central de indicadores.

Estos indicadores son críticos al querer fidelizar a los clientes.



Ilustración 6: Indicadores Genéricos libro Cuadro de Mando Integral D. Norton y R. Kaplan (2002). (Fuente: Elaboración Propia)

- **Cuota de mercado:** Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (En términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que logra una unidad de negocio.
- **Incremento de clientes:** Mide en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
- **Retención de clientes:** Mide, en términos relativos o absolutos, la tasa a la que la unidad de negocios retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
- **Satisfacción de los clientes:** Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según los criterios de actuación específicos, dentro de la propuesta de valor agregado.
- **Rentabilidad de cliente:** Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

6.6.3.3 Perspectiva procesos internos

En esta perspectiva se identifica los procesos más críticos para alcanzar los objetivos de los accionistas y los clientes, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente.

Para diseñar los objetivos estratégicos se debe analizar la cadena de valor de los procesos internos, que se inicia con el proceso de innovación. Identifica las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrolla nuevas soluciones para estas necesidades.

El proceso de derivación de objetivos e indicadores representa una de las distinciones más claras entre el cuadro de mando integral y los sistemas tradicionales de medición. En sistemas tradicionales no se propone nuevos procesos que sustenten el interés del cliente y accionistas, para así generar ventaja competitiva, sino que su enfoque es solo lograr metas financieras. En cambio en los sistemas de medición de la perspectiva de los procesos internos del cuadro de mando, permite mejorar y modificar y generar nuevos procesos que intenten mejorar la calidad, reducir los tiempos de ciclo, aumentar los rendimientos, aumentar al máximo los resultados y reducir los costos de sus procesos, permitiendo crear ventajas competitivas sostenibles.

El cuadro de mando integral permite que los objetivos e indicadores, desde la perspectiva del proceso interno, revelen nuevos procesos que satisfagan las expectativas del accionista y del cliente seleccionado.

Cadena de valor del proceso interno

Cada negocio tiene procesos propios para crear valor a sus clientes y producir resultados financieros. El modelo de cadena de valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del proceso interno. Este modelo abarca tres procesos principales:

- 1) Innovación: Este proceso se dedica a investigar las necesidades del cliente, las que traduce en productos o servicios buscará satisfacer.
- 2) Operaciones: En el proceso operativo. Es el segundo paso más importante en el cual se entrega el producto o servicio a los clientes
- 3) Servicio postventa: Son los servicios entregados después de la obtención o venta de un servicio o producto. Es el tercer paso más importante.



Ilustración 7: Cadena de valor proceso interno libro cuadro de integral KAPLAN Robert y NORTON David

1) El proceso de innovación

El proceso de innovación consta de dos componentes: el primero es la identificación del mercado, que consta de una investigación de mercado para obtener las preferencias de los clientes y los precios objetivos para el producto o servicio seleccionado, como precios de mercado de los servicios de pilotaje y practica. Además de encuestar a los clientes existentes y a los potenciales según sus preferencias, también permite obtener oportunidades y mercados nuevos para los productos y servicios que la organización podría proporcionar.

Las medidas para este componente de investigación de mercado y de clientes podría ser un número de productos y servicios nuevos desarrollados, número de ventas del producto o servicio.

El proceso de innovación permite obtener nuevas oportunidades de productos y mercados, en los cuales la organización podría operar.

2) Procesos operativos

Empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Este proceso se basa sobre la entrega eficiente, consistente, oportuna y en el lugar especificado, de los productos y servicios demandados.

Las operaciones que son repetitivas permiten que las técnicas de gestión puedan ser fácilmente aplicadas al control de ellas, logrando una mejora en la recepción de los pedidos del cliente, como los procesos de venta, producción y entrega.

3) El servicio post venta

Los servicios postventa incluyen actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones y el procesamiento de pagos, aparte de la capacidad de respuesta que la empresa tiene respecto de las inquietudes del cliente.

6.6.3.4 Perspectiva aprendizaje y crecimiento

La última perspectiva del CMI desarrolla los objetivos y los indicadores, para impulsar el aprendizaje y el crecimiento en la organización. Es decir, que sus objetivos estratégicos proporcionen la infraestructura y desarrollen las habilidades que debe tener cada empleado.

La perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir los resultados pertinentes a las tres perspectivas.

Por ejemplo, si en Empresas Taylor se quiere mejorar la captación de clientes para los servicios de agenciamiento, deberá proponer, como objetivo en la perspectiva aprendizaje y crecimiento, mejorar las aptitudes para la utilización de un software de venta.

Para la construcción del CMI se debe focalizar en tres categorías principales de variables de las perspectivas de aprendizaje y crecimiento:

- 1. La capacidad de los empleados**
- 2. La capacidad de los sistemas de información**
- 3. Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.**

1) Las capacidades de los empleados

El personal encargado de realizar un trabajo repetitivo, con el mismo nivel de eficiencia y productividad, no es suficiente para el éxito de una organización. Para que una empresa pueda mantenerse, debe existir una mejora continua. La idea es que para mejorar procesos y actuación de cara a los clientes, el capital humano de capacitarse para perfeccionar ciertas habilidades y aptitudes para disminuir los tiempos de los procesos en los cuales intervengan, incluso mantener satisfechos a los clientes.

Este cambio exige una gran formación de aptitudes y habilidades por parte de los empleados, para que sus mentes y sus capacidades creativas puedan ser motivadas en favor de la consecución de los objetivos de la organización.

2) Las capacitaciones en los sistemas de información.

Si los empleados son eficaces en el entorno competitivo actual, necesitarán una información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente con la organización.

Los empleados de la parte de operaciones necesitan retroalimentación rápida, oportuna y fiable, respecto del producto o servicio que acaban de entregar. Sistemas de información excelentes son una exigencia para que los empleados mejoren el proceso, de forma continua a través de la gestión de la calidad total o de forma discontinua por medio de nuevos proyectos y estructuración de procesos

3) Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Incluso los empleados especializados, que disponen de un fácil acceso a la información para contribuir al éxito de la organización, necesitan estar motivados para actuar en el interés de la organización, por lo que el tercero de los factores clave para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima de la organización.

6.6.4 Mapa estratégico

El CMI se comunica a través del mapa estratégico. Cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral está vinculada con una relación causa-efecto, encabezadas por la perspectiva financiera, luego la perspectiva clientes, la perspectiva procesos y por último la perspectiva aprendizaje y crecimiento.

Se debe cumplir cada uno de los objetivos financieros del mapa estratégico. Cada uno de los objetivos de las perspectivas del CMI, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, adquiriendo ventajas competitivas a largo plazo.

El mapa estratégico se comunica a modo de hoja de ruta, lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos de la estrategia. El mapa estratégico se caracteriza por los siguientes elementos:

- **Perspectivas:** Financiera - Cliente- Procesos Internos- Crecimiento y Aprendizaje.
- **Objetivos estratégicos:** Se estructuran en vertical, relacionados entre sí por relaciones causa-efecto. Estos objetivos pertenecen a diferentes perspectivas y tienen en común una lógica que explica cómo se consiguen unos objetivos cuando se logra otros.

La función principal del Mapa Estratégico es “comunicar” la estrategia a todas las personas que deben ejecutarla. Son los empleados de la compañía. El Mapa Estratégico cuenta la historia de la estrategia. Muestra cómo la empresa logrará su visión a través de objetivos concretos.

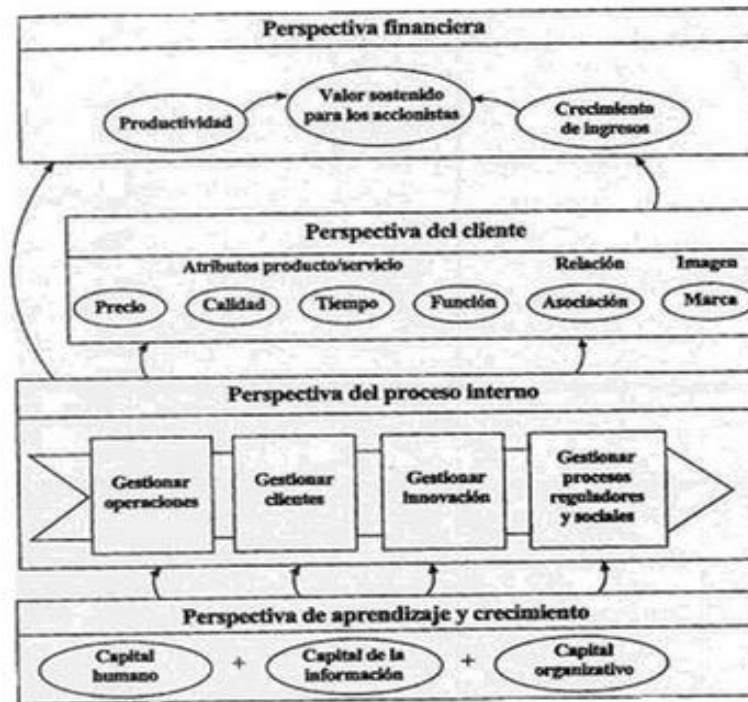


Ilustración 8: Estructura mapa Estratégico. (Fuente libro Mapa Estratégico, R. Kaplan, D Norton (2004))

6.6.5 Indicadores estratégicos

Son índices cuantitativos y cualitativos que permiten verificar el logro o consecución de objetivos estratégicos, identificar si existen variaciones entre lo programado y lo ejecutado y explicitar la situación actual de la gestión.

Cada objetivo estratégico debe estar asociado a uno o más indicadores, que permitirá medir el grado de cumplimiento objetivo.

Para analizar si se está cumpliendo el objetivo estratégico según la métrica utilizada para velar su control, es necesario establecer metas o resultados alcanzables que se esperan a largo plazo para los indicadores que medirán el desempeño del cumplimiento de los objetivos estratégico.

Los indicadores estratégicos frente a los indicadores de diagnóstico.

Existen empresas que creen que necesitan numerosos indicadores para medir su estrategia, pero no distinguen entre indicadores estratégicos e indicadores de diagnóstico para la construcción de un cuadro de mando integral.

Los indicadores de diagnóstico son aquellos que sirven para controlar el negocio y dan señales cuando el comportamiento que no es habitual en una organización ejemplo: Ratios financieros, en cambio los indicadores estratégicos son aquellos que permiten medir si se está cumpliendo un objetivo estratégico.

Las empresas pueden tener numerosos indicadores que puedan seguir y controlar para asegurar que están funcionando como ellos esperan y para señalar cuando debe tomarse una acción correctora. Pero estos no son inductores del éxito competitivo para implementarlo en el cuadro de mando integral sino factores de control que necesitamos para que la empresa funcione, estos indicadores deben ser monitorizados en forma de diagnóstico, y las desviaciones deben corregirse, pero se tratan más bien de un sistema de gestión común y corriente y no focalizados a objetivos estratégicos que permitan generar ventajas competitivas.

6.6.6 Objetivos estratégicos

Los **objetivos estratégicos** hacen referencia a los propósitos generales que se plantea una organización empresarial que permiten alcanzar la estrategia propuesta en la organización. Como herramienta de diseño de los objetivos estratégicos se utiliza el mapa estratégico según la metodología del Cuadro de mando integral, permite establecer diferentes tipos de objetivos de acuerdo a la perspectiva que se desea mejorar.

Cada objetivo estratégico se encuentra interrelacionado con cada una de las perspectivas del CMI que velaran con el cumplimiento de la estrategia descrita en el cuadro de mando integral. Los objetivos estratégicos deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Deben ser posibles de medir, cuantificar y cumplir para la organización
- Deben ser capaz de realizarse acciones e iniciativas en la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

6.6.7 Metas estratégicas

Los presupuestos de inversiones a largo plazo, las iniciativas y los gastos anuales deben ser dirigidos para conseguir unas metas ambiciosas para los objetivos estratégicos y indicadores del cuadro de mando del negocio. Existen 4 pasos para utilizar el cuadro de mando en un proceso integrado de presupuestos de explotación y planificación estratégica al largo plazo:

1. **Establecer las metas:** Los directivos deben fijar unas metas ambiciosas para indicadores que todos los empleados puedan hacer parte de uno.
2. **Identificar y racionalizar las iniciativas estratégica:** La diferencia entre las metas ambiciosas establecidas por indicadores del cuadro de mando y la realidad actual permite que los directivos establezcan prioridades de inversión y programas de acción, además de eliminar aquellas iniciativas que no vayan tener gran impacto sobre uno o más objetivos del cuadro de mando.

3. **Identificar las iniciativas críticas entre negocios:** Identificar aquellas iniciativas que permiten sinergias a objetivos de estrategias a otras unidades de negocios.
4. **Vinculación con la asignación de recursos y presupuestos:** Vincular el plan estratégico con gastos discrecionales y la actuación presupuestada para el año próximo. Para ver la trayectoria de la unidad de negocio a la obtención de sus objetivos.

Antes de realizar indicadores acordados a presupuestos, se debe calcular los indicadores en base a la información histórica y desde ahí tomar consideraciones por parte de la organización que es lo que se quiere lograr como meta estratégica y generar presupuestos para el cumplimiento de los indicadores, acordados de planes de acción para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En el sistema de control de Empresas Taylor, nos basaremos al cálculo del promedio histórico mensual del año 2015 para establecer las metas, hay que considerar que existirán indicadores que no le es posible tener metas en base al histórico por lo que se definirán resultados que se desea cumplir.

7 Desarrollo metodológico

7.1 Descripción de Operaciones Flota y Agencia Chile

7.1.1 Agencia Chile

Agencia Chile consta de ocho oficinas a lo largo de Chile ubicándose en Arica, Antofagasta, Iquique, Coquimbo, Valparaíso, San Antonio, Concepción y Punta Arenas. Estas oficinas, como unidad de negocio de Agencia Chile, tienen como actividad principal la prestación de servicios de agenciamiento a naves en puertos nacionales.

El rol de las agencias navieras es representar al cliente, ante un puerto chileno, realizando tareas y actividades que no puede realizar por sí mismo, ante un tercero. A esta función se denomina “Agenciamiento”.

La definición del servicio de Agenciamiento Portuario consiste en representar al cliente en todos los actos o gestiones relacionados con la atención de la nave en el puerto. (Requerimiento Directemar).

La prestación de servicio de Agenciamiento Portuario se desarrolla en cuatro etapas: Nominación- Atención a la nave- Facturación-Liquidación.

7.1.1.1 Nominación: El proceso se inicia cuando el cliente toma contacto con el área de operaciones de empresas Taylor Valparaíso, casa matriz, con los operadores que tienen como función cotizar el servicio de atención de la nave en puerto nacional.

Los operadores realizan una estimación de los costos por el servicio solicitado. Esta estimación se envía al principal (Armador o Disponer Owner). Una vez aceptada la estimación, la oficina de Valparaíso envía una nominación a los receptores de naves de las oficinas que actúan en el puerto necesario para la atención de la nave y representación en puerto.

Por ejemplo, si el armador de la nave necesita hacer una recalada en el puerto Mejillones es designada la oficina de Antofagasta.

7.1.1.2 Atención a la Nave: Al ser nominada como agencia, esta inicia la tarea de los receptores de naves, quienes realizan todas las actividades necesarias para la adecuada gestión de la nave. Esta se divide en tres actividades:

- **Actividades operacionales:** Incluyen el anuncio a las autoridades de la llegada de la nave, contratación de servicios, coordinación con autoridades, puerto o terminal, recepción y despacho de la nave y atención de los servicios solicitados durante la estadía en puerto.
- **Actividades documentales:** Recopilación de documentación de carga, registro en el sistema documental de Empresas Taylor, transmisión a las autoridades aduaneras del documento de carga, notificación al consignatario, coordinación con consignatarios para retiro de la carga, recolección de cobros locales, cobranza de fletes, liberación de cargas y emisión de la documentación de la carga.
- **Actividades administrativas:** Corresponden a la recepción de anticipos de. Se solicita al cliente que deposite el 80% de la cantidad estimada por las actividades portuarias y recolección de documentos de facturación de las oficinas.

7.1.1.3 Facturación: Se solicita la facturación de los servicios prestados en las oficinas que se realizó o prestó el servicio. La oficina central hace la facturación. Los servicios documentales entregados a los clientes se facturan directamente en las oficinas locales donde se ejecuta el servicio.

7.1.1.4 Liquidación: La liquidación consiste en generar un estado de cuentas que reúne todos los documentos de gastos realizados por cuenta de la nave y que son cargo del armador o principal.

Sub agenciamiento:

El sub agenciamiento portuario tiene dos posibles orígenes: Empresas Taylor nombra a un tercero o Empresas Taylor es nominado por un tercero (Agencia de Naves)

Empresas Taylor nombra a una agencia externa: Cuando la atención de la nave no es factible debido a que Empresas Taylor no tiene oficina local en ese puerto chileno, debe nominar una agencia de nave externa para que realice el agenciamiento portuario, en este caso la agencia que realiza el agenciamiento, cobrará una comisión por la atención de la nave y deberá solicitar todos los documentos que son de cargo directo al armador

El agente nacional (subagente) emitirá una liquidación de nave que hará llegar al departamento de liquidaciones de la empresa Taylor (ubicada en casa matriz) con todos los documentos de respaldo. Liquidaciones revisará la documentación y procederá a emitir la liquidación a su representado.

Empresa Taylor es nominado por una agencia externa: En este caso la agencia externa no tiene oficina local en algún puerto chileno y nombra a Empresas Taylor a realizar el agenciamiento (Taylor actúa como sub agente de un agente nacional). Los documentos de venta, como la comisión, serán emitidos de acuerdo a las instrucciones informadas en la nominación por la agencia externa.

Venta de combustibles y ventas de cartas náuticas:

Los clientes se contactan directamente con la oficina central de Valparaíso, para la solicitud de adquirir combustibles para sus naves o requerimientos de cartas náuticas, por vía telefónica o por correo electrónico.

En el caso de venta de combustible, Empresas Taylor funciona como intermediario entre el proveedor del combustible y el cliente. Para ello asume el costo de transporte del combustible al cliente y el precio del combustible para luego venderlo al cliente que solicita el servicio, a un precio mayor.

En el caso de carta náuticas, los requerimientos se comunican con la oficina de Valparaíso, donde según la solicitud, la empresa imprime la carta náutica y la despacha vía correo al cliente.

7.1.2 Flota Chile

En Empresas Taylor la unidad de negocio Flota Chile tiene cuatro lanchas propias, que realizan servicios de embarco y desembarco de prácticos, amarra y desamarra de la nave, atención de tripulantes y recepción y despacho de repuestos navieros.

En Punta Arenas tiene tres de las cuatro lanchas. En la Bahía Posesión está ubicada la Lancha Kaitek, en Bahía Félix está ubicada la Lancha Anoka y por último en el puerto de Punta Arena está ubicada la lancha Kipa. La cuarta lancha, Rio Conay, se ubica en la Bahía de Coquimbo

El operador de la casa matriz Valparaíso a través de operadores, se comunica con los agentes de las oficinas locales (Oficina Punta Arenas y Coquimbo) cuando los clientes de la agencia necesitan servicios de pilotaje y practicaaje en el Bahía de Magallanes o Coquimbo. Los operadores de sus oficinas locales realizan las coordinaciones necesarias para la petición de un práctico a la Armada Nacional y luego de su transporte hacia el destino.

Hay excepciones en las que otros agentes portuarios (No Agencia Empresas Taylor), piden solo la de transferencia del práctico ya que ellos no poseen lanchas para el servicio de pilotaje y practicaaje, aquellos clientes se comunican directamente con la oficina central.

El servicio de practicaaje y pilotaje se puede prestar a naves agendadas por la empresa Taylor o por otras empresas. Cuando una lancha no se encuentra disponible, por encontrarse realizando otra faena, o por estar en reparaciones, el encargado de la oficina deberá solicitar a un proveedor externo que realice la faena con cargo a Empresas Taylor. Esto se denomina servicio de lancha de terceros. Esto no significa que se ha perdido la venta asociada a ese servicio, ya que se emite una factura de venta por Empresa Taylor. Toda documento de cobro se emite desde la Casa Central al cliente.

7.1.2.1 Faenas

Se denomina faena al tramo que recorre la nave con un práctico a bordo. Se utiliza como unidad de cobro y de dimensión del recorrido que hace la lancha. A continuación se muestra el recorrido de las lanchas en Punta Arenas y Coquimbo:



Ilustración 9: *Lanchas en Punta Arenas.* (Fuente: Empresas Taylor)

- La lancha Anoka realiza embarque y desembarque de prácticos desde el puerto de Punta Arenas hasta Bahía de San Félix y viceversa.
- La lancha Kipa se encarga del practicaaje en los alrededores del puerto de Punta Arenas, puerto Cabro Negro y San Gregorio. Las faenas de esta lancha, además del transporte de prácticos, prestan servicios de amarrado y desamarrado de las estibas de los barcos amarrados a boyas, faenas de recepción de la nave (trasporte de autoridades) ya que para la recepción de las naves, las autoridades deben abordar la nave y dar el permiso para que puedan recalar, y en el caso contrario para despacharlas.
Transporte de carga personal y víveres.
- La lancha Kaitek realiza el embarque y desembarque de los prácticos, boca oriental de la Bahía de Magallanes, en la Bahía Posesión hasta Punta Delgada, y viceversa



Ilustración 10: Lancha en Coquimbo. (Fuente: Empresas Taylor)

Las faenas asociadas a la lancha Rio Conay en Coquimbo se centran en la amarra y desamarra de las naves atadas a boyas, transferencia de los prácticos (embarque y desembarque) y transporte de víveres, personal del cliente.

7.2 Misión, visión de la empresa y estrategias de la unidad de negocio.

En este apartado se presenta la misión y la visión de Empresas Taylor y el enfoque que tiene la estrategia corporativa. Adicionalmente, se presenta los intereses empresariales y se describe el entorno competitivo en que se desenvuelven las unidades de negocio Flota Chile y Agencia Chile. Finalmente se propone una estrategia para cada unidad de negocio, conforme al enfoque corporativo.

7.2.1 Misión

La misión de Empresas Taylor, como esencia y razón de ser es la siguiente:

“Somos un grupo empresarial de Soluciones Logísticas, que ofrece al mercado todos los servicios de la cadena de abastecimiento, con procesos innovadores, de alta eficiencia operacional y de excelente calidad”.

7.2.2 Visión

Para entender la estrategia a seguir en el largo plazo, de cada unidad de negocio, la visión es:

“Queremos ser reconocidos como expertos en la administración de la cadena de abastecimiento, con presencia en Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia y Chile, destacando por nuestra cercanía a nuestros clientes, como una muy buena empresa para trabajar y desarrollarse”.

7.2.3 Estrategia Competitiva

Por tener diferentes unidades de negocio, Empresas Taylor busca mantener una estrecha relación con sus clientes, lo que es llevado a la acción con dos fuerzas motrices:

1. Intimidad con el cliente.
2. Rapidez y calidad de respuesta.

Intimidad con el cliente consiste en generar una cercanía y satisfacción de sus clientes de todos los servicios que son prestados por la empresa, sin dejar de lado su propia dotación, ya que tener un personal positivo y proactivo son los motores de generación de negocios al momento de interactuar con el cliente, sin dejar de lado la capacidad de respuesta y calidad en el servicio prestado enfocándose en un hacer sin errores que puedan comprometer a la insatisfacción del cliente en un tiempo mínimo.

7.2.4 Estrategias de las unidades de negocio Flota Chile y Agencia Chile.

En este apartado se presenta el entorno competitivo de cada unidad de negocio y se describe sus estrategias, como unidad de negocio alineada con la corporativa:

7.2.4.1 Flota Chile

El análisis competitivo de la unidad de negocio Flota Chile se centra en las cinco fuerzas de Porter, para entender el entorno y su respectiva estrategia como unidad de negocio.

- **Amenaza de entrada:** En este punto, la entrada de nuevos competidores es muy difícil ya que la participación del mercado tanto en Punta Arenas y en Coquimbo está claramente definido, en Punta Arenas el único competidor rival de gran envergadura es Ultramar donde tiene la mayor participación de mercado. Luego viene Empresas Taylor y el siguiente es TABSA, como operadores de servicios de transferencia de prácticos. La adquisición de lanchas como nuevos participantes es muy difícil ya que cada lancha de pilotaje cuesta aproximadamente 2,0 millones de dólares norteamericanos.
- **Amenaza de los proveedores:** Existen dos amenazas: 1.- Los proveedores de petróleo. Los precios han sido beneficiosos para el servicio de practica y pilotaje para quienes tienen equipos asociados a esto y 2.- la Armada de Chile en Punta Arenas y Coquimbo (Como proveedor de práctico), el caso de que la armada disponga sus propias lanchas para el transporte de los prácticos sería perjudicial en el negocio.

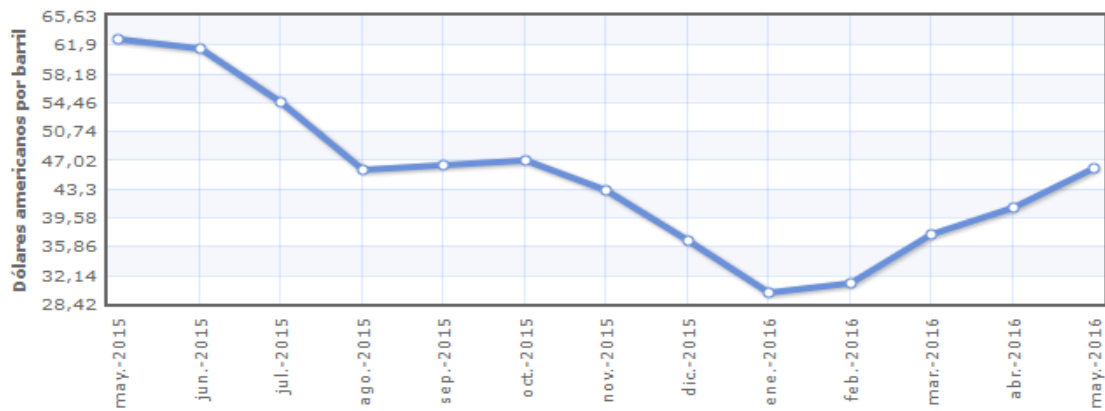


Ilustración 11: Fluctuación del precio del petróleo crudo mayo 2015 a mayo 2016 (Fuente: <http://www.indexmundi.com/es/precios-de-mercado/?mercancia=petroleo-crudo&meses=12>)

Aquí cabe destacar que en el gráfico de fluctuación del petróleo que en comparación del valor en dólares del barril de petróleo, a partir de mayo 2015 con respecto a mayo 2016, ha disminuido un 29,8 por ciento, siendo beneficioso para las navieras.

- **Amenaza de los sustitutos:** Actualmente no existe sustitutos de los servicios de transferencia de prácticos. En este servicio solo juega la eficiencia para la transferencia de prácticos y lo más rentable son las lanchas marítimas.
- **La rivalidad entre competidores:** Hoy la rivalidad entre los operadores de lanchas para transferencia de prácticos es alta en cuanto a participación de mercado. En el caso de Punta Arenas, donde se encuentra la mayor inversión de Empresas Taylor, su gran rival de servicios de practicaje y pilotaje es Ultramar, por lo cual aquí las variables críticas a la hora de la atención del cliente, va en relación a la capacidad de respuesta y a la satisfacción.

En el caso de Coquimbo los servicios de pilotaje y practicaje son dados por lanchas pesqueras que no son rival para Taylor.

- **Poder de negociación de los compradores:** Los precios de los servicios y la calidad del servicio son las preferencias de elección para el cliente

Hay que considerar que para elaborar el CMI se debe proponer una estrategia sobre la base de la unidad de negocio, considerando los intereses empresariales, el entorno competitivo y su visión a largo plazo como su foco estratégico competitivo. Se propone el siguiente foco estratégico para Flota Chile:

“Operar eficientemente, sosteniendo un estándar de disponibilidad y mantenimiento de nuestros equipos, para ofrecer servicios de alta calidad a nuestros clientes resguardando la salud y seguridad de nuestros colaboradores.”

Esta estrategia, para la unidad de negocio Flota Chile, fue aceptada por la gerencia general.

7.2.4.2 Agencia Chile

El análisis competitivo de la unidad de negocio Agencia Chile se centra en las cinco fuerzas de Porter, para entender el entorno y su respectiva estrategia como unidad de negocio.

El análisis competitivo de la unidad de negocio Agencia Chile se centra en las cinco fuerzas de Porter, para entender el entorno y su respectiva estrategia como unidad de negocio.

- **Amenazada de entrada:** Hoy el servicio principal de esta unidad de negocio es el agenciamiento portuario. Las atenciones por recaladas que atiende la Empresas Taylor es un quinto del total, a nivel de participación del mercado nacional. Las lidera Ultramar, SAAM y Agunsa, (ver Ilustración 12).

La trayectoria por marca es circunstancial cuando el armador decide a qué agencia nominar. También como factor que limita la entrada de nuevas agencias es que para atender en un puerto local se necesita tener una oficina local inscrita como agencia portuaria. Incluso una agencia nueva debe tener una red de contactos para la atención de las naves en puerto.

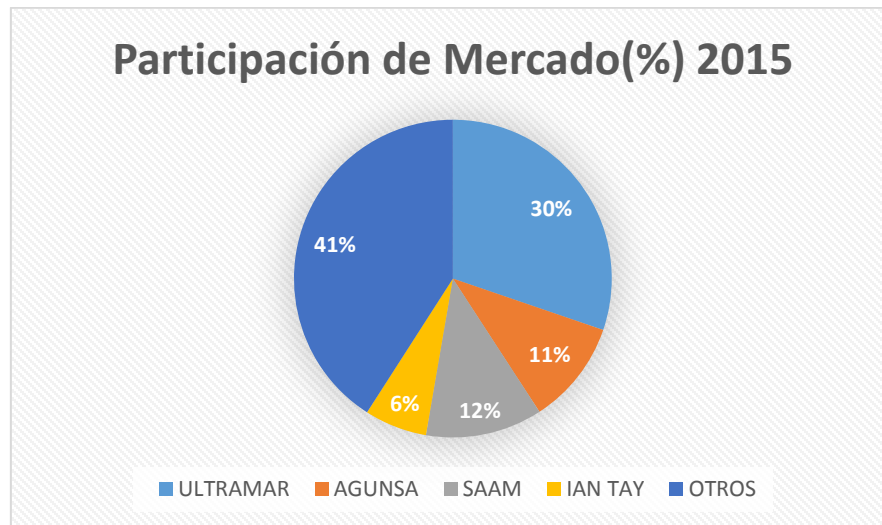


Ilustración 12: Participación de mercado 2015. Participación de mercado por recaladas nacionales según marca de Agencia. (Fuente: Elaboración Propia).

- **Amenaza de los proveedores:** Las agencias portuarias pueden atender, por sí mismas solo algunas de las necesidades del cliente. Por ello necesitan una red de proveedores. Cualquier conflicto con un proveedor puede aumentar los costos operaciones e incluso los tiempos de respuesta, para satisfacer al cliente.
- **Amenaza de los sustitutos:** La amenaza de sustitutos es imposible, ya que para el efecto de reemplazar el servicio de las agencias, las mismas naves deberían tener una agencia portuaria por cada puerto en que recalen lo que tiene un alto costo.
- **La rivalidad entre competidores:** La rivalidad es sumamente alta, ya que al ser un mercado claramente definido, las agencias deben competir en costos y propuesta de valor de sus servicios, para lograr la satisfacción y fidelidad de sus clientes. Se debe considerar que las agencias prestan servicios similares. Las grandes empresas navieras son las que eligen a su agente.
- **Poder de negociación de los compradores:** Los clientes influyen completamente en los costos de los servicios de la agencia, ya que al momento que la Agencia Taylor presenta una estimación del costo del servicio, los clientes tiene toda la libertad de decidir del costo si acepta o no el servicio. El cliente tiene la opción de elegir el agente con los servicios de más bajo costo.

Analizando y comprendiendo tanto las amenazas como la visión corporativa de largo plazo de Empresas Taylor, la unidad de negocio Agencia Chile, para diferenciarse en el mercado estrictamente definido, aumentar el valor de sus servicios portuarios sin que aumenten sus costos operacionales para capturar y fidelizar clientes, se le propone la elaboración de un *Balanced Scorecard* para Agencia Chile Este es un primer acercamiento para el control de desempeño.

Por lo tanto, el foco estratégico de Agencia Chile es “Reducir los costos de operación de sus servicios, sin dejar de lado la satisfacción de nuestros clientes internos y externos, ofreciendo servicios de calidad procurando a mejorar la capacidad de responder las necesidades del cliente externo, sin que comprometa la seguridad de nuestros trabajadores”.

Esta propuesta estratégica, para la unidad de negocio Agencia Chile fue aceptada por la gerencia general.

7.3 Elaboración de Mapas Estratégicos y Objetivos Estratégicos

En este apartado se elabora los mapas estratégicos de cada unidad de negocio y se define los objetivos estratégicos, conforme a la base de los focos estratégicos de Flota Chile y Agencia Chile.

7.3.1 Mapas Estratégicos

Para el seguimiento de los focos estratégicos de cada unidad de negocio, se muestra de manera visual los objetivos que se necesita para alcanzar dicha estrategia. Se muestra una serie de objetivos relacionados con cada perspectiva (Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento), que se desarrolla en este trabajo de título, para la elaboración del Cuadro de Mando Integral, con sus respectivos indicadores de control.

7.3.1.1 Mapa Estratégico Flota Chile

Teniendo en consideración el foco estratégico de Flota Chile “Operar eficientemente, sosteniendo un estándar de disponibilidad y mantenimiento de nuestros equipos, para ofrecer servicios de alta calidad a nuestros clientes resguardando la salud y seguridad de nuestros colaboradores”, se propuso el siguiente mapa estratégico (Ver Ilustración 13 “Mapa estratégico Flota Chile”):

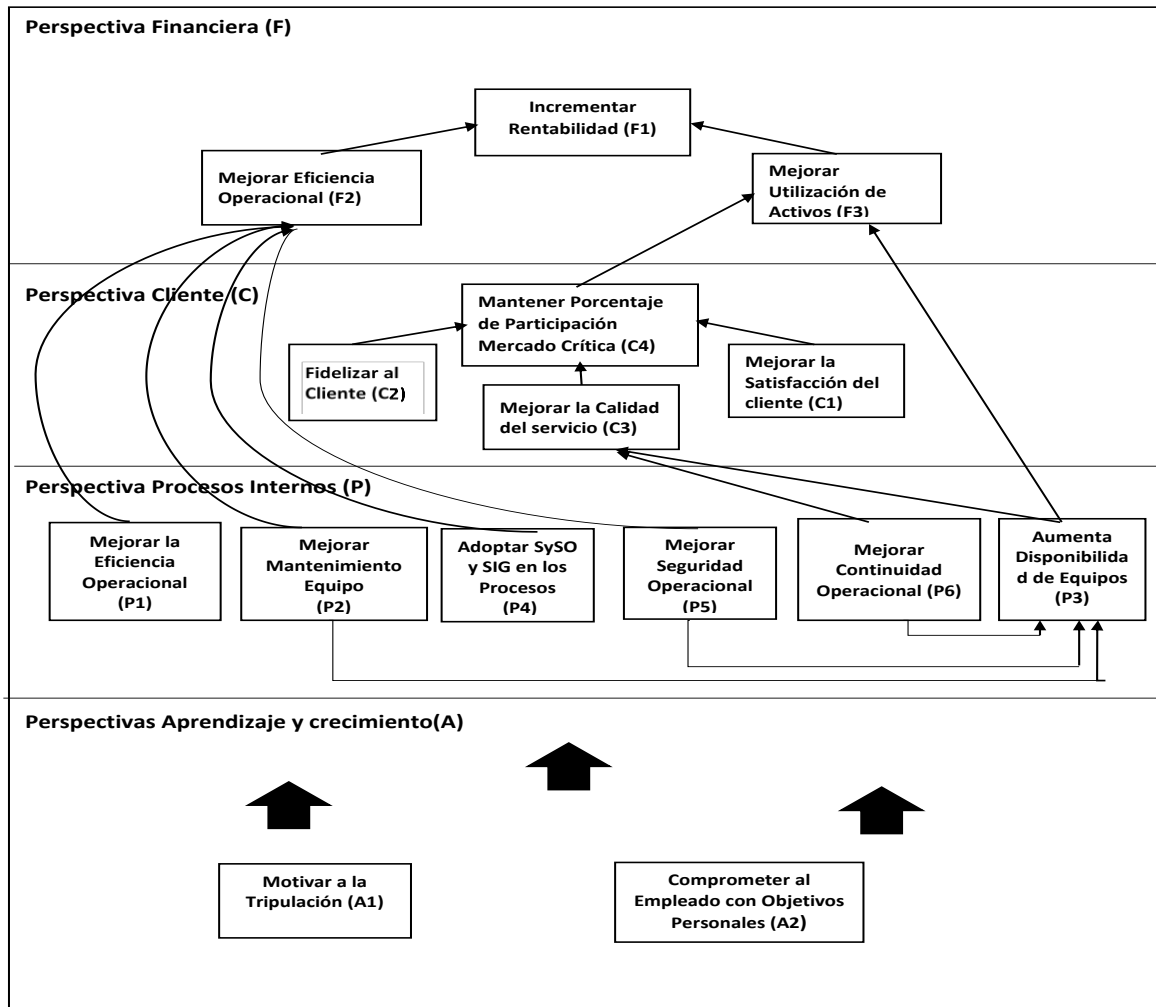


Ilustración 14 Mapa estratégico Flota Chile (Fuente: Elaboración Propia).

El mapa estratégico permite ver los objetivos estratégicos, a través de una relación causa efecto del objetivo: incrementar la rentabilidad. Partiendo de la base de los objetivos de la perspectiva aprendizaje y crecimiento, se busca mejorar las habilidades del personal en los procesos operacionales para realizar los servicios de pilotaje y practicaaje.

En la perspectiva de procesos internos, aquellos procesos que debe integrar Empresas Taylor en sus operaciones, los objetivos buscan no descuidar el personal al momento de realizar las maniobras de pilotaje, eficiencia operacional del servicio y la capacidad de respuesta del servicio, que la empresa desea alcanzar para satisfacer las perspectiva del cliente.

Perspectiva clientes tiene relación con conocer el comportamiento de la participación de mercado, capacidad de respuesta de entregar el servicio y la satisfacción del cliente interno.

En último término se encuentra la perspectiva financiera, que es el enfoque económico de los accionistas. Interesa el análisis del comportamiento de los ingresos, costos de las faenas y grado de uso de los activos. Estos serán alcanzados si se desarrolla el control de los demás objetivos del mapa estratégico.

7.3.1.2 Mapa Estratégico Agencia Chile

En la sección 4.2.4.2 se propone el foco estratégico de Agencia Chile como: “Reducir los costos de operación de sus servicios, sin dejar de lado la satisfacción de nuestros clientes internos y externos, ofreciendo servicios de calidad procurando a mejorar la capacidad de responder las necesidades del cliente externo, sin que comprometa la seguridad de nuestros trabajadores”.

Para efecto de simplicidad y extensión de este trabajo de título, se desarrolla un *Balanced Scorecard* para las líneas de negocio más significativas, según los intereses de la Empresa Taylor. Para el desarrollo del mapa estratégico se considera el Agenciamiento Portuario (Ver Ilustración 15 Mapa Estratégico Agencia Portuaria).

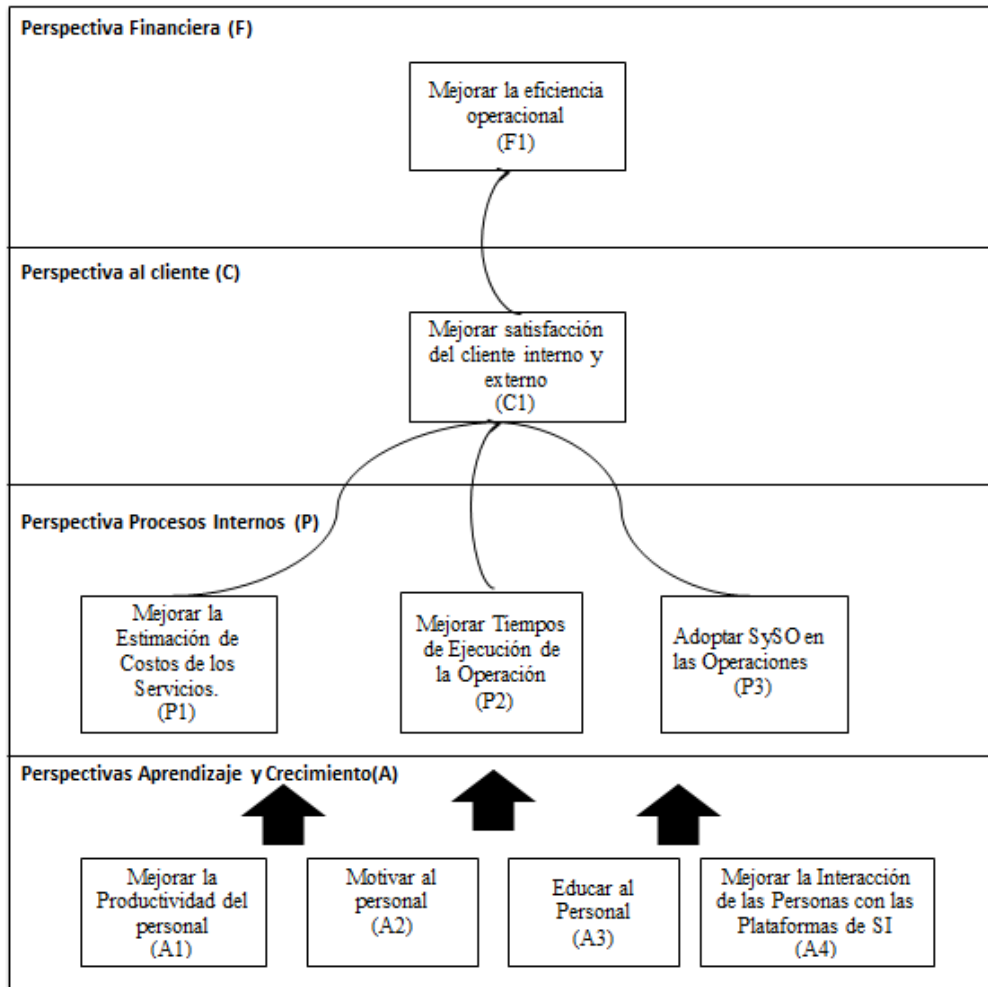


Ilustración 16 Mapa Estratégico Agencia Portuaria. (Fuente: Elaboración Propia)

Este mapa estratégico hace referencia a mejorar la capacidad de respuesta que tienen las oficinas y sus costos asociados. Cabe destacar que el interés de mejorar los tiempos de servicio de agenciamiento es crucial para la satisfacción y fidelización del cliente.

La perspectiva aprendizaje tiene relación con que el personal se encuentre cómodo haciendo su trabajo, sin ningún inconveniente, considerando el clima laboral, la facilidad de interacción con los sistemas de información y la productividad para desarrollar el servicio.

En la perspectiva “procesos internos” los objetivos están asociados con la capacidad de respuesta del servicio para entregar los documentos de liquidación, los tiempos para la atención de las naves y adoptar la seguridad en las tareas de los empleados de la empresa.

La perspectiva clientes hace referencia a la satisfacción del cliente interno (empleados), la interacción entre la oficina central y las demás es necesaria, para que el trabajo en conjunto sea con la mayor rapidez y sinergia, para responder las demandas del cliente con los mejores tiempos.

La perspectiva financiera consiste en ver el comportamiento de los costos, considerando las demás perspectivas financieras.

7.3.2 Objetivos estratégicos

En esta sección se explica los objetivos de cada mapa estratégico de cada unidad de negocio considerada, para entender lo que se quiere lograr en cada una de las perspectivas.

7.3.2.1 Objetivos estratégicos de unidad Flota Chile.

Perspectiva Financiera (F)

F1. Incrementar la rentabilidad: Consiste en mejorar la rentabilidad de los lanchas para realizar los servicios de practicaje y pilotaje.

En este objetivo se analiza el comportamiento de la generación de ingresos de las lanchas.

F2. Minimizar los costos de operación: Consiste en disminuir los costos de realizar faenas con equipos propios y pasar a terceros faenas. En este objetivo se analiza el comportamiento de los costos operacionales de las lanchas, cuando se pasa a terceros el servicio y cuando hace sus faenas.

F3. Mejorar la utilización de activos: Consiste en aprovechar el tiempo de uso de los equipos (KAITEK, ANOKA, KIPA Y RIO CONAY), velar por dar la mayor capacidad de uso a las lanchas.

Perspectiva Cliente ©

C1. Mejorar la satisfacción del cliente: Consiste en aumentar la satisfacción y el compromiso del cliente interno.

C2. Fidelizar el cliente: Consiste en la capacidad de la Empresa Taylor para fidelizar a sus clientes, reflejado en su interés de recompra, del servicio de practica y de pilotaje.

C3. Mejorar la calidad del servicio: Enfatizar en la capacidad que tiene el servicio de pilotaje y de practica en cumplir con los tiempos de entrega del servicio de pilotaje y practica a las naves que lo solicitan.

C4. Mantener porcentaje de participación crítica: Dada una participación de mercado definida Empresas Taylor tendrá como objetivo mantener o de aumentar su participación de mercado en el servicio de pilotaje y practica.

Perspectiva Procesos Internos (P)

P1. Mejorar Eficiencia Operacional: Consiste en reducir los costos de operación del servicio, enfocado a la reducción de las faenas y consumo de combustible.

P2. Mejorar Mantenimiento del Equipo: Asegurar un plan de mantenimiento que permita disminuir la cantidad de fallas por equipo, logrando una mayor disponibilidad de los mismos.

P3. Aumentar Disponibilidad de Equipo: Velar porque exista disponibilidad de los equipos admitiendo el menor traspaso a terceros, de este servicio.

P4. Adoptar SIG y SySO en sus Procesos: Asegurar el cumplimiento del Sistema Integrado de Gestión y Sistema de Salud y Seguridad Ocupacional. La empresa tiene un sistema de SySO y SIG que permite ver el comportamiento de su personal, frente a las precauciones de seguridad ocupacional .

P5. Mejorar Seguridad Ocupacional: Comprometer al personal con la seguridad operacional de los procesos, disminuyendo la tasa de siniestralidad.

P6. Mejorar Continuidad Operacional: Evitar la pérdida de faenas por fallas o paros no programadas de sus lanchas.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (A)

A1. Mejorar Motivación del Personal: Se refiere al compromiso del personal con la unidad de negocios, evitando pérdidas de capital intelectual.

A2. Comprometer al Empleado con Objetivos Personales: Mejorar la productividad de los propios empleados en la ejecución del servicio de pilotaje y practicaaje.

A2. Capacitar al personal: Requiere reforzar las capacidades del personal para la ejecución de los planes operacionales y evitar el uso inadecuado de los sistemas de información y equipos.

7.3.2.2 Objetivos estratégicos de unidad Agencia Chile

Perspectiva Financiera (F)

F1 Mejorar Eficiencia Operacional: Consiste en la disminución de los costos operacionales para la atención de naves en materia de armadores, agenciamiento portuario y pasos por el Estrecho de Magallanes.

Perspectiva Cliente ©

C1 Mejorar la Satisfacción del Cliente Interno y Externo: Consiste en mejorar el grado de cumplimiento de las necesidades del cliente interno (Operadores) y de los clientes externos (Capitanes)

Perspectiva Procesos (P)

P1 Mejorar la Estimación de los Costos de los Servicios: Consiste en mejorar la estimación de costos de la DDA.

P2 Mejorar Tiempos de Ejecución de la Operación: Mejorar los tiempos de envío de FDA y DDA, tiempos de coordinación con las autoridades para la recepción y despacho de naves.

Los objetivos P1 y P2 consisten en la estimación de costos o proformas. Para la venta del servicio de manera internacional se requiere, por ley, un documento estandarizado. Este documento contiene el detalle de las actividades que solicita inicialmente el armador o capitán de la nave, entregando una estimación de costos. El requirente debe pagar el 80% de este valor al momento de aceptar.

- Proforma inicial (PDA): Son estimaciones que realiza la empresa por gastos por cuenta del armador, que requiere un servicio a la nave en determinado puerto Chileno. El armador debe cancelar el 80% del valor de esta proforma al aceptar el servicio.

Internamente la empresa envía al operador, con copia al departamento de liquidaciones, la estimación de las proformas de todas las líneas de negocio. Por ejemplo: materia de armadores puede necesitar cartas náuticas por lo que se considera en un detalle una PDA para materia de armadores.

- Proforma revisada (DDA): La proforma revisada es confeccionada por el receptor de nave de cada oficina, que para el efecto de cuando la nave zarpa, se debe entregar en 48 horas al armador. También son valores estimados, pero esta proforma se puede

modificar por cualquier necesidad o discrepancia por los tiempos de arribo, ya que se cobra tarifas de estadía por hora en los puertos, entre otros.

- Proforma Final (FDA): Esta proforma es confeccionada por el liquidador de nave y en ella se debe incluir todos los servicios prestados por Empresas Taylor en la atención de la nave. Estos son los costos reales los cuáles se debe cobrar al armador. La diferencia entre la remesa pagada (80% de la proforma inicial) y la FDA al momento de entregarla, se hará saber al armador, para realizar los cobros o devoluciones correspondientes.

**Para las estimaciones de las proformas, empresa Taylor tiene un tarifario que se asocia a cada servicio que requiera el armador. Además tiene un orden cronológico de entrega. Primero una proforma inicial, luego una proforma revisada y al final de todo una proforma final que tiene todos los costos incurridos en el servicio.*

P3 Adoptar SySO en las Operaciones: Asegurar el cumplimiento del programa de Seguridad y Salud Ocupacional en las oficinas de Empresas Taylor

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento (A)

A1 Mejorar la Productividad del Personal: Consiste en mejorar la productividad del personal de agencia en la atención de naves (agenciamiento portuario, materia de armadores y pasos por Estrecho de Magallanes).

A2 Motivar al Personal: Comprometer y motivar al personal en las operaciones de agenciamiento portuario proporcionando un ambiente laboral adecuado.

A3 Educar al Personal: Proponer programas de capacitación del personal, tanto para la interacción con los sistemas de información como con nuevas actividades dentro de la agencia.

A4 Mejorar la interacción de las Personas con las Plataformas de SI: Mejorar la interfaz de los sistemas de información (SI) para interactuar amigablemente con los usuarios de agencia.

7.4 Indicadores estratégicos

En este capítulo se propone los indicadores de cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada unidad de negocios.

7.4.1 Indicadores Flota Chile

Para el cálculo de los indicadores, algunos de estos se desarrollara en relación a las embarcaciones y oficina de trabajo (Coquimbo y Punta Arenas).

Indicadores Perspectiva Financiera (F)

F1 Incrementar rentabilidad

F1.1 Rentabilidad sobre la inversión: Es el EBITDA del periodo t dividido por el valor de compra del activo (Embarcación) en periodo t. Este indicador tiene un valor consolidado promedio entre la rentabilidad sobre la inversión de cada una de sus lanchas.

$$\sum_{i=1}^n P_i \frac{EBITDA_i}{V_i} \text{ [Adimensional]}$$

P_i: Ponderación del equipo según costos directos totales.

EBITDA_i: Es el ebitda del equipo i en el periodo t. (El EBITDA hace referencia a las ventas-costos-gastos sin considerar las depreciaciones por equipo)

V_i: Es el valor de compra del activo i (de la embarcación)

i,n: Lancha i hasta lancha n.

F2 Mejorar la eficiencia operacional

F1.1 Costos unitarios directos:

Suma de todos los costos asociados al equipo i, sin considerar los costos de combustible, depreciación y costos por subcontratación en el período t, dividido por el número de faenas del equipo i en el mismo período t:

$$\sum_{i=1}^n P_i \frac{C_i}{F_i} [\text{CLP/Faena}]$$

C_i: Costos directos equipo i

F_i N° de faenas equipo i

P_i: Ponderación de embarcación según costos directos totales

i,n: Lancha i hasta lancha n.

F2.2 Costos de subcontratación:

Suma de todos los costos de subcontratación de la embarcación i en el período t, dividido por el número de faenas subcontratadas por la embarcación i en el mismo período t. Se propondrá un valor consolidado ponderado por cada indicador relacionado con la lancha:

$$\sum_{i=1}^n P_i \frac{C_{si}}{F_i} [\text{USD/Faena}]$$

C_{si}: Costos de subcontratación embarcación i.

F_i: N° de faenas de subcontratación embarcación i.

P_i: Ponderación de embarcación dentro de los costos totales de subcontratación terceros.

I,n: Lancha i hasta lancha n.

F3 Mejorar la utilización de activos.

F3.1 Tasa de uso: Es la suma de las horas utilizadas de la embarcación en un periodo t dividido por las horas totales disponibles menos las horas de mantención correctiva y preventiva en el periodo t

$$\sum_{i=1}^n P_i \frac{U_i}{D_i} \text{ [Adimensional]}$$

U_i: Horas utilizadas de la embarcación i.

D_i: Horas disponibles de la embarcación (Horas del mes menos las horas correctivas y preventivas)

P_i: Ponderación de embarcación dentro de los costos totales de subcontratación terceros.

I_n: Lancha i hasta lancha n.

Indicadores de Perspectiva de los Clientes ©:

C1 Mejorar satisfacción cliente interno

C1.1 Desviación encuesta satisfacción cliente.

Calificación del cliente interno al servicio en el período trimestral Q_i (encuesta de satisfacción al cliente con porcentaje de cero a cien)

C2 Fidelizar al cliente

C2.1 Tasa de recompra: Es el N° de clientes que realizaron recompra con respecto al periodo anterior t, dividido en el número total de clientes del año anterior por puerto. Para el valor del indicador consolidado se asignará un promedio ponderado.

C3 Mejorar la calidad del servicio

C3.1 Porcentaje de faenas que cumplen con el tiempo estipulado de transferencia: Hace relación a aquellas faenas que cumplieron con el tiempo estipulado en un periodo t acordado por el solicitante del servicio del pilotaje y practica por puerto. Para el valor del indicador consolidado se le asigna un promedio ponderado.

$$\sum_{i=1}^n P_i \frac{E_i}{F_i} \text{ [Adimensional]}$$

E_i : N° faenas de la embarcación i que cumplen el tiempo estipulado de transferencia.

F_i : N° total de faenas de la embarcación i .

P_i : Ponderación de embarcación según costos directos totales.

i, n : Lancha i hasta lancha n .

C4 Mantener Porcentaje de Participación Crítica

C4.1 Participación de mercado

Es la participación de mercado de Flota Chile de Punta Arenas y Coquimbo del periodo i .

$$\sum_{i=1}^n \frac{N^{\circ} \text{ de Pilotajes y practicajes } i}{N^{\circ} \text{ de Pilotajes y practicas totales } i} \text{ [Adimensional]}$$

i : El periodo a medir.

N : N° total de periodos

Indicadores perspectiva procesos internos (P)

P1. Mejorar eficiencia operacional

P1.1 Consumo de combustible: Consumo total de combustible (medido en litros) de la embarcación i en el período t , dividido por el número de faenas realizadas por la embarcación i en el período t . Para el valor dentro indicador consolidado se le asignará un promedio ponderado.

$$\sum_{i=1}^i P_i \frac{Coi}{Fi} [\text{Litros/Faena}]$$

Coi : Consumo de combustible total de la embarcación i .

Fi : N° de Faenas de embarcación i .

Pi : Ponderación de embarcación según costos directos totales.

P2.2 Duración de la faena: Tiempo (medido en horas) utilizado en operaciones comerciales por la embarcación i en el período t , dividido por el número de faenas de la embarcación i .

$$\sum_{i=1}^i P_i \frac{Ti}{Fi} [\text{Horas/Faena}]$$

Ti : Tiempo total utilizado de la embarcación i en el periodo t .

Fi : Faenas de embarcación i en el periodo t .

Pi : Ponderación de embarcación según costos directos totales.

P2 Mejorar mantenimiento.

P2.1 Tasa de para por fallas. : Tiempo de para por falla de la embarcación i en el período t (medido en días).

$$\sum_{i=1}^i P_i * T_i \text{ [Días]}$$

T_i: Tiempo de para por falla de la embarcación i en el periodo t.

P_i: Ponderación de embarcación según costos directos totales.

P2.2 Tiempo medio entre fallas: Tiempo del periodo t (medido en días), dividido por el número de fallas en el periodo t.

$$\sum_{i=1}^i P_i \frac{T_{pi}}{F_i} \text{ [Días/Falla]}$$

T_{pi}: Tiempo del periodo t.

F_i: Número de fallas en el periodo t.

P_i: Ponderación de embarcación según costos directos totales.

P2.3 Grado de cumplimiento programa de mantenimiento: Es el grado de avance real acumulado en el período t. (El programa se medirá en escala de 0 a 100%).

P3. Aumentar disponibilidad de equipo.

P3.1 Tasa de subcontratación: Es el número de faenas subcontratadas de la embarcación i en el período t , dividido por el número total de faenas del período t .

$$\sum_{i=1}^i P_i \frac{F_{si}}{F_i} [\text{Días/Falla}]$$

F_{si} : Faenas subcontratadas de embarcación i en el periodo t .

F_i : Faenas de embarcación i en el periodo t .

P_i : Ponderación de embarcación i según costos totales.

P3.2 UPTIME Horas totales disponibles de la embarcación para operar en el período t , dividido por el número total de horas en el período t .

$$\sum_{i=1}^i P_i \frac{T_{di}}{T_i} [\text{Adimensional}]$$

T_{di} : Tiempo disponible de la embarcación i (horas totales – horas de mantención preventiva y correctiva) en el periodo t .

T_i : Tiempo del periodo t .

P_i : Ponderación de la embarcación i dentro del indicador.

P4. Adoptar Sistema SIG y SySO

P4.1 Grado de cumplimiento del programa de SIG y SySO: Es el grado de avance real acumulado en el período t , por puerto para el efecto del cálculo del indicador consolidado se hará una ponderación de valor dado por los puertos.

P5. Mejorar Seguridad Ocupacional

P5.1 Tasa de siniestralidad. Es la tasa de siniestralidad que existe en las oficinas de cada puerto Coquimbo y Punta Arenas. Para el cálculo del indicador consolidado se hará una ponderación de valor dado por los puertos

P6 Mejorar Continuidad Operacional

P6.1 Faenas perdidas: Es el número de faenas de la embarcación i en un periodo t que fueron subcontratadas por no tener la capacidad de realizar servicios por falla, mantención o dique, dividido por el número total de faenas de la embarcación i .

$$\sum_{i=1}^i P_i \frac{F_{pi}}{F_i} [\text{Adimensional}]$$

F_{pi} : Faenas perdidas de la embarcación i en el periodo t

F_i : Faenas totales de la embarcación i en el periodo t .

P_i : Ponderación de la embarcación i dentro del indicador

Indicadores Perspectiva aprendizaje y crecimiento (A)

A1. Motivación a la Tripulación

A1.1 Rotación de personal: Es el número de desvinculaciones tripulantes de las lanchas de Flota Chile en puerto i acumulado al período t, dividido por la tripulación total de las lanchas Flota Chile en el periodo t.

$$\sum_{i=1}^i \frac{Pci}{pti} [\text{Adimensional}]$$

Pci: Personal desvinculado total periodo t.

Pti: dotación total en el periodo t

A2. Comprometer al Empleado con objetivos personales

A2.1 Grado de cumplimiento del programa de capacitación Es el grado de avance del programa de capacitación para el personal para mejorar la productividad de las operaciones de servicio de pilotaje y practicaaje, se medirá por puerto para el efecto del cálculo del indicador consolidado se hará una ponderación de valor dado por los puertos. (Escala de 0 a 100%).

Perspectiva BSC	Objetivo estratégico		Indicador	
PERSPECTIVA FINANCIERA (F)	F1	Incrementar Rentabilidad	F1.1	Rentabilidad sobre la inversión
	F2	Mejorar Utilización de Activo	F2.2	Tasa de uso
	F3	Reducir Costos Operación	F3.1	Costo Unitario Directos
			F3.2	Costo de Subcontratación
PERSPECTIVA CLIENTE (C)	C1	Mejorar Satisfacción Cliente Interno	C1.1	Encuesta Satisfacción al Cliente
	C2	Fidelizar al Cliente	C2.1	Tasa de Recompra
	C3	Mejorar la Calidad del Servicio	C3.1	N° de faenas que Cumplen con el Tiempos Estipulado de Transferencia
	C4	Mantener porcentaje de participación crítica	C4.1	Participación de mercado
PERSPECTIVA PROCESOS (P)	P1	Mejorar Eficiencia Operacional	P1.1	Consumo de Combustible
			P1.2	Duración de Faena
	P2	Mejorar Mantenimiento	P2.1	Tasa de Para por Fallas
			P2.2	Tiempo Medio entre Fallas
			P2.3	Grado de Cumplimiento Programa de Mantenimiento
	P3	Aumentar Disponibilidad de Equipo	P3.1	Tasa de Subcontratación
			P3.2	UPTIME
	P4	Adoptar sistema SIG y SySO	P4.1	Grado de Cumplimiento del Programa de SIG y SySO
	P5	Mejorar Seguridad Ocupacional	P5.1	Tasa de Siniestralidad
	P6	Continuidad operacional	P6.1	Faenas Perdidas
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE (A)	A1	Motivación a la Tripulación	A1.1	Rotación de personal
	A2	Capacitar tripulación	A2.1	Grado de Cumplimiento del Programa de Capacitación

Tabla 1 Resumen indicadores Flota Chile

7.4.2 Indicadores Agencia Chile

Los indicadores de Agencia Chile. Para cada valor del indicador consolidado se hace una ponderación por oficina según el puerto que corresponda.

Indicadores Perspectiva Financiera (F)

F1 Mejorar la Eficiencia Operacional

F1.1 Costos unitario operacional: Es la suma de todos los costos de servicios de agenciamiento portuario por agencia en el periodo t dividido por el número total de atenciones a la nave por oficina i en el periodo t.

$$\sum_{i=1}^n P_i \frac{CT_i}{R_i} \left[\frac{\$CLP}{\text{Atenciones a la Nave}} \right]$$

CT= Son los Costos Totales de agenciamiento de la oficina i (Port Agency).

Ri= Número de atenciones a la nave por oficina i.

Pi= Es la ponderación de las oficinas según costos totales.

1..n: Oficina i

**La información del número de atenciones a la nave es el número número de servicios de agenciamiento portuario prestados por la oficina i.*

Indicadores Perspectiva Clientes (C)

C1.1 Encuesta de satisfacción de cliente interno: Calificación del Operador del servicio prestado por la agencia local en el período i (encuesta de satisfacción al cliente, escala 0 a 100 por ciento).

C1.2 Encuesta de satisfacción de cliente externo: Calificación del capitán de la nave al servicio prestado por la agencia local en el período i (encuesta de satisfacción al cliente, escala 0 a 100 por ciento).

Indicadores Perspectiva Procesos Internos (P)

P1 Mejorar estimación de costos de los Servicios a Prestar

P1.1 Costos de DDA-FDA: Es la diferencia entre el costo de FDA y DDA en el periodo t, dividido por el costo de la FDA en el periodo t.

$$\sum_{i=1}^i P_i * \frac{cFDAi - cDDAi}{cFDAi} [\%]$$

cDDA : Costos de la proforma revisada por oficina i en el periodo t.

cFDA: Costos del documento de liquidación por oficina i en el periodo t.

Pi: Ponderación por oficina i.

1..n: Oficina i.

P2 Mejorar Tiempos de Ejecución de la Operación

P1.1 Tiempos de despacho de DDA: Es el tiempo promedio de envío (en días) de la proforma revisada, al operador en el periodo t por parte del receptor de naves de la agencia local desde la fecha de zarpe de la nave.

P1.2 Tiempos de despacho de FDA: Es el tiempo promedio de envío (en días) de la liquidación final al armador en el periodo t por parte de liquidaciones desde la fecha de zarpe de la nave. Para su cálculo se considera un ponderador en base al monto en dólares de cada liquidación, quedando de la siguiente manera:

$$p_i \frac{\sum_{i=1}^n (M_i * D_i)}{\sum_{i=1}^n M_t} \text{ [Días]}$$

n: Número de liquidaciones enviadas en el periodo t.

M_i: Monto liquidación i en el periodo t.

M_t: Monto liquidación total en el periodo t.

D_i: Días de envío de la liquidación final i desde la fecha de zarpe.

P_i: Ponderación por oficina i

P1.3 MC-AOB: Es la suma de los tiempos promedio desde que está amarrado el buque hasta que la autoridad sube a la nave para dar el permiso para recepción de carga, de la oficina i en el periodo t.

$$\sum_{i=1}^i P_i * T_{mc} \text{ [Horas]}$$

T_{mc}: Minutos que demora la autoridad dar permiso para la recepción de carga de la oficina i

P_i: Ponderación por oficina i.

P1.4 Desviación CO-AOB: Es la suma de los tiempos promedio desde que terminada la operación de carga o descarga hasta que la autoridad sube a bordo de la nave para su despacho en la oficina i en el periodo t.

$$\sum_{i=1}^i P_i * T_{co} \text{ [Horas]}$$

T_{co}: Horas que demora la autoridad para despachar la nave en la oficina i.

P_i: Ponderación por oficina i.

P3 Adoptar SySO en las Operaciones

P3.1 Grado de Cumplimiento del Programa de SySO: Es el grado de avance, acumulado real, del programa de seguridad y salud ocupación en el periodo t. (Grado de avance en escala de 0 a 100 por ciento)

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento (A)

A1 Mejorar la Productividad del Personal

A1.1 Personas por Operaciones a la Nave: Es la dotación por agencia en el periodo t dividido por la cantidad de atenciones a la nave en el periodo t.

$$\sum_{i=1}^N P_i \frac{D_i}{R_i} \left[\frac{\text{Personas}}{\text{Atenciones a la Nave}} \right]$$

D_i : Dotación por oficina i en el periodo t

R_i : Número de atenciones a la nave por oficina i en el periodo t

P_i : Ponderación por oficina i

A2 Motivar el personal

A2.1 Rotación del Personal: Es la cantidad de personas desvinculadas en el periodo t dividido la dotación en el periodo t.

$$\sum_{i=1}^N P_i \frac{P_{ci}}{P_{ti}} [\text{Adimensional}]$$

P_{ci} : Dotación desvinculado de oficina i en el periodo t.

P_{ti} : Dotación de oficina i en el periodo t

P_i : Ponderación de oficina i

A2.2 Encuesta de Clima Laboral: Evaluación de Encuesta de clima laboral, de la percepción que tienen los empleados sobre la empresa. (Encuesta de clima, escala 0 a 100 por ciento).

A3 Educar al Personal

A3. Grado de Avance de Capacitación: Es el grado de avance real acumulado al período t del programa de capacitación (Grado de avance del programa, escala 0 a 100 por ciento). Este indicador se mediría de manera trimestral.

A4 Mejorar la Interacción de las Personas con las Plataformas de SI

A4.1 del Grado de Uso del POET Es la cantidad de informes elaborados por POET (Sistema de información que tiene la empresa) del periodo t dividido por la cantidad de informes escritos.

$$\sum_{i=1}^i P_i \frac{I_{p i}}{I_{T i}} [\%]$$

$I_{p i}$: Cantidad Informes elaborados por POET de la agencia i en el periodo t.

$I_{T i}$: Cantidad Total de Informes elaborados de la agencia i en el periodo t.

P_i : Ponderado de Oficina i.

A4.2 Encuesta de Percepción del usuario con los SI: Es la evaluación del personal según su percepción sobre la interacción con los SI en el periodo t. (encuesta de percepción, escala 0 a 100 por ciento).

Tabla 2 Resumen indicadores Agencia Chile

Perspectiva BSC	Objetivo estratégico		Indicador	
Perspectiva Financiera (F)	F1	Mejorar Eficiencia Operacional	F1.1	Costo Unitario Operacional
Perspectiva Clientes (C)	C1	Mejorar Satisfacción del Cliente Interno y Externo	C2.1	Encuesta de Satisfacción de Cliente Interno
			C2.2	Encuesta de Satisfacción de Cliente Externo
Perspectivas Procesos (P)	P1	Mejorar Estimación de Costos de los Servicios	P1.1	costos de DDA- FDA
	P2	Mejorar tiempos de ejecución de la operación	P1.1	Tiempos de despacho de DDA
			P1.2	Tiempos de despacho de FDA
			P1.3	MC-AOB
			P1.4	CO-AOB
P3	Adoptar SySO en las Operaciones	P3.1	Grado de Cumplimiento del Programa de SySO	
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (A)	A1	Mejorar la Productividad del Personal	A1.1	Personas por Operaciones a la Nave
	A2	Motivar al Personal	A2.1	Rotación del Personal
			A2.2	Encuesta de Clima
	A3	Educar al Personal	A3.1	Grado de Avance de Capacitación
	A4	Mejorar la Interacción de las Personas con las Plataformas de SI	A4.1	Grado de Uso del POET
			A4.2	Encuesta de Percepción del usuario con los SI

7.5 Definición de metas estratégicas

Las metas estratégicas del cuadro de mando integral a través de decisiones de la gerencia correspondiente podrán establecer metas para cada indicador estratégico a medida de que se van logrando se podrá ir modificando estableciendo como criterio la mejora continua.

En los sistemas de control hasta el momento como punto de partida las metas estratégicas se basarán sobre el promedio del valor histórico del año 2015, de los indicadores estratégicos. Como no se sabe actualmente qué tan eficiente fue el año 2015, para proponer desde hoy metas estratégicas y para efecto de análisis para el cálculo del año 2015 y 2016 se compara en base a las metas calculadas. (Se exceptúa indicadores que tienen metas propuestas por política interna de Empresas Taylor)

Para los indicadores que no tienen información, se estimará posibles metas que se desea alcanzar. La meta estratégica permite medir qué tan desviado de los indicadores definidos y además permite que el próximo periodo se pueda alcanzar la estrategia de la unidad de negocio.

Los valores de cada indicador se reconocen como valores consolidados. Hay indicadores que necesitan ponderaciones de sus subíndices: El cálculo del indicador rentabilidad de los activos de la perspectiva financiera, de la unidad de negocio Flota Chile, está compuesto por sub indicadores calculados para cada lancha, por lo que se realizará una ponderación para tener un valor total del indicador.

7.6 Cálculos de indicadores estratégicos

Para calcular cada meta, se tomará como base el cálculo del valor histórico mensual del año 2015. Ello para cada unidad de negocio, en este caso, Flota Chile y Agencia Chile.

El valor meta por indicador es un promedio del indicador mensual del año 2015. En algunas excepciones se consideró la política interna de la empresa. En los indicadores que no se tiene información, se estimará una meta.

Hay que considerar que los sistema de control para las unidades de negocio Flota Chile y Agencia Chile se evaluará los indicadores de manera mensual con respecto a la meta

7.6.1 Flota Chile

En esta sección se calcula los indicadores y sub indicadores de la unidad estratégica Flota Chile.

7.6.1.1 Perspectiva financiera (F)

F1 Objetivo incrementar la rentabilidad

F1.1 Rentabilidad sobre la inversión

Para calcular este indicador se debe conocer los valores de compra de los equipos y las ganancias dadas por “EBITDA” por todo el periodo 2015, su valor es:

EQUIPOS	VALOR DE COMPRA (\$CPL)
KAITEK	\$1.031.913.204
ANOKA	\$501.229.097
KIPA	\$227.837.183
RIO CONAY	\$123.346.857

Tabla 3 *Valores de compra de lanchas*

EBITDA lanchas (\$CPL)

FECHA	EBITDA KAITEK	EBITDA ANOKA	EBITDA KIPA	EBITDA RIO CONAY
enero	\$ 32.362.506	\$ 34.792.271	\$ 17.230.658	\$ 10.357.475
febrero	\$ 10.702.718	\$ 37.268.168	\$ 6.031.033	\$ 4.777.336
marzo	\$ 13.645.012	\$ 19.463.458	\$ 7.260.441	\$ 3.195.213
abril	\$ 40.199.490	\$ 22.218.092	\$ 23.206.412	\$ 4.157.493
mayo	\$ 28.380.963	\$ 33.990.108	\$ 12.675.475	\$ 1.761.877
junio	\$ 61.041.303	\$ 72.555.809	\$ 23.864.263	-\$ 520.804
julio	\$ 75.897.367	-\$ 16.540.624	\$ 23.065.602	\$ 16.133.236
agosto	\$ 46.204.613	-\$ 10.310.308	\$ 30.981.200	\$ 6.287.184
septiembre	\$160.030.538	\$ 75.652.622	\$ 22.765.575	\$ 895.911
octubre	-\$ 14.849.977	\$ 72.889.505	\$ 19.722.114	-\$ 1.091.132
noviembre	-\$ 6.675.369	-\$ 759.492	\$ 14.856.126	\$ 5.796.659
diciembre	\$ 49.739.810	\$ 14.493.604	\$ 30.496.692	\$ 1.111.527
AÑO 2015	\$ 496.678.974	\$ 355.713.213	\$ 232.155.591	\$ 52.861.975

Tabla 4 Ebitda histórico de lanchas (\$CPL)

Teniendo la información requerida es posible calcular el indicador del comportamiento histórico, para tomar como meta el promedio anual:

El valor consolidado es una ponderación entre los resultados del indicador por lancha o puerto. Para el caso de los indicadores que están dados por lancha, la ponderación por lancha se calculó por el EBITDA anual.

Las ponderaciones permiten dar valor específico e importancia relativa en del indicador. No es lo mismo la mejora en del indicador por la lancha Kipa o Rio Conay que es una nave menor (lancha pequeña) en comparación a las naves mayores Kaitek y Anoka debido a que realizan faenas más extensas. Sus ventas y costos son mayores. Las ponderaciones por lancha, para el valor consolidado del indicador, son:

EQUIPO	EBITDA 2015	PONDERACIÓN
KAITEK	\$ 496.678.974	43,67%
ANOKA	\$ 355.713.213	31,27%
KIPA	\$ 232.155.591	20,41%
RIO CONAY	\$ 52.861.975	4,65%
TOTAL	\$ 1.137.409.753	100%

Tabla 5 *Tabla ponderación consolidado*

Calculo de histórico del indicador y su consolidado (%):

Equipo	Pon %	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	agos	septiem	octub	noviem	diciem	ME TA
KAITEK	43,67	2,86	0,95	1,21	3,55	2,51	5,39	6,71	4,08	14,14	-1,31	-0,59	4,3	3,66
ANOKA	31,27	6,31	6,76	3,53	4,03	6,17	13,1	-3,00	-1,87	13,73	13,23	-0,14	2,63	5,38
KIPA	20,41	6,68	2,34	2,82	9,00	4,92	9,25	8,94	12,0	8,83	7,65	5,76	11,83	7,50
RIO CONAY	4,65	8,68	4,00	2,68	3,48	1,48	-0,44	13,5 2	5,27	0,75	-0,91	4,86	0,93	3,69
CONSOLIDADO		4,99	3,19	2,33	4,81	4,10	8,34	4,44	3,89	12,30	5,08	1,10	5,20	1,22

Tabla 6 *indicador rentabilidad sobre los activo 2015*

La meta se determinó del promedio del indicador mensual para el año 2015.

F.2 Objetivo mejorar utilización de activos

F2.1 Tasa de uso

Para este indicador no existe información para calcular el indicador tasa de uso, lo ideal como meta es que sea 100%, es decir, que las lanchas se encuentren completamente en uso para maximizar las ganancias de la unidad de negocio.

F3 Objetivo reducir costos de operación

Este objetivo estratégico tiene dos indicadores: Costo unitario y Costo de subcontratación.

F3.1 Costo unitario directo

Costos directos [\$CPL]: Los costos directos son los costos operacionales de las lanchas, sin considerar los gastos, ni considerar los costos por terceros. Tampoco se considera la depreciación ni los costos de combustible. Como se indicó, el costo de combustible se excluye ya siendo el costo más alto, queda afecto a fluctuaciones del dólar y del precio del barril de petróleo:

DATO	COSTOS DIRECTOS KAITEK	COSTOS DIRECTOS ANOKA	COSTOS DIRECTOS KIPA	COSTOS DIRECTOS CONAY
enero	-\$ 27.249.371	-\$ 21.981.677	-\$ 7.187.426	-\$ 4.414.049
febrero	-\$ 25.153.850	-\$ 18.466.540	-\$ 7.019.023	-\$ 3.484.882
marzo	-\$ 25.735.402	-\$ 16.578.407	-\$ 9.180.490	-\$ 3.227.159
abril	-\$ 31.205.015	-\$ 26.417.801	-\$ 6.939.830	-\$ 5.115.338
mayo	-\$ 29.360.523	-\$ 18.114.132	-\$ 6.915.382	-\$ 3.873.673
junio	-\$ 29.454.634	-\$ 27.844.526	-\$ 7.682.189	-\$ 3.398.185
julio	-\$ 33.296.104	-\$ 19.294.752	-\$ 9.768.759	-\$ 4.074.125
agosto	-\$ 32.253.058	-\$ 20.442.567	-\$ 8.932.985	-\$ 4.231.985
septiembre	-\$ 38.649.884	-\$ 24.392.747	-\$ 7.894.891	-\$ 5.392.021
octubre	-\$ 30.603.126	-\$ 24.473.589	-\$ 8.033.298	-\$ 6.074.921
noviembre	-\$ 31.653.372	-\$ 23.472.684	-\$ 5.798.297	-\$ 5.249.235
diciembre	-\$ 15.747.394	-\$ 36.675.647	-\$ 6.912.812	-\$ 4.494.410
AÑO 2015	-\$ 350.361.733	-\$ 278.155.069	-\$ 92.265.382	-\$ 53.029.983

Tabla 7 Costos de operación de cada equipo (\$CPL)

Número de Faenas Directas:

Se refiere a las faenas de pilotaje y practicaje realizadas por las lanchas de Empresa Taylor:

DATO	Número Faenas Equipos Propios KAITEK	Número Faenas Equipos Propios ANOKA	Número Faenas Equipos Propios KIPA	Número Faenas Equipos Propios RIO CONAY
enero	30	7	39	29
febrero	20	7	44	28
marzo	23	5	33	42
abril	49	7	59	28
mayo	37	7	50	16
junio	46	12	44	28
julio	55	3	42	39
agosto	43	2	49	43
septiembre	103	11	45	20
octubre	8	14	40	36
noviembre	2	6	39	36
diciembre	34	7	56	39
TOTAL 2015	450	88	540	384

Tabla 8 *Faenas realizadas por lanchas propias.*

Las lanchas con mayor grado de actividad son Kaitek y Kipa, (ubicadas en el Estrecho de Magallanes). Con la información correspondiente, se calcula para cada lancha el valor ponderado teniendo la columna consolidada:

Cálculo del indicador de costo unitario directo [$\text{\$USD/FAENAS}$]:

	KAITEK	ANOKA	KIPA	RIO CONAY	CONSOLIDADO
Ponderación	43,67%	31,27%	20,41%	4,65%	
enero	- 908.312	- 3.140.240	- 184.293	- 152.209	- 1.423.405
febrero	- 1.257.693	- 2.638.077	- 159.523	- 124.460	- 1.412.580
marzo	- 1.118.931	- 3.315.681	- 278.197	- 76.837	- 1.585.908
abril	- 636.837	- 3.773.972	- 117.624	- 182.691	- 1.490.861
mayo	- 793.528	- 2.587.733	- 138.308	- 242.105	- 1.195.283
junio	- 640.318	- 2.320.377	- 174.595	- 121.364	- 1.046.562
julio	- 605.384	- 6.431.584	- 232.590	- 104.465	- 2.328.097
agosto	- 750.071	- 10.221.284	- 182.306	- 98.418	- 3.565.923
septiembre	- 375.242	- 2.217.522	- 175.442	- 269.601	- 905.705
octubre	- 3.825.391	- 1.748.114	- 200.832	- 168.748	- 2.265.993
noviembre	- 15.826.686	- 3.912.114	- 148.674	- 145.812	- 8.171.722
diciembre	- 463.159	- 5.239.378	- 123.443	- 115.241	- 1.871.363
META	- 2.266.796	- 3.962.173	- 176.319	- 150.162	- 2.271.950

Tabla 9 valores del indicador costo unitario directo [USD/Faenas]

Claramente la lancha “ANOKA” es la que tiene los mayores costos unitarios, ya que es la de mayor distancia de faena, navega un canal con condiciones muy diferentes a las demás lanchas, siendo más difícil avanzar por el entorno ambiental.

Este indicador permita saber el comportamiento de los costos unitarios por periodo según el cumplimiento de la meta, para saber si se ha cumplido los planes de eficiencia operacional para el servicio de pilotaje y practicaje.

F3.2 Costo de Subcontratación [USD]:

Son todos los costos de subcontratación cuando se requiere pedir que una alianza haga la faena a Empresas Taylor. Estos costos son en dólares, como se muestra en la tabla siguiente:

DATO	COSTOS TERCEROS KAITEK	COSTOS TERCEROS ANOKA	COSTOS TERCEROS KIPA	COSTOS TERCEROS RIO CONAY
enero	\$ 2.612,53	\$ -	\$ -	-\$ 2.584,02
febrero	-\$ 4.311,00	\$ -	\$ -	\$ -
marzo	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 938,96
abril	-\$ 3.378,82	\$ -	\$ -	-\$ 403,62
mayo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
junio	-\$ 2.750,20	\$ -	\$ -	\$ -
julio	-\$ 6.063,68	-\$ 1.422,40	\$ -	-\$ 2.365,89
agosto	-\$ 2.725,09	-\$ 4.225,21	\$ -	\$ -
septiembre	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 1.104,39
octubre	-\$ 73.583,32	-\$ 1.535,86	\$ -	\$ -
noviembre	-\$ 102.153,94	\$ -	\$ -	\$ -
diciembre	-\$ 38.584,59	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL 2015	-\$ 230.938,11	-\$ 7.183,47	\$ -	-\$ 7.396,88

Tabla 10 *costos terceros por lancha. [USD]*

Para este indicador de costos de subcontratación, las faenas subcontratadas por reemplazo de cada lancha en el periodo 2015 fueron:

Número de faenas subcontratadas por reemplazo:

DATO	NÚMERO FAENAS SUBCONTRAT ADAS KAITEK	NÚMERO FAENAS SUBCONTRA TADAS ANOKA	NÚMERO FAENAS SUBCONTRAT ADAS KIPA	NÚMERO FAENAS SUBCONTRAT ADAS RIO CONAY
enero	2	-	-	3
febrero	-	-	-	2
marzo	-	-	-	-
abril	1	-	-	-
mayo	-	-	-	-
junio	1	-	-	-
julio	2	-	-	-
agosto	1	-	-	6
septiembre	1	-	-	6
octubre	24	-	-	1
noviembre	42	-	-	-
diciembre	14	-	-	-
TOTAL 2015	88	-	-	18

Tabla 11 *Número de faenas subcontratadas*

Las lanchas KIPA y ANOKA no requieren subcontratación, ya que KIPA realiza cortas faenas de practica y ANOKA es la única lancha en Punta Arenas ubicada en Bahía San Félix para los servicios de pilotaje.

Calculo del indicador costos de subcontratación [USD/FAENA SUBCONTRATADA]:

Con la información pertinente, se puede calcular el indicador histórico mensual y su meta:

Equipo	KAITEK	ANOKA	KIPA	RIO CONAY	CONSOLIDADO
Ponderación	43,67%	31,27%	20,41%	4,65%	
enero	(1.306)	-	-	(861)	(610)
febrero	-	-	-	-	-
marzo	-	-	-	-	-
abril	(3.379)	-	-	-	(1.475)
mayo	-	-	-	-	-
junio	(2.750)	-	-	-	(1.201)
julio	(3.032)	-	-	-	(1.324)
agosto	(2.725)	-	-	-	(1.190)
septiembre	-	-	-	(184)	(9)
octubre	(3.066)	-	-	-	(1.339)
noviembre	(2.432)	-	-	-	(1.062)
diciembre	(2.756)	-	-	-	(1.203)
META	-\$ 1.787,21	\$ -	\$ -	-\$ 87,12	-\$ 784,48

Tabla 12 Indicador costo de subcontratación [USD/Faenas]

La lancha ANOKA muestra como indicador histórico cero, debido a que no existe nave que pueda ser subcontratada en su reemplazo, y la lancha KIPA de pilotaje Punta Arenas no requirió servicios de subcontratación.

Este indicador permite, sobre la base de cada meta, medir el comportamiento de los costos de subcontratación. Por ser de gran impacto, se busca minimizarlos, considerando el uso intensivo de las lanchas propias, para el servicio de pilotaje y practicaje.

7.6.1.2 Perspectiva clientes (C)

C1. Objetivo mejorar satisfacción cliente interno

C1.1 Encuesta Satisfacción al cliente.

Para este indicador no hay información. No se tiene encuestas dirigidas al cliente interno para saber su opinión hacia los servicios de pilotaje y practicaje. La encuesta que se propone está dirigida a una encuesta según ubicación de los servicios de pilotaje y practicaje, es decir, por oficina Coquimbo y Estrecho de Magallanes. La meta ideal es llegar al 100%

Para este cálculo del indicador consolidado se propuso una ponderación del promedio de las calificaciones de las encuestas de satisfacción del cliente por ubicación.

Para calcular el consolidado, la ponderación por puerto se hizo por grado de actividad por ubicación según el número de las faenas directas realizadas:

UBICACIÓN	FAENAS DIRECTAS	PONDERACIÓN
ESTRECHO DE MAGALLANES (Anoka, Kipa y Kaitek)	1173	74%
COQUIMBO (Rio Conay)	402	26%
TOTAL	1575	100%

C2. Objetivo Fidelizar al Cliente

Se propuso tres indicadores para analizar el comportamiento del cliente en el tiempo. Se debe considerar que existen clientes estacionales, es decir, hay clientes según la época del año solicitan los servicios de pilotaje y practicaje por ejemplo las naves pesqueras en el Estrecho de Magallanes.

C2.1 Tasa de recompra

Este indicador permite saber el porcentaje de clientes del periodo anterior, que siguieron comprando en el periodo actual, la idea es aumentar esta tasa de recompra a través del tiempo. No existe una fuente de información que permita analizar de manera rápida y eficaz este indicador.

La meta mensual del indicador tasa de recompra se propone que sea de un 30%, la meta refiere que el 30% de los clientes del mes anterior solicitaron nuevamente los servicios en el mes presente.

C3 Objetivo mejorar la calidad del servicio

C3.1 Número de faenas que cumplen con el tiempo estipulado de transferencia

Para calcular este indicador se necesita conocer las faenas realizadas para abordar el práctico a la nave, que cumplieron con los tiempos estipulados en el contrato de solicitud del cliente. Se propone como meta anual el pleno cumplimiento en el 80% del total de las faenas realizadas. Este indicador permite medir la capacidad de respuesta que tiene Empresas Taylor para cumplir con la solicitud del cliente.

C4 Mantener porcentaje de participación crítica [%]

C4.1 Participación de Mercado:

Este indicador se obtiene con la información del mercado que facilita Directemar. Es solo una estimación de la participación del mercado. Indica cuántas faenas de pilotaje y practicaje, del mercado, opera Empresas Taylor.

Mes 2015	Participación Mercado
enero	16%
febrero	17%
marzo	27%
abril	36%
mayo	33%
junio	31%
julio	40%
agosto	37%
septiembre	45%
octubre	39%
noviembre	26%
diciembre	28%
Meta 2015	30%

Tabla 13 *Participación de Mercado [%]*

La meta se obtiene como el promedio anual de las participación mensual de mercado.

7.6.1.3 Perspectiva procesos internos (P)

P1 Mejorar Eficiencia Operacional

Esta eficiencia se calcula a través de dos indicadores: “Consumo de Combustible y Duración de Faena”

P1.1 Consumo de Combustible [Litros/Faena]:

Para calcular el indicador “Consumo de Combustible” se utiliza el consumo de combustible por cada lancha y su número de faenas propias. Este indicador permite decidir medidas de control del gasto de combustible. El Consumo combustible (litros) por lancha es.:

DATO	KAITEK	ANOKA	KIPA	RIO CONAY
Enero	17310	23405	1612,6	3204
Febrero	13850	24005	2345	406
Marzo	32345	25624	1150	680
Abril	23040	30204	2448	659
Mayo	20130	32034	2650	566
Junio	21710	35000	1850	639
Julio	30002	14500	2400	720
Agosto	12342	10400	2350	1018
Septiembre	23462	44277	1500	698
Octubre	3452	35256	2050	395
Noviembre	2345	24563	1300	514
Diciembre	25450	14314	1800	212
TOTAL 2015	225.438	313.582	23.456	9.711

Tabla 14 *Consumo de combustible [litros]*

Cálculo del indicador consumo de combustible [Litros/Faena]:

Equipo	KAITEK	ANOKA	KIPA	RIO CONAY	CONSOLIDADO
Ponderación	43,67%	31,27%	20,41%	4,65%	
Enero	577,00	3343,57	41,35	110,48	1311,20
Febrero	692,50	3429,29	53,30	14,50	1386,42
Marzo	1406,30	5124,80	34,85	16,19	2224,69
Abril	470,20	4314,86	41,49	23,54	1564,32
Mayo	544,05	4576,29	53,00	35,38	1681,22
Junio	471,96	2916,67	42,05	22,82	1127,89
Julio	545,49	4833,33	57,14	18,46	1762,30
Agosto	287,02	5200,00	47,96	23,67	1762,47
Septiembre	324,87	3454,55	33,33	34,90	1230,66
Octubre	431,50	2518,29	51,25	10,97	986,96
Noviembre	1172,50	4093,83	33,33	14,28	1799,77
Diciembre	748,53	2044,86	32,14	5,44	973,19
META (año 2015)	639,33	3820,86	43,43	27,55	1484,25

Tabla 15 *Indicador consumo combustible [Litros/Faena]*

P1.2 Duración de cada Faena [Horas/Faena]:

Para el cálculo de este indicador se requiere las horas que ha tomado cada faena y el número de faenas realizadas con equipos propios:

Tiempo total que demora las faenas realizadas durante el periodo:

DATO	KAITEK	ANOKA	KIPA	RIO CONAY
enero	92	81	45	36
febrero	110	32	35	101
marzo	140	56	58	112
abril	121	108	63	43
mayo	187	172	56	136
junio	170	30	64	89
julio	191	70	61	69
agosto	340	59	38	88
septiembre	34	72	59	29
octubre	12	34	43	43
noviembre	81	31	70	13
diciembre	1.478	744	592	759
TOTAL 2015	2.956	1.488	1.184	1.518

Tabla 16 Duración Faena [Horas]

Calculo del indicador duración de faena [Horas/Faena]

Equipo	KAITEK	ANOKA	KIPA	RIO CONAY	CONSOLIDADO
Ponderación	43,67%	31,27%	20,41%	4,65%	
enero	4,01	9,38	1,12	1,53	17,03
febrero	4,60	11,53	1,02	1,27	19,42
marzo	4,78	6,40	1,06	2,41	15,65
abril	2,86	7,99	0,98	4,01	16,84
mayo	3,26	15,40	1,27	2,70	23,63
junio	4,06	14,37	1,27	4,85	25,54
julio	3,09	10,00	1,53	2,29	17,92
agosto	4,45	34,79	1,24	1,60	43,07
septiembre	3,30	5,33	0,85	4,41	14,90
octubre	4,27	5,14	1,47	0,79	12,67
noviembre	6,00	5,67	1,10	1,19	14,96
diciembre	2,38	4,43	1,24	0,34	9,39
META	4,06	11,45	1,17	2,45	17,02

Tabla 17 *Valores del indicador duración de faena [Horas/Faenas]*

Los cálculos promedio de duración de las faenas de la lancha Anoka es de unas nueve horas y la de Kaittek es cuatro horas. Este indicador permite evaluar el comportamiento de la duración del servicio. Este indicador permite complementar el indicador de consumo de combustible, ya que tendrán que encontrar la mejor combinación entre consumo de combustible y duración de la faena, para el cumplimiento del objetivo eficiencia operacional.

P2 Mejorar Mantenimiento

Para medir este objetivo estratégico, se tiene tres indicadores. Estos son: Tasa de para por fallas, tiempo medio entre fallas y grado de cumplimiento del programa de mantenimiento. En estos tres indicadores no existe información por lo que esta meta no se puede calcular.

P2.1 Tasa de para por fallas

Para este indicador no existe hoy en día información, no existe un registro de cuando tiempo dura las fallas por cada una de las lanchas.

P2.2 Tiempo Medio entre fallas

A lo igual que la tasa de paras por fallas, no existe registro de la cantidad de fallas, este indicador permitirá medir cada cuánto tiempo ocurre una falla.

P2.3 Grado de cumplimiento programa de mantenimiento

La empresa no tiene un programa de mantenimiento que se permita prevenir, junto a fallas, el aumento de los costos por compra de repuestos, entre otros. Permite asegurar la disponibilidad del equipo y así cumplir con el servicio solicitado. Meta ideal es 100% el grado de avance del programa de mantenimiento.

P3 Aumentar disponibilidad de los equipos:

El logro de este objetivo estratégico se mide con del indicador Tasa de Subcontratación y UPTIME.

P3.1 Tasa de subcontratación

Este indicador permite saber el porcentaje del total de faenas que opera Empresa Taylor son faenas que operaron con terceros. Para calcular este indicador se necesita las faenas subcontratadas y el total de faenas operadas.

Faenas subcontratadas:

Como se indicó, faenas subcontratadas son aquellas faenas de pilotaje o practicaje que son operadas por otras agencias, aunque contratadas por Empresas Taylor. Estas faenas se clasifican por equipo ya que al no estar disponible aquella lancha, la faena es realizada por otra agencia.

Equipo	KAITEK	ANOKA	KIPA	RIO CONAY
Ponderación	43,67%	31,27%	20,41%	4,65%
enero	2	-	-	3
febrero	-	-	-	2
marzo	-	-	-	-
abril	1	-	-	-
mayo	-	-	-	-
junio	1	-	-	-
julio	2	-	-	-
agosto	1	-	-	6
septiembre	1	-	-	6
octubre	24	-	7	1
noviembre	42	-	-	-
diciembre	14	-	-	-
TOTAL	88	-	7	18

Tabla 18 *Número de faenas subcontratadas*

Faenas totales:

Son aquellas faenas subcontratadas más las faenas realizadas por equipos propios.

Equipo	KAITEK	ANOKA	KIPA	RIO CONAY
Ponderación	43,67%	31,27%	20,41%	4,65%
enero	32	7	39	32
febrero	20	7	44	30
marzo	23	5	33	42
abril	50	7	59	28
mayo	37	7	50	16
junio	47	12	44	28
julio	57	3	42	39
agosto	44	2	49	49
septiembre	104	11	45	26
octubre	32	14	47	37
noviembre	44	6	39	36
diciembre	48	7	56	39
TOTAL	538	88	547	402

Tabla 19 *Número de faenas totales*

Calculo de indicador Tasa de Subcontratación:

Equipo	KAITEK	ANOKA	KIPA	RIO CONAY	CONSOLIDADO
Ponderación	43,67%	31,27%	20,41%	4,65%	
enero	6%	0%	0%	9%	3%
febrero	0%	0%	0%	7%	0%
marzo	0%	0%	0%	0%	0%
abril	2%	0%	0%	0%	1%
mayo	0%	0%	0%	0%	0%
junio	2%	0%	0%	0%	1%
julio	4%	0%	0%	0%	2%
agosto	2%	0%	0%	12%	2%
septiembre	1%	0%	0%	23%	1%
octubre	75%	0%	15%	3%	36%
noviembre	95%	0%	0%	0%	42%
diciembre	29%	0%	0%	0%	13%
META	18%	0%	1%	5%	8%

Tabla 20 *Valores del indicador tasa de subcontratación [%]*

El indicador tasa de subcontratación se puede analizar que desde octubre hasta diciembre la tasa de subcontratación es alta para la lancha KAITEK, porque la lancha se sometió a mantención por DIQUE.

P3.2 UPTIME:

Para este indicador se necesita como información las horas de mantención preventiva y correctiva por periodo. Por no disponer de esa información, este indicador no se puede calcular.

Este indicador permitirá saber el tiempo disponible de las lanchas en un periodo para su disponibilidad de uso. El ideal como meta del indicador UPTIME tener una meta mensual del 90%. Esto requiere optimizar las horas de mantención preventiva y evitar fallas que provoquen horas de mantención correctiva.

Se propone para este indicador hacer un seguimiento de las horas de mantención preventiva y correctiva de cada una de las lanchas de Empresas Taylor, creando una base de datos que contenga esta información por día para luego contabilizarlo de manera mensual las horas de mantención tanto preventiva como correctiva.

P4 Adoptar Sistema SIG y SySO

P4.1 Grado de cumplimiento del programa SIG y SySO:

Consiste en generar un programa de seguridad y salud ocupacional, que permita saber si el personal de Flota Chile cumple con las exigencias de seguridad personal.

Actualmente este programa se aplica a las lanchas más grandes ANOKA y KAITEK por requerimiento de certificación *ISM Code for vessels*, su puntaje es de cero a cien por cien, y se mide de manera trimestral, la información del grado de avance se empezó a medir a partir del segundo trimestre del año 2015.

El valor consolidado de este indicador es el promedio de los cumplimientos del programa de la tripulación de la lancha Anoka y la Kaitek (ver tabla 16 Grado de avance programa SIG y SySO).

TRIMESTRRE	LANCHA	AVANCE
Segundo Trimestre	ANOKA	30%
	KAITEK	31%
	CONSOLIDADO	31%
Tercer Trimestre	ANOKA	35%
	KAITEK	38%
	CONSOLIDADO	37%
Cuarto Trimestre	ANOKA	36%
	KAITEK	41%
	CONSOLIDADO	39%

Tabla 21 Grado de avance programa SIG y SySO de Flota Chile

Este indicador consolidado se calcula desde el promedio de los grado de cumplimiento de la tripulación de las lanchas. Las metas para Empresas Taylor son asignadas por trimestre según la política de Empresas Taylor (El programa se califica con una nota de cero a cien por ciento):

TRIMESTRES	META
PRIMER TRIMESTRE	25%
SEGUNDO TRIMESTRE	50%
TERCER TRIMESTRE	75%
CUARTO TRIMESTRE	100%

P5. Mejorar Seguridad Ocupacional

P5.1 Tasa de siniestralidad

El indicador se mide según la tasa de siniestralidad de cada tripulación por lancha. En el periodo 2015 la tasa de siniestralidad fue cero por ciento, por lo que como meta seguirá siendo un cero por ciento.

P6. Mejorar la Continuidad Operacional

P6.1 Faenas Pérdidas:

Para el cálculo de este indicador se necesita el número de faenas dadas a terceros, por concepto de falla, mantención o dique.

Este indicador permite saber el porcentaje de faenas dadas a terceros, por concepto de mantención, falla o dique, sobre el número total de faenas. Como no se conoce el número de fallas, no es posible dar una meta.

7.6.1.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

A1. Motivación a la Tripulación

A1.1 Rotación de Personal:

Para calcular este indicador, se requiere el cambio de tripulantes de Flota Chile y el número total de tripulantes por oficina.

Desvinculaciones de tripulantes:

MES	EGRESOS	PERSONAL	ROTACIÓN
enero	2	28	7%
febrero	3	26	12%
marzo	0	23	0%
abril	1	24	4%
mayo	0	25	0%
junio	0	26	0%
julio	1	26	4%
agosto	0	26	0%
septiembre	1	28	4%
octubre	0	27	0%
noviembre	0	27	0%
diciembre	0	28	0%
META 2015	3%		

Tabla 22 Valor rotación personal 2015

La meta se determinó del promedio anual de los meses del año 2015. Este promedio dio una rotación de personal de un tres por ciento por lo tanto la rotación del personal tiene como tolerancia un 3% según el histórico. Este indicador se permite saber los movimientos de los egresos de la dotación por periodo. Al momento de revisar este indicador en un mes en específico, se debe ser capaz de responder cuales fueron las razones del aumento de rotación al no cumplir la meta de este indicador. Ya que puede ser una razón de despido, renuncia o jubilación.

Hay que considerar que las desvinculaciones de los colaboradores nunca son bueno porque se está perdiendo capital intelectual que a fin de cuenta existen recursos que se invirtieron en la capacitación o enseñanza del colaborador desvinculado.

A2. Comprometer al Empleado con objetivos personales

A2.1 Grado de cumplimiento del programa de capacitación:

No existe un programa de capacitación al personal. Un número importante de trabajadores no sabe utilizar herramientas tecnológicas que permiten facilitar la comunicación entre los tripulantes y la oficina, por ejemplo: un computador con herramienta Excel.

7.6.2 Agencia Chile.

El valor consolidado de cada indicador para Agencia Chile se hace según una ponderación de los costos totales del año 2015.

Ponderación de costos, por oficina de Agencia Chile.

MES	OFICINA	COSTOS TOTALES	PONDERACIÓN
enero	ARICA	(91.235.216)	11%
febrero	ANTOFAGASTA	(51.120.811)	6%
abril	IQUIQUE	(77.366.444)	10%
enero	COQUIMBO	(28.427.091)	4%
febrero	VALPARAÍSO	(150.815.866)	19%
abril	SAN ANTONIO	(153.977.518)	19%
enero	CONCEPCIÓN	(140.346.649)	17%
febrero	PUNTA ARENAS	(111.019.519)	14%
AÑO 2015		(804.309.115)	100%

Tabla 23 Ponderaciones indicadores Agencia Chile.

Por lo que cada indicador queda con la siguiente ponderación:

Indicador		Ponderación
F1.1	Costo Unitario Operacional	ARICA (ARI)
C2.1	Encuesta de Satisfacción de Cliente Interno	11%
C2.2	Encuesta de Satisfacción de Cliente Externo	ANTOFAGASTA
P1.1	Desviación de costos de PDA- FDA	(ANT) 6%
P1.3	MC-AOB	IQUIQUE (IQQ)
P1.3	Desviación CO-AOB	10%
P3.1	Desviación Grado de Cumplimiento del Programa de SySO	COQUIMBO
A1.1	Personas por Operaciones a la Nave	(COQ)
A2.1	Rotación del Personal	4%
A2.2	Encuesta de Clima	VALPARAÍSO
A3.1	Grado de Avance de Capacitación	(VAL) 19%
A4.1	Grado de Uso del POET	SAN ANTONIO –
		(SAN) 19%
		CONCEPCIÓN
		(CCP)
A4.2	Desviación Encuesta de Percepción del usuario con los SI	17%
		PUNTA ARENAS
		(PUQ) 14%

Con las ponderaciones de la tabla anterior se podrá calcular cada indicador y determinar su meta. Se debe considerar que cada indicador es calculado por oficina, con la ponderación de éstas, se determina el valor consolidado.

7.6.2.1 Perspectiva Financiera

F1. Mejorar Eficiencia Operacional.

F1.1 Costo Unitario Operacional

Para el cálculo de este indicador se necesita los costos totales operaciones para el agenciamiento portuario y el número de atenciones de naves por cada oficina:

Costos totales por oficina (-\$CPL) K=miles

MES	ARICA	ANTOFAG.	IQQ	COQ	VAL	SAN ANTONIO	CONCE.	PUNTA ARENAS
ene	2.290K	4.665K	6.622K	1.186K	4.620K	11.160K	6.741K	5.330k
feb	4.144K	3.450K	12.438K	1.614K	8.849K	10.015K	10.625K	9.592k
mar	2.919.K	3.763K	7.804K	1.132K	6.110K	11.983K	7.754K	7.917K
abr	4.983K	4.758K	7.370K	1.123K	10.721K	9.794K	5.765K	3.331K
may	3.852K	4.597K	4.259K	991K	7.788K	8.877K	13.898K	6.241K
jun	18.483K	4.117K	4.085K	1.515K	7.717K	44.066K	7.717K	4.259K
jul	3.39K	4.879K	5.995K	5.015K	7.713K	9.293K	16.238K	26.328K
ago	6.248K	3.242K	4.764K	5.292K	14.771K	9.941K	8.434K	6.955K
sep	4.900K	4.969K	6.637K	2.987K	41.689K	2.027K	18.813K	14.737K
oct	7.371K	3.257K	6.408K	1.825K	15.068K	8.201K	7.224K	13.806K
nov	4.100K	4.739K	4.351K	2.194K	13.448K	7.976K)	23.702K	3.997K
dic	28.550K	4.679K	6.630.K	3.546K	12.316K	10.638K	13.430K	8.519K
2015	9123K	51121K	77.366K	28.427K	150.815K	153.978K	140.347K	111.019K

Tabla 24 *Costos totales operacionales por oficina (\$CPL)*

Las oficinas con mayor costo de agenciamiento portuario son Valparaíso y San Antonio.

Número de atenciones a la nave

Es el número de agenciamientos portuarios que hace Empresas Taylor.

MES	ARICA	ANTOFAG.	IQQ	COQ	VAL	SAN ANTONIO	CONCE.	PUNTA ARENAS
enero	15	16	12	6	12	18	16	10
febrero	14	14	14	6	14	13	16	10
marzo	13	21	17	5	12	14	14	9
abril	17	18	14	6	22	13	15	5
mayo	16	11	10	4	13	13	14	8
junio	11	20	9	5	13	13	14	8
julio	15	20	15	9	17	13	17	8
agosto	15	15	10	8	19	17	16	8
septiembre	18	18	12	8	18	18	23	10
octubre	18	16	13	9	20	15	15	10
noviembre	15	16	10	13	18	13	16	12
diciembre	15	18	13	9	15	14	17	12
AÑO 2015	182	203	149	88	193	174	193	110

Tabla 25 Número de agenciamientos portuarios año 2015

Valparaíso, Concepción y Antofagasta registran la mayor cantidad de agenciamientos.

Cálculo del indicador Costo Unitario Operacional [CPL/ ATENCIONES A NAVE]

OFi	ARI	ANT	IQQ	COQ	VAL	SAN	CCP	PUQ	VALOR CONSOLIDADO
pond	11%	6%	10%	4%	19%	19%	17%	14%	
ene	152.678	291.599	551.837	197.802	385.040	620.051	421.374	533.083	433.935
feb	296.005	246.493	888.433	269.143	632.121	770.431	664.074	959.257	658.519
mar	224.547	179.225	459.070	226.517	509.191	855.995	553.894	879.732	566.458
abr	293.106	264.338	526.432	187.178	487.356	753.445	384.340	666.361	501.969
may	240.772	417.922	425.948	247.790	599.092	682.916	992.753	780.238	627.603
jun	1.680.532	205.889	453.898	303.165	593.617	3.389.699	551.273	532.470	1.188.016
jul	226.105	243.985	399.687	557.269	453.729	714.880	955.226	3.291.057	942.181
ago	416.512	216.155	476.427	661.556	777.463	584.779	527.143	869.499	599.927
sep	272.211	276.098	553.109	373.493	2.316.089	668.212	817.962	1.473.762	1.023.196
oct	409.511	203.607	492.942	202.839	753.421	546.765	481.602	1.380.598	634.527
nov	273.371	296.199	435.174	168.838	747.162	613.553	1.481.41	333.098	659.697
dic	1.903.337	259.941	510.051	394.060	821.081	759.866	790.031	709.985	830.697
2015	501.292	251.827	519.238	323.035	781.429	884.928	727.185	1.009.268	716.368

Tabla 26 Cálculos de indicador costo unitario operacional [CPL/ Atenciones a la nave]

Este indicador permite ver el comportamiento de los costos por cada una de las atenciones de nave. La idea es medir el comportamiento de estos y proponer mejoras en sus operaciones para disminuir los costos por atención de naves.

7.4.2.2 Perspectiva Clientes

C1.1 Encuesta de Satisfacción de Cliente Interno

Para este indicador no existe encuesta de satisfacción del cliente interno. Se quiere medir cuan satisfechos quedan los operadores, que designan las atenciones a la nave a las diferentes oficinas, con la atención del personal de esas. Permite conocer los procesos lentos.

C1.2 Encuesta de satisfacción de Cliente Externo

Consiste en la calificación dada por los armadores que han sido atendidos. Se cuenta con información incompleta *Ver Tabla 27 de Calificaciones de Encuestas Satisfacción por Oficina* la columna Coquimbo. Los valores de la Tabla 22 correspondientes información del año 2015 son un promedio mensual de las calificaciones de las encuestas según oficina:

MES/OFI	ARI	ANT	IQQ	COQ	VAL	SAN	CCP	PUQ	VALOR CONSOLIDADO
POND.	11%	6%	10%	4%	19%	19%	17%	14%	
enero	92%	99%	88%	100%	90%	95%	100%	0%	81%
febrero	93%	84%	90%	0%	90%	97%	88%	100%	89%
marzo	95%	96%	94%	0%	95%	90%	95%	95%	90%
abril	100%	97%	99%	100%	97%	95%	96%	100%	98%
mayo	97%	100%	100%	0%	100%	93%	97%	100%	94%
junio	100%	98%	100%	0%	100%	100%	100%	100%	96%
julio	95%	93%	100%	0%	93%	97%	96%	100%	92%
agosto	97%	100%	100%	0%	98%	96%	100%	100%	94%
septiembre	100%	97%	87%	0%	96%	91%	99%	97%	91%
octubre	97%	100%	100%	0%	85%	93%	94%	100%	90%
noviembre	100%	100%	100%	0%	92%	97%	100%	100%	94%
diciembre	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
META	97%	97%	96%	100%	95%	95%	97%	91%	92%

Tabla 27 Calificaciones encuesta de satisfacción por Oficina

La meta por oficina se fijó sobre la base del promedio de las calificaciones de los meses en que existe información en el periodo 2015, por la falta de más información.

7.6.2.3 Perspectiva Procesos Internos

P1 Mejorar Estimación de Costos de los Servicios

P1.1 Costos de DDA-FDA

Actualmente no existe una base de datos que contenga estas estimaciones de costos, con el real valor del servicio prestado. Esta información se encuentra en correos electrónicos. Por ello no se puede hacer control, si se están sobre estimando en exceso los costos.

La sobreestimación de los costos podría producir el rechazo de los clientes y preferir otras agencias. Lo ideal como meta es que los valores de este indicador de error estén cercanos a cero por ciento.

P2 Mejorar Tiempos de Ejecución de la Operación

P2.1 Tiempos de despacho de DDA [Días]

Este indicador mide el tiempo de demora en enviar, la correspondiente proforma revisada DDA al operador de la nave. Este tiempo se mide a partir de la fecha de zarpe de la nave. Actualmente no se tiene una base de datos que permita hacer un control del tiempo de envío, cabe destacar que Empresas Taylor tiene como política interna que la demora del envío de la DDA sea de 48 horas. Por lo tanto, la meta de este indicador es dos días.

P2.2 Tiempos de despacho de FDA

Es el tiempo de demora de cada factura entregada al armador, cada tiempo tiene su peso específico según el valor de la factura, respecto del monto total facturado en el mes (Tipo de cambio dólares).

Este peso permite dar un grado de importancia a la demora de envío de la factura, ya que aquellas de gran valor se deben entregar cuanto antes, para cobrar el monto del servicio. (ver Días de despacho de la FDA):

Días de despacho de la FDA:

MES/OFICINA	ARI	ANT	IQQ	COQ	VAL	SAN	CCP	PUQ	VALOR CONSOLIDADO
PONDERACIÓN	11%	6%	10%	4%	19%	19%	17%	14%	
enero	17	24	20	22	25	16	31	17	21
febrero	24	24	21	30	18	19	21	19	20
marzo	33	21	21	24	24	22	27	21	24
abril	25	28	21	19	21	20	45	20	26
mayo	35	43	21	14	20	21	68	13	31
junio	24	34	19	22	26	25	41	15	26
julio	67	27	18	50	44	29	35	17	35
agosto	46	31	21	21	24	23	50	15	30
septiembre	32	25	25	16	22	23	30	15	24
octubre	45	25	21	18	45	16	33	19	29
noviembre	26	28	25	18	26	26	58	17	30
diciembre	36	29	30	20	70	29	28	14	35
META	34	28	22	23	30	22	39	17	28

Tabla 28 *Días de despacho FDA por oficina*

A pesar que la política interna de empresa es 20 días. El tiempo de demora de la FDA se contabiliza desde el momento que zarpa la nave hasta la entrega de la factura al armador. Por lo tanto, para este indicador *se considera la política interna de 20 días como meta del indicador.*

P2.3 MC-AOB (morning complete- authority aboard)

Para este indicador no existe información para calcular el tiempo promedio que demora la autoridad subir a bordo de la nave, para dar el permiso de recepción de carga.

Las autoridades que participan en estos procesos son:

- La Autoridad Marítima: Encargada de coordinar todos los tiempos para la revisión y despacho de una nave en puerto. También de toda la documentación necesaria para el arribo a puerto y dar a conocer las condiciones de seguridad, conforme a la legislación marítima.
- Servicio de Aduana: Encargada de fiscalizar la carga de nave para evitar contrabandos en el territorio nacional.
- PDI: Encargada de revisar los pasaportes de los tripulantes.
- SAC: Encargada del control de posibles plagas o insectos que pueden atentar contra flora y fauna nacional.
- SNS: Encargada de ver el estado sanitario y salud de los tripulantes.

A los clientes que quieren recalar en un puerto, les interesa ese tiempo, porque a la nave se cobra según el tiempo de estadía en puerto.

P2.4 CO-AOB (office complete- authority aboard)

Igual que el caso anterior, no existe información para el tiempo promedio que demora la autoridad subir a bordo de la nave, para dar permiso de zarpe.

“La autoridad tiene como función a bordo de la nave de dar el permiso según si la documentación está en orden, no falta parte de la dotación de la nave y si cumple con las condiciones de seguridad marítima que se encuentran dictados por ley”.

Del mismo modo que el indicador P1.3 MC-AOB, el tiempo genera costo por estadía en puerto, por lo que controlar estos tiempos permite generar ahorros al cliente.

P3 Adoptar SySO en las operaciones

P3.1 Grado de cumplimiento de programa de SySO

Este indicador permite ver el cumplimiento de las políticas de seguridad, que Empresas Taylor asignó a las oficinas de Chile. Para esta evaluación del cumplimiento, de seguridad Empresas Taylor asigna una escala de cero a cien por ciento. Por lo que como indicador, se da a conocer tales evaluaciones, para el segundo y el tercer trimestre del año 2015:

OFICINAS	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE
AGENCIA ARICA	40%	46%
AGENCIA ANTOFAGASTA	43%	49%
AGENCIA IQUIQUE	43%	54%
AGENCIA COQUIMBO	12%	14%
AGENCIA VALPARAÍSO	55%	65%
AGENCIA SAN ANTONIO	55%	73%
AGENCIA CONCEPCIÓN	27%	33%
AGENCIA PUNTA ARENAS	27%	34%

Tabla 29 *Grado de avance del programa SYSO en las oficinas*

Las metas del grado de cumplimiento del programa SySO en Empresas Taylor se da por trimestre con un grado de cumplimiento del 25% acumulado:

TRIMESTRES	META
PRIMER TRIMESTRE	25%
SEGUNDO TRIMESTRE	50%
TERCER TRIMESTRE	75%
CUARTO TRIMESTRE	100%

7.6.2.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento (A)

A1 Mejorar la Productividad del Personal

A1.1 Personas por Operaciones a Nave

Este indicador permite medir cuántos servicios de agenciamiento portuario son hechos por persona en un periodo t. Para calcular este indicador es necesario conocer la dotación y el número de atenciones a la nave por periodo.

Dotación encargada del agenciamiento portuario por oficina [Personas]:

OFICINA/ MES	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
AGENCIA ARICA	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6
AGENCIA ANTOFAGASTA	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
AGENCIA IQUIQUE	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
AGENCIA COQUIMBO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
AGENCIA VALPARAÍSO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
AGENCIA SAN ANTONIO	11	11	11	11	12	12	12	12	12	12	12	12
AGENCIA CONCEPCIÓN	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	9
AGENCIA PUNTA ARENAS	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5

Tabla 30 Dotación por oficina encargada al agenciamiento portuario.

Atenciones a la nave (agenciamientos portuarios) año 2015

MES	ARI	ANT	IQQ	COQ	VAL	SAN	CCP	PUQ
enero	15	16	12	6	12	18	16	10
febrero	14	14	14	6	14	13	16	10
marzo	13	21	17	5	12	14	14	9
abril	17	18	14	6	22	13	15	5
mayo	16	11	10	4	13	13	14	8
junio	11	20	9	5	13	13	14	8
julio	15	20	15	9	17	13	17	8
agosto	15	15	10	8	19	17	16	8
septiembre	18	18	12	8	18	18	23	10
octubre	18	16	13	9	20	15	15	10
noviembre	15	16	10	13	18	13	16	12
diciembre	15	18	13	9	15	14	17	12
AÑO 2015	182	203	149	88	193	174	193	110

Tabla 31 Número de agenciamientos portuarios año 2015

Con la información disponible se calcula el número de personas por operación en nave:

MES/OFICINA	ARI	ANT	IQQ	COQ	VAL	SAN	CCP	PUQ	VALOR CONSOLIDADO
PONDERACIÓN	11%	6%	10%	4%	19%	19%	17%	14%	
enero	0,33	0,38	0,67	0,17	0,33	0,61	0,50	0,40	0,45
febrero	0,36	0,43	0,57	0,17	0,29	0,85	0,50	0,40	0,49
marzo	0,38	0,29	0,47	0,20	0,33	0,79	0,57	0,44	0,49
abril	0,29	0,33	0,57	0,17	0,18	0,85	0,53	0,80	0,51
mayo	0,31	0,55	0,80	0,25	0,31	0,92	0,57	0,50	0,56
junio	0,45	0,30	0,89	0,20	0,31	0,92	0,57	0,50	0,57
julio	0,33	0,30	0,53	0,11	0,24	0,92	0,47	0,50	0,48
agosto	0,33	0,40	0,80	0,13	0,21	0,71	0,50	0,50	0,48
septiembre	0,28	0,33	0,67	0,13	0,22	0,67	0,35	0,40	0,41
octubre	0,28	0,38	0,62	0,11	0,20	0,80	0,53	0,50	0,47
noviembre	0,33	0,38	0,80	0,08	0,22	0,92	0,50	0,42	0,50
diciembre	0,40	0,33	0,62	0,11	0,27	0,86	0,53	0,42	0,49
META	0,34	0,37	0,67	0,15	0,26	0,82	0,51	0,48	0,49

Tabla 32 Cálculo de indicador histórico operaciones a la nave

A2.2 Encuesta de Clima

No existe información para este indicador. Este indicador permitirá saber a través de la calificación de encuestas de clima permite conocer cuán motivados están los empleados respecto la empresa y cuáles son las falencias que tiene el negocio, se proponer crear un encuesta de clima organizacional para cada oficina de Empresas Taylor en Chile con una escala de 0 a 100% (0 siendo la peor y 100% la mejor calificación).

A2 Motivar el personal

A2.1 Rotación del Personal:

Este indicador permite saber el porcentaje de trabajadores desvinculados del total de la dotación, Este indicador permite medir el grado de compromiso del personal y así evitar las pérdidas de capital intelectual, ya que se invierte recursos en capacitar, enseñar las operaciones de la empresa y del mercado. Por ello se busca fidelizar el personal de Empresas Taylor. Para este indicador se necesita la dotación y el número de personas desvinculadas:

Número de trabajadores desvinculados (año 2015):

Oficina	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
AGENCIA ARICA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AGENCIA ANTOFAGASTA	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-
AGENCIA IQUIQUE	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	-
AGENCIA COQUIMBO	-	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-
AGENCIA VALPARAÍSO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AGENCIA SAN ANTONIO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AGENCIA CONCEPCIÓN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AGENCIA PUNTA ARENAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Tabla 33 *Número de dotación desvinculada año 2015*

Dotación por oficina (año 2015):

OFICINA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
AGENCIA ARICA	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6
AGENCIA ANTOFAGASTA	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
AGENCIA IQUIQUE	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
AGENCIA COQUIMBO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
AGENCIA VALPARAÍSO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
AGENCIA SAN ANTONIO	11	11	11	11	12	12	12	12	12	12	12	12
AGENCIA CONCEPCIÓN	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	9
AGENCIA PUNTA ARENAS	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5

Tabla 34 Dotación por oficina encargada al agenciamiento portuario.

Calculo del indicador de la rotación mensual:

MES/OFICINA	ARICA	ANTOFAGASTA	IQUIQUE	COQUIMBO	VALPARAÍSO	SAN ANTONIO	CONCEPCIÓN	PUNTA ARENAS	VALOR CONSOLIDADO
PONDERACIÓN	11%	6%	10%	4%	19%	19%	17%	14%	
Enero	0%	17%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Febrero	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	4%
Marzo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Abril	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
mayo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
junio	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	4%
Julio	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
agosto	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
septiembre	0%	17%	13%	0%	0%	0%	0%	0%	2%
octubre	0%	0%	13%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
noviembre	0%	0%	13%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
diciembre	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
META	0%	3%	3%	17%	0%	0%	0%	0%	1%

Tabla 35 Indicador rotación de personal por oficina

A3 Educar al Personal.

A3.1 Grado de Avance de Capacitación:

Empresas Taylor desarrolla capacitación de su personal, sobre las operaciones y servicios que realiza, ya que muchos trabajadores no saben de las operaciones de la propia empresa.

No obstante lo anterior, no tiene una planificación de las capacitaciones para cada periodo y según necesidad, por lo que se recomienda incentivar la capacitación a través de un avance cronológico del cumplimiento, en una escala de 0 a 100%

A4 Mejorar la interacción de las Personas con las Plataformas de SI

A4.1 Grado de uso del POET

El sistema de información POET es una base de datos que tiene toda la información de la empresa. Este sistema permite saber la información necesaria de las operaciones de agenciamiento portuario, elaboración de informes sobre la cantidad de operaciones, servicios realizados, tiempos de demora de las proformas, las proformas entregadas al armador entre otros.

Este sistema de información está en proceso de construcción, por lo que no se tiene la información necesaria para el cálculo de este indicador. La política de la Empresa es que los empleados conozcan el uso de este software. Con este indicador se busca incentivar el uso del sistema de información, y así agilizar los procesos necesarios, con este software.

La meta de este indicador es un cien por ciento, lo cual indicaría que todos los informes son elaborados con POET.

A4.2 Encuesta de percepción del usuario con los SI

Este indicador permite saber qué tan efectivo es el sistema de información para los procesos internos, para agilizar la elaboración de informes, tanto para la toma de decisiones como para control interno. No existe encuesta de percepción del usuario con los SI, el ideal para este indicador es que la dotación estén de una escala de 0 a 100% el 100% satisfechos con los SI.

8 Sistema de control cuadro de mando integral

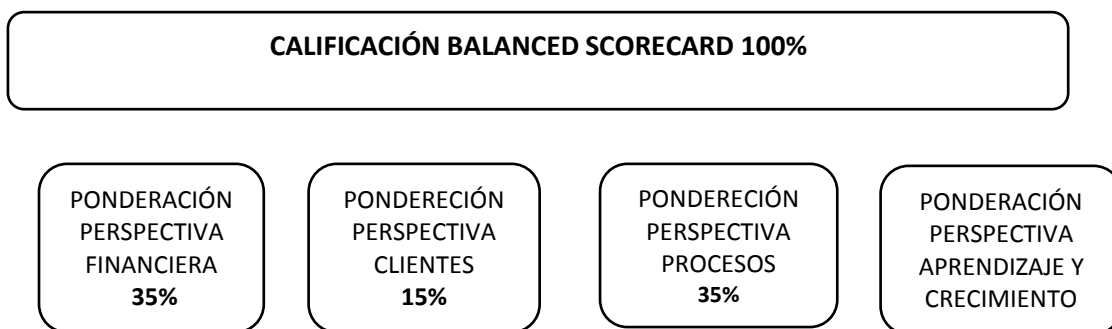
El sistema de control permitirá medir, a través de los indicadores, los focos estratégicos propuestos para la unidad de negocio Flota Chile y Agencia Chile.

Cada unidad de negocio se evaluará y controlará por sistemas de control, medidos por los objetivos e indicadores propuestos. En la fase de levantamiento de información, los indicadores en que no existe información no serán parte de los sistemas de visualización del “*Balanced Scorecard*”

El sistema de control será medido según calificaciones, calculadas por desviaciones del indicador con su meta. También para efecto de tener la calificación consolidada del sistema de control de cada unidad de negocio, se dará una ponderación especial por perspectiva del cuadro de mando integral.

Además para el cálculo de la calificación consolidada del sistema de control es necesario tener calificaciones individuales para cada perspectiva de los sistemas de control (Agencia y Flota Chile) por lo tanto es necesario tener un peso específico (ponderación) para sus objetivos estratégicos que conforman dicha perspectiva. (Recordar que cada perspectiva de cada uno de los sistemas de control tiene objetivos estratégicos asociados al negocio medido en cuestión)

Las ponderaciones de las perspectivas, para el cuadro de mando integral son las siguientes:



Estas son las ponderaciones de las perspectivas del cuadro de mando integral para cada una de las unidades de negocio. Estas ponderaciones están aprobadas por la Oficina Estratégica y por la Gerencia General.

Las ponderaciones de los objetivos, dentro de las perspectivas del cuadro de mando integral serán dadas por una distribución uniforme, es decir, cada una de ellas tiene el mismo peso específico dentro de la perspectiva. A continuación se presenta los objetivos e indicadores para los sistemas de control de las unidades de negocio Flota Chile y Agencia Chile.

8.1 Sistema de control Flota Chile

Se presenta un resumen de los indicadores de los que se tienen información, para el cálculo de las ponderaciones de los objetivos y de los indicadores estratégicos.

Ponderaciones de los indicadores:

Para las ponderaciones, la suma de los objetivos dentro de la perspectiva equivale a un 100% a lo mismo que los indicadores en un mismo objetivo.

Para la ponderación de los objetivos estratégicos, dentro de una perspectiva, se calculó una distribución uniforme, es decir, por ejemplo para la perspectiva financiera hay dos objetivos con el mismo peso específico 50%.

Perspectiva BSC	Objetivo estratégico		Ponderación objetivos	Indicador		PON
PERSPECTIVA FINANCIERA (F)	F1	Incrementar Rentabilidad	100%	F1.1	Rentabilidad sobre la inversión	100%
	F3	Reducir Costos Operación	50%	F3.1	Costo Unitario Directos	75%
				F3.2	Costo de Subcontratación	25%
PERSPECTIVA CLIENTE (C)	C4	Mantener porcentaje de participación crítica	100%	C4.1	Participación de mercado	100%
PERSPECTIVA PROCESOS (P)	P1	Mejorar Eficiencia Operacional	25%	P1.1	Consumo de Combustible	50%
				P1.2	Duración de Faena	50%
	P3	Aumentar Disponibilidad de Equipo	25%	P3.1	Tasa de Subcontratación	100%
	P4	Adoptar sistema SIG y SySO	25%	P4.1	Grado de Cumplimiento del Programa de SIG y SySO	100%
PERSPECTIVA PROCESOS (P)	P5	Mejorar Seguridad Ocupacional	25%	P5.1	Tasa de Siniestralidad	100%
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE (A)	A1	Motivación a la Tripulación	25%	A1.1	Rotación de personal	100%

Tabla 36 Tabla objetivos estratégicos Flota Chile

Para el caso de los indicadores, la ponderación resulta de una distribución uniforme dentro del objetivo, es decir el objetivo P1 mejorar eficiencia operacional tiene dos indicadores, cada indicador tiene el mismo peso específico de 50%. Existe una excepción para el objetivo F3 Reducir costo Operación que no se hizo una distribución uniforme para sus indicadores F3.1 Costo Unitario y F3,2 Costo de Subcontratación. No tienen un mismo peso, ya que el indicador costo unitario tiene relevancia dentro del objetivo específico, según lo indicó la Gerencia General y la Oficina Estratégica de Empresas Taylor.

Resumen de indicadores que no tienen información para su cálculo:

Perspectiva BSC	Objetivo estratégico		Indicador	
PERSPECTIVA FINANCIERA (F)	F2	Mejorar Utilización de Activo	F2.2	Tasa de uso
PERSPECTIVA CLIENTE (C)	C1	Mejorar Satisfacción Cliente Interno	C1.1	Encuesta Satisfacción al Cliente
	C2	Fidelizar al Cliente	C2.1	Tasa de Recompra
	C3	Mejorar la Calidad del Servicio	C3.1	N° de faenas que Cumplen con el Tiempos Estipulado de Transferencia
P1.2			Duración de Faena	
PERSPECTIVA PROCESOS (P)	P2	Mejorar Mantenimiento	P2.1	Tasa de Para por Fallas
			P2.2	Tiempo Medio entre Fallas
			P2.3	Grado de Cumplimiento Programa de Mantenimiento
	P3	Aumentar Disponibilidad de Equipo	P3.2	UPTIME
P6	Continuidad operacional	P6.1	Faenas Perdidas	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE CRECIMIENTO (A)	Y A2	Capacitar tripulación	A2.1	Grado de Cumplimiento del Programa de Capacitación

Documento Sistema de Control Flota Chile

En el documento Excel “Sistema de Control Flota Chile Empresas Taylor” se adjunta el sistema de control de Flota Chile. En la primera hoja del documento Excel, llamada “BSC”, se encuentra el sistema de control, en que la parte superior del sistema de control tiene la celda llamada “FECHA CUADRO DE MANDO” que evaluará y calificará el sistema de control según la información del mes asignado. La fecha para este sistema de control, con la información de los indicadores está actualizada desde enero 2015 hasta mayo 2016.

En la segunda hoja del documento, que se denomina “INFORMACIÓN INDICADORES” se ingresa la información mensual de los indicadores del cuadro de mando.

En la tercera hoja del documento, que se denomina “CÁLCULO INDICADORES” se calcula el indicador, utilizando la información de la segunda hoja “INFORMACIÓN INDICADORES”.

En la primera hoja “BSC” en el cuadro de mando integral en la columna “Cálculo indicador “muestra el cálculo del indicador a través de la formula BUSCARV que llama los cálculos de la hoja “CÁLCULO INDICADORES”.

Calificaciones dentro del cuadro de mando integral

Cada calificación del cuadro de mando integral tiene una escala de cero a cien por ciento, refiriéndose al grado de cumplimiento.

La columna PRS se refiere a la ponderación de la perspectiva dentro del cuadro de mando integral, y calcula la calificación consolidada del cumplimiento de todos los objetivos estratégicos en una escala de cero a cien por ciento.

El cálculo de la calificación del cuadro de mando se hace de siguiente modo:

$$\frac{\text{Valor Indicador} - \text{Valor Meta}}{\text{Valor Meta}} [\%]$$

Este cálculo queda registrado en la columna desviación (%), para calcular la nota del indicador. Se considera solo la desviación entre el valor del indicador consolidado y valor del indicador meta consolidada.

Para la evaluación del indicador, si su desviación refleja una mejora en la meta siendo positiva para la empresa, se le asigna una calificación del 100%, nota máxima.

En cambio, si la desviación es negativa se evalúa como la diferencia entre un 100 y la desviación.

Observación; Para la nota del indicador en el Excel a través de la formula SI se acotó los límites de la calificación, que solo puede ser entre 0% y 100%.

Conocida la calificación del indicador se calcula la calificación del objetivo y se registra en la columna “Nota objetivo”.

Luego de los cálculos de las calificaciones de los objetivos estratégicos, se procede a calcular la calificación de la perspectiva. Para calcular la calificación de la perspectiva se multiplica la ponderación del objetivo dentro de la perspectiva por la calificación de dicho objetivo. Las calificaciones de la perspectiva van de una escala de cero a cien por ciento y quedan registradas en la columna “Nota Perspectiva”.

Teniendo las calificaciones de la perspectiva se califica el cuadro de mando, es decir, el grado de cumplimiento del foco estratégico. Para la calificación del cuadro de mando se multiplica el valor de la perspectiva con su respectiva ponderación dentro del cuadro de mando integral:

Ponderación Perspectiva Financiera × Calificación Perspectiva Financiera + Ponderación Perspectiva Clientes × Calificación Perspectiva Clientes + Ponderación Perspectiva Procesos × Calificación Perspectiva Procesos + Ponderación Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento × Calificación Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento
CALIFICACIÓN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Esto queda registrado en la parte inferior del cuadro de mando, donde dice “Nota BSC”

Esta metodología de calificación en el cuadro de mando integral, opera de la misma manera en el sistema de control de Agencia Chile.

En la tabla siguiente “Sistema de Control Flota Chile” se presenta el sistema de control Flota Chile al mes de enero 2016 la calificación consolidada del cuadro de mando integral, calificación de: sus perspectivas, de sus objetivos estratégicos y indicadores.

Tabla 37 Cuadro de mando integral Flota Chile

Columnas de sistema de control Flota Chile

Desviación (%): Es la desviación calculada entre el indicador y su meta.

Métrica del indicador: Son las unidades de los indicadores de los objetivos del CMI.

Nota indicador: se calcula a través del valor consolidado del indicador:

- Si la desviación es desfavorable para la empresa, la nota será: 100% menos el valor absoluto de la desviación.
- Si la desviación es favorable para la empresa, la nota será: 100%.

Por lo tanto, según el indicador a medir hay que asignar este criterio de calificación, ejemplo: en el caso de una desviación positiva del indicador rotación de personal este indica que existe mayor rotación que la meta, por lo tanto se le asigna una calificación de cien por ciento menos la desviación.

Nota objetivo: Es la multiplicación de la nota del indicador y su ponderación indicador.

Nota perspectiva: Es la multiplicación de la nota objetivo y su ponderación objetivo.

Nota BSC: Es la multiplicación de nota perspectiva y la ponderación de las perspectivas.

Ponderación perspectiva: Es el peso específico que tiene cada perspectiva del cuadro de mando integral. Esta ponderación sirve para calcular la calificación final al calcular las calificaciones de la perspectiva.

Peso objetivo estratégico: Es el peso específico dentro de la perspectiva. Esta ponderación sirve para calcular la calificación final del logro de los objetivos estratégicos.

Ponderación del equipo en el indicador: Su usa para calcular el valor “consolidado del indicador”.

8.2 Sistema de control Agencia Chile

Para el sistema de control de la unidad Agencia Chile, se presenta los indicadores que tienen información para calcularlos y así controlarlos. También se presenta las ponderaciones de los objetivos estratégicos e indicadores dentro del cuadro de mando.

Perspectiva BSC	Ponderación Objetivos		Objetivo estratégico	Ponderación indicador		Indicador
Perspectiva Financiera (F)	100%	F1	Mejorar Eficiencia Operacional	100%	F1.1	Costo Unitario Operacional
Perspectiva Clientes (C)	100%	C1	Mejorar Satisfacción del Cliente Interno y Externo	100%	C2.2	Encuesta de Satisfacción de Cliente Externo
Perspectivas Procesos (P)	100%	P2	Mejorar tiempos de ejecución de la operación	100%	P1.2	Tiempos de despacho de FDA
	100%	P3	Adoptar SySO en las Operaciones	100%	P3.1	Grado de Cumplimiento del Programa de SySO
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (A)	100%	A1	Mejorar la Productividad del Personal	100%	A1.1	Personas por Operaciones a la Nave
	100%	A2	Motivar al Personal	100%	A2.1	Rotación del Personal

Se usa el criterio de distribución uniforme de la ponderación del 100%. Es decir, se divide el peso total de cien por ciento por el número de indicadores en el objetivo.

Con esas ponderaciones se calcula la calificación del objetivo y el indicador, utilizando la misma metodología de cálculo de calificaciones usado para el sistema de control de Flota Chile.

Como en el caso de Flota Chile, no se pudo calcular algunos indicadores ya que no se cuenta con la información necesaria. Se diseña una base de datos para almacenar la información necesaria e incorporar esos indicadores para evaluaciones futuras.

En la tabla siguiente se muestra los indicadores que no se pudo calcular para medir los objetivos estratégicos de Agencia Chile.

Perspectiva BSC	Objetivo estratégico		Indicador	
Perspectiva Clientes (C)	C1	Mejorar Satisfacción del Cliente Interno y Externo	C2.2	Encuesta de Satisfacción de Cliente Externo
Perspectivas Procesos (P)	P1	Mejorar Estimación de Costos de los Servicios	P1.1	costos de DDA- FDA
	P2	Mejorar tiempos de ejecución de la operación	P1.1	Tiempos de despacho de DDA
			P1.3	MC-AOB
			P1.4	CO-AOB
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (A)	A1	Mejorar la Productividad del Personal	A1.1	Personas por Operaciones a la Nave
	A2	Motivar al Personal	A2.2	Encuesta de Clima
	A3	Educación al Personal	A3.1	Grado de Avance de Capacitación
	A4	Mejorar la Interacción de las Personas con las Plataformas de SI	A4.1	Grado de Uso del POET
			A4.2	Encuesta de Percepción del usuario con los SI

Para la medición del avance en el logro de los objetivos propuestos, se ha separado los indicadores para los que se tiene información de los que se carece de la información necesaria.

Sistema de control Agencia Chile

En el documento Excel “Sistema de Control Agencia Chile Empresas Taylor” se adjunta el sistema de control de Agencia Chile. La primera hoja tiene la celda “FECHA DEL CUADRO DE MANDO” que sirve para seleccionar la fecha del mes en que se desea calcular los indicadores. En esta primera hoja, llamada “BSC” está el sistema de control.

En la segunda hoja del documento, que se denomina “INFORMACIÓN INDICADORES” La información que aquí se presenta está actualizada solo para el año 2015, por requisito de privacidad de Empresas Taylor.

La tercera hoja, “CÁLCULO INDICADORES”, presenta el logro de los objetivos estratégicos planteados.

Las columnas del sistema de control son las mismas que las del sistema de control Flota Chile, con los mismos criterios de calificación para los indicadores, objetivos, perspectivas y el sistema de control.

La tabla siguiente muestra el sistema de control de Agencia Chile a abril de 2016.

Tabla 38 Cuadro de mando integral de Agencia Chile - primera parte

Tabla 38 Cuadro de mando integral de Agencia Chile - segunda parte

9 Conclusión de los sistemas de control Flota Chile y Agencia Chile

1. El sistema de control que permite medir el avance de logro de los objetivos estratégicos, de Agencia Chile y de Flota Chile, permite tener una visión mensual, del mes que se desea analizar. Permite conocer las condiciones en que se encuentra la información de los indicadores que se quiere calcular.
2. Para efecto del análisis con el sistema de control Flota Chile implementado, tomando a modo de ejemplo el mes de Enero 2016, se puede registrar que el objetivo “incrementar la rentabilidad” tiene una calificación de cien por ciento, ya que la rentabilidad lograda fue superior a la meta histórica. No obstante, al analizar los componentes de este logro, se determina que la lancha KIPA no cumplió con la meta. Por ello, se recomienda prestar atención a la operación de practica de la lancha KIPA.
3. Los cálculos de los indicadores estratégicos permiten tomar decisiones derivadas del cumplimiento de metas, como de logro de objetivos estratégicos
4. Para cada indicador estratégico que no cumpla la meta histórica se deberá explicar el motivo por el que no logro su meta 2015 del gerente responsable del indicador.
5. Se recomienda que tanto para las unidades de Flota Chile y Agencia Chile, proponer iniciativas de obtención de información de los indicadores faltantes, para generar el sistema de control consolidado que permitirá saber el comportamiento integral del negocio.
6. Para el caso de Flota Chile, los planes de mantenimiento e información pertinente son esenciales, ya que los activos clave de esta unidad estratégica Flota Chile son sus “LANCHAS”. Al fallar alguna de ellas, los costos se elevan de modo importante, ya que se debe subcontratar servicios de pilotaje y practica de otras agencias, para cumplir con sus clientes. La información de los indicadores de “Mejorar

Mantenimiento” son esenciales para controlar las reparaciones y mantenciones de las lanchas.

7. En Agencia Chile, los objetivos de estimación de costos de los servicios son fundamentales para saber en cuánto se está sobre estimando los valore de cada servicio, evitando la pérdida de clientes por preferencia de precio de otras agencias.
8. En los sistemas de control Flota Chile y Agencia Chile cabe destacar que las metas están relacionadas a valores promedio del 2015, esto solo permite saber cuánto mejor que el año 2015 se está.
9. El desarrollo del cuadro de mando integral permite a Empresas Taylor generar información valiosa que antes no conoció, pudiendo así controlar sus unidades de negocio en el cumplimiento de los focos estratégicos y la toma de decisiones.
10. Además el CMI, muestra de manera visual grados de alerta en calificaciones cero a cien por ciento del grado de cumplimiento de los objetivos de estratégicos.
11. Se recomienda generar iniciativas para cada uno de los objetivos estratégicos que esté a cargo de responsables, en cada unidad de negocio, para la elaboración de información, análisis y toma de decisiones.
12. La metas estratégicas se deberán modificar según los intereses empresariales del gerente general hacia las gerencias responsable de cada sistema de control para cada unidad de negocio (Flota Chile y Agencia Chile), ya que por el momento solo se puede evaluar sí estamos mejor que el año o peor que el año 2015.

Bibliografía

1. A Millan, C Muñoz,(2002) *Análisis Cuadro de Mando Integral*
2. Autores Doerr, O., y Sánchez, R. J., (2006). *Manual Indicadores de Productividad para la*
3. *Industria Portuaria. Aplicación en América*, Santiago de Chile: Naciones Unidas Cepal
4. Análisis de un cuadro de mando en el sector asegurador:
https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/pt/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1023146
5. Agenciamiento Chile: <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=668>
6. Armador: <https://es.wikipedia.org/wiki/Armador>
7. Certificaciones Empresas Taylor:
<http://www.empresastaylor.com/e/sustentabilidad/certificaciones/>
8. Certificación OHSAS: 18001: <http://saludocupacionalcuc.blogspot.cl/2012/08/ohsas-18001-siglas-significado.html>
9. Consignatario Marítimo: <http://www.plancameral.org/web/portal-internacional/preguntas-comercio-exterior/-/preguntas-comercio-exterior/f6b4d54e-abf2-4321-a0f8-65ec7f67beec>
10. Creación de la Misión empresarial
http://www.degerencia.com/articulo/importancia_de_la_mision_para_buen_accionar
11. Cadena Valor
<http://www.emprendepymes.es/la-cadena-de-valor-de-porter-el-analisis-estrategico-de-tu-pyme/>
<https://aulainteractiva.org/la-cadena-de-valor-de-porter-1593/#>
<http://www.monografias.com/trabajos107/cadena-valor-michael-porter/cadena-valor-michael-porter.shtml>

12. DIRECTEMAR, *Normativa Marítima*. Disponible en:
<http://www.directemar.cl/usuario-maritimo.html> (27/03/16)
13. Definición EBITDA: <https://es.wikipedia.org/wiki/Ebitda>
14. Disponer Owner: <http://www.m-i-link.com/dictionary/default.asp?term=disponent+owner>
15. Estrategia competitiva:
<http://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>
<http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc057.htm>
<http://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>
16. Fluctuación del precio del petróleo: <http://www.indexmundi.com/es/precios-de-mercado/?mercancia=petroleo-crudo&meses=12>
17. Guía de la evaluación del impacto, Creación de indicadores:
18. <http://guia.oitcinterfor.org/como-evaluar/como-se-construyen-indicadores>
19. Kaplan, R. Norton, D. P.(2002) *Libro Cuadro de Mando Integral, (2da), España: Gestión 2000*
20. Kaplan, R. Norton, D. P.(2004) *Libro Mapas estratégicos*, Harvard Bussines School Press, España: Gestión 2000
21. Legace, M.: *Mapas estratégicos*: <http://www.tantum.com/conocimiento/446/>
22. M,Porter. (2008)_*Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review América Latina
23. M Porter (2008) *¿Qué es la estratégica?* _Harvard Business Review América Latina
24. Misión, visión y principios y valores: <http://www.empresastaylor.com>
25. Norma ISO 9001: <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>
26. Operador Marítimo: <http://www.maritimeinfo.org/es/Careers-Guide/vessel-traffic-controller-officer>
27. Reglamento pilotaje y Prácticaje Gobierno de Chile:
<http://www.subtrans.gob.cl/subtrans/doc/Reglamento%20practicaje%20y%20pilotaje%20TM-008.pdf>

28. Términos Marítimos: <https://marygerencia.com/2012/02/29/elementos-personales-del-transporte-maritimo-propietario-armador-y-naviero/>
29. Tiempo medio entre fallas: <http://world-class-manufacturing.com/es/KPI/mtbf.html>
30. Universidad Andrés Bello, “Estudio despacho y recepción de naves en puerto San Antonio”
31. Unidad estratégica
<http://www.mercadeo.com/blog/2010/01/unidades-estrategicas-de-negocios-uen/>
32. Visión y Misión: <http://concepto.de/mision-y-vision/#ixzz4B8rKhKRS>
33. Visión y Misión y su importancia: <http://www.pdcahome.com/1903/la-importancia-de-definir-la-mision-y-vision-de-una-organizacion-para-conseguir-sus-metas/>

Anexo

Glosario

OHSAS 18001:1999: OCHSAS refiere al sigla en inglés “Occupational Health and Safety Assessment Series”, es un documento certificado elaborado por los organismos normalizadores de diferentes países por el instituto británico BSI por lo que define especificaciones que le empresa debe alcanzar para evitar riesgos y accidentes laborales.

ISM Code for vessels: certificación internacional que regula los requerimientos mínimos de seguridad que deben ser observados a bordo de una nave. Por lo que es utilizada para los servicios de pilotaje-practicaje, y remolcadores.

ISO 9001:2008 norma internacional en el que se centra en todos los elementos de administración de calidad, con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

ISO 14001:2004: Certificación que apoya apoyar la aplicación de un plan de manejo ambiental en cualquier organización del sector público o privado.

Agenciamiento marítimo: Son todos aquellos servicios que una persona natura o jurídica presta a una nave para el movimiento de cargas, fletes, mantenciones de su nave, entregas de dinero, coordinación portuaria y requerimientos de prácticos.

Agenciamiento Portuario: Consiste en todos los servicios que prestan las agencias de naves a los armadores (dueños de naves), sus capitanes y tripulación. Estas agencias actúan como en representación del armador antes autoridades y servicios administrativos como recepción y despacho de naves, salvaguardando y protegiendo intereses económicos y legales de sus clientes, y transmite ante las regulaciones legales en el puerto.

Armador: Es la persona natural o jurídica, sea o no propietaria de la nave la explota en su nombre.

Practicaje y Pilotaje: Una de sus unidades de negocio en nuestro país es la que presta servicios de pilotaje y practicaaje, el que consiste en transportar prácticos a toda nave que desea navegar por aguas interiores del territorio chileno y que se rige por las normas de la Autoridad Marítima, se le denomina practicaaje al transporte de prácticos para trasladarse alrededores en sectores de puertos y pilotaje para el caso de que la nave requiera navegar por canales y Bahías.

Directemar Reglamento de pilotaje y practicaaje artículo 1: Toda nave Chilena o extranjera que navegue por aguas interiores de la República por el Bahía de Magallanes o que efectúe cualquier maniobra en los puertos de la República de Chile, o en sus vecindades, debara utilizar prácticos Chilenos.

Directemar DS 374 artículo 2 Reglamento de agentes de naves: Toda nave nacional o extranjera, debe tener un Agente de Naves o Consignatario en los puertos nacionales a que arribe, salvo en los puertos en el que el armador tenga oficina establecida, donde podrá actuar directamente como consignatario de sus naves.

El mandandato para actuar como agente en los casos de que trata el reglamento, podrá constar por escritura pública o privada, telegrama, telex o cualquier otro medio.

La agencia genera su rentabilidad a través de un cobro de honorario por las gestiones efectuadas denomina Agencia Fee. Los desembolsos son financiados anticipadamente por el mandate o principal a través de la remesa de un anticipo que usualmente corresponde a un porcentaje de la proforma de gastos Portuarios (PDA) Por definición, el agente no gestiona asuntos por cuenta del mandante y no pone en riesgo sus propios dineros.

Disponer Owner: Corresponde al fletador que desarrolla, expide y explota la nave.

Armador: Es aquel naviero o empresa naviera que se encarga de equipar, avituallar, aprovisionar, dotar de tripulación y mantener en estado de navegabilidad una embarcación de su propiedad o bajo su posesión, con objeto de asumir su gestión náutica y operación.

Consignatarios marítimos o consignatarios de buques: agentes (representantes) de las compañías navieras o armadores en los distintos puertos del mundo. Sus funciones son:

- Captan cargas para las navieras o armadores que representan.
- Cobran fletes.
- Emiten contratos de transporte marítimo internacional (B/Ls).
- Coordinan las cargas y descargas de buques (vía estibadores)
- Realizan los trámites administrativos oportunos ante las autoridades portuarias y aduaneras.
- Actúan como intermediarios entre las navieras o armadores y los cargadores (exportadores) y facturan sus servicios a exportadores o importadores
- Reciben comisiones de las navieras o armadores en función de las cargas que obtienen para ellos.

Operador marítimo: Es la persona que sin tener la calidad de armador, según petición de un mandato ejecuta a nombre propio o en el de su mandante los contratos de trasportes u otros para explotación de las nave, adjudicando toda responsabilidad.

Capitán: Jefe Superior de la Nave, encargado de su gobierno e investido de autoridad publica y representante del Propietario, del Armador del buque y de los Cargadores en todo lo relativo al interés del buque, su carga y al resultado de la expedición marítima.

PDA: Proforma Disbursement Account Documento internacional que detalla la compra entre un armador o capitán del buque con el agente portuario.

EBITDA: El ebitda se calcula a partir del resultado final de explotación de una empresa, sin incorporar los gastos por intereses o impuestos, ni las disminuciones de valor por depreciaciones o amortizaciones, para mostrar así lo que es el resultado puro de la empresa. Por lo tanto, los elementos financieros (intereses), tributarios (impuestos), externos (depreciaciones) y de recuperación de la inversión (amortizaciones), deben quedar fuera de este indicador. El propósito del Ebitda es obtener una imagen fiel de lo que la empresa está ganando o perdiendo en el núcleo de su negocio.

Tasa de siniestralidad: Es la suma de tasa de siniestralidad de incapacidad temporal y tasa de siniestralidad de invalidez y muerte.

SySO (Salud y Seguridad Ocupacional) Es una multidisciplina en asuntos de protección, seguridad, salud y bienestar de las personas involucradas en el trabajo. Los programas de seguridad e higiene industrial buscan fomentar un ambiente de trabajo seguro y saludable.

Sistema de control: Un **sistema de control** es un conjunto de dispositivos o elementos encargados de administrar, ordenar, dirigir o regular el comportamiento de otro **sistema**, con el fin de reducir las probabilidades de fallo y obtener los resultados deseados