



PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA CPT REMOLCADORES CHILE

**PROYECTO PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN CONTROL DE
GESTIÓN**

PABLA MARIN VARGAS

PROFESOR GUÍA: ALDO CAPRILE ROJAS

RESUMEN

El presente proyecto se realiza para CPT Remolcadores Chile, unidad estratégica de negocios del *holding* CPT Empresas Marítimas S.A. dedicada a la operación de remolcadores en alta mar.

El estudio tiene como principal objetivo proponer un sistema de control de gestión abordando cuatro etapas, desarrollo de la estrategia, planificación estratégica, alineamiento de las unidades funcionales y controlar aprender.

En la primera etapa de desarrollo de la estrategia, se realiza un análisis crítico de las declaraciones estratégicas, como factores o elementos guían la dirección de la organización. Seguido de esto, se proponen nuevas declaraciones estratégicas que responden al filtro de preguntas técnicas que deben responder la visión, misión y valores. Estas declaraciones también responden a la adaptación de la expectativas y cambios del macro y micro entorno. En ese sentido este análisis externo e interno se realiza con las herramientas PESTEL y 5 fuerzas de Porter, cadena de valor, análisis de recursos y capacidades y análisis FODA. Esto permite confirmar los atributos claves para la propuesta de valor, que ayuda a la empresa a diferenciarse por sobre su competencia, los atributos claves para la propuesta de valor son: capacidad de respuesta, seguridad de la maniobra, servicios especiales y atención al cliente. Finalmente, esta etapa concluye con la definición del modelo de negocios, lo cual se grafica con la herramienta Canvas.

La siguiente etapa es la planificación estratégica, la cual se desprende del modelo de negocios, dado que este contiene la propuesta de valor, actividades claves, recursos claves y definición del cliente. Para esta etapa se desarrolla un mapa estratégico en coherencia con el modelo de negocios, en cual se identifican 3 pilares estratégicos, los cuales son: excelencia operacional, consolidación de clientes y diversificación y creación de valor, y a partir de ellos, se desarrollan 17 objetivos estratégicos. Para el control del cumplimiento de los objetivos estratégicos se construye un cuadro de mando integral. El mapa estratégico permite identificar

la causa-efecto de los objetivos estratégicos y de esa manera logra traducir la estrategia de la organización. Entre los objetivos estratégicos destaca aumentar capacidad de atención al cliente, el cual es coherente con la propuesta de valor, con el atributo capacidad de respuesta. También destaca optimizar los costos de la maniobra, el cual se alinea con la rentabilidad que buscan los accionistas. Finalmente se construyó un stratex con un total de 9 iniciativas estratégicas.

En la tercera etapa de alineamiento de las unidades funcionales con la estrategia, se propone un cambio organizacional, el cual consiste en crear una tercera gerencia, aparte de las dos gerencias funcionales que ya existen, quedando la gerencia comercial, la gerencia de administración de naves y la gerencia de operaciones, siendo esta última la nueva unidad funcional propuesta y no solamente un departamento con dependencia de la gerencia comercial. Esto se plantea para dar solución a los problemas de control de gestión que existen en la organización. Se construyen tableros de control para estas tres gerencias, con el propósito de alinear y medir los comportamientos deseados en función de los objetivos estratégicos expuestos en el mapa estratégico. Siguiendo con el alineamiento de las unidades funcionales, también se expone un nuevo esquema de incentivos, basado en la nueva estructura organizacional propuesta. Se establecen desempeños individuales y colectivos, para las tres gerencias funcionales.

Para la etapa de control y aprendizaje, se realiza un modelo de análisis del desempeño, fundado en un indicador central, el costo terceros. El modelo de análisis se materializa mediante reportes e intra indicadores que explican las desviaciones del costo terceros, este modelo se hace cargo de identificar los elementos que explican y predicen el desempeño de dicho indicador. En este caso se escoge el costo terceros como indicador central, por ser un ítem relevante en la estructura de costos. Este costo corresponde al esfuerzo que realiza la empresa para dar cobertura a todos los servicios de maniobras solicitados por sus clientes, es decir, si la organización no tiene naves propias en un determinado puerto, esta externaliza el

servicio contratando a operadores terceros, en síntesis, terceriza el servicio con otras empresas de remolcadores.

Finalmente, este estudio concluye cumpliendo con los objetivos planteados inicialmente, obteniendo del presente proyecto un sistema de control de gestión para CPT Remolcadores Chile. Este sistema está centrado en el cambio organizacional, proponiendo una nueva estructura, originando la gerencia de operaciones, como una unidad independiente y no como un departamento dentro de la gerencia comercial. adicionalmente se hace cargo de otros problemas de control de gestión que son abordados más adelante. Por último, es importante destacar que una organización con un sistema formal de control de gestión ayuda a sortear con éxito la implantación de la estrategia y con ello contribuir a alcanzar mejores resultados.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la administración ejecutiva de CPT Remolcadores S.A. por su colaboración y apoyo en este proyecto, en relación con la entrega de información y entrevistas realizadas. Especialmente quisiera agradecer al gerente general y gerente comercial, ya que sin su ayuda no hubiese sido posible la total comprensión del modelo de negocios del rubro naviero de remolcadores.

Adicionalmente también agradezco a los profesores de este magíster por los conocimientos aportados, con especial énfasis a mi profesor guía, el señor Aldo Caprile, dado que, con su apoyo, recomendaciones y exigencia, fue posible concluir el presente estudio.

Finalmente quiero dar gracias a mi familia, mi esposo y mis hijos, ya que, sin su constante apoyo y paciencia en este largo proceso, no habría logrado sortear con éxito el cierre de este proyecto.

CONTENIDO

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Objetivos del proyecto.....	1
1.2 Justificación del proyecto.....	3
1.3 Metodología.....	5
1.4 Alcance y limitaciones.....	8
1.5 Organización del documento.....	9
CAPÍTULO 2. CONTEXTO EMPRESA.....	12
2.1 Descripción de la organización.....	12
2.2 Descripción de CPT Remolcadores Chile.....	13
2.3 Caracterización del negocio.....	18
2.3.1 Cadena de Valor.....	19
2.3.2 Restricciones relevantes para el negocio.....	29
2.3.3 Valoración de la Industria.....	30
2.3.4 Indicadores relevantes para el Negocio.....	30
2.3.5 Factores críticos de éxito.....	33
2.4 Composición del contexto.....	34
2.4.1 Clientes.....	34
2.4.2 Stakeholders.....	35
2.4.3 Macroentorno.....	37

2.4.4	Microentorno.....	42
2.5	Declaraciones estratégicas.....	44
2.5.1	Análisis y definición Misión de la UEN.....	45
2.5.2	Misión.....	45
2.5.3	Propuesta de misión.....	46
2.5.4	Análisis y definición visión de la UEN.....	47
2.5.5	Propuesta de visión.....	49
2.5.6	Definición de Creencias.....	49
2.5.7	Propuesta de valores.....	51
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....		53
3.1	Oportunidades y amenazas.....	53
3.2	Análisis de recursos y capacidades.....	58
3.3	Fortalezas y debilidades.....	60
3.4	Análisis del posicionamiento competitivo de la organización.....	64
3.4.1	Análisis de posicionamiento.....	67
3.4.2	Análisis cuadrante amenazas v/s debilidades y fortalezas.....	68
CAPÍTULO 4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....		72
4.1	Análisis de la curva de valor.....	72
4.2	Selección de atributos clave.....	76
4.3	Declaración de la propuesta de valor.....	79
4.4	Descripción de la estrategia de la empresa.....	80
4.5	Modelo de negocio.....	87
4.5.1	Descripción general del modelo de negocio.....	88

4.6	Descripción de los componentes del modelo de negocios.....	91
4.6.1	Análisis de optimización del modelo de negocios.....	98
CAPÍTULO 5. SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN Y LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		104
5.1	Problemas que justifican el sistema de control de gestión y la medición del desempeño.....	104
5.2	Mapa Estratégico.....	113
5.2.1	Perspectivas del mapa estrategico.....	113
5.2.2	Temas estratégicos.....	114
5.2.3	Definición de los objetivos del mapa estratégico.....	122
5.2.4	Iniciativas estratégicas.....	127
5.3	Diseño del sistema de medición del desempeño.....	134
5.3.1	Medición del desempeño de los objetivos estratégicos.....	134
5.3.2	Medición del desempeño de las iniciativas estratégicas.....	139
5.3.3	Justificación del sistema de medición del desempeño.....	141
CAPÍTULO 6. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA.....		143
6.1	Explicación de las funciones de la UEN.....	145
6.1.1	Flujo de actividades.....	151
6.1.2	Principales desafíos de alineamiento de las funciones seleccionadas.....	155
6.2	Alineamiento organizacional y gestión del desempeño.....	159
6.2.1	Tableros funcionales de control.....	159
6.2.2	Justificación del sistema de medición de desempeño.....	170
CAPÍTULO 7. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESQUEMAS DE INCENTIVOS.....		172
7.1	Descripción del sistema actual de evaluación y compensación.....	173

7.1.1	Compensación del esquema de incentivos.....	174
7.1.2	Análisis crítico del esquema de incentivos actual.....	177
7.2	Situación propuesta del sistema de evaluación y compensación.....	180
7.2.1	Identificación de los desempeños claves a recompensar.....	181
7.2.2	Esquemas de incentivos propuesto para las gerencias.....	185
7.3	Justificación de la propuesta de esquemas de incentivos.....	193
7.3.1	Justificación del esquema de incentivos propuesto en relación con la crítica del sistema actual.....	193
7.3.2	Justificación del esquema de incentivos propuesto en función con los problemas de control de gestión.....	194
CAPÍTULO 8. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO.....		196
8.1	Modelo de análisis de desempeño.....	196
8.2	Reporte de desempeño.....	200
8.3	Procesos de análisis y revisión del desempeño.....	212
8.4	Justificación del modelo de análisis de desempeño.....	214
CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES.....		217
9.1	Cumplimiento de los objetivos del proyecto.....	217
9.2	Justificación y contribución de la propuesta.....	220
9.3	Recomendaciones.....	222
CAPÍTULO 10. BIBLIOGRAFÍA.....		224

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organigrama de CPT Empresas Marítimas.....	13
Ilustración 2: Participación de Mercado.....	14
Ilustración 3: Organigrama de CPT Remolcadores Regional.....	16
Ilustración 4: Organigrama de CPT Remolcadores Chile.....	18
Ilustración 5: Cadena de Valor.....	22
Ilustración 6: Principales operadores de remolcadores a nivel mundial.....	56
Ilustración 7: Tendencia del dólar observado 2019-2020.....	57
Ilustración 8: Curva de valor.....	74
Ilustración 9: Curva de valor.....	78
Ilustración 10: Diagrama de la estrategia.....	83
Ilustración 11: Modelo canvas.....	90
Ilustración 12: Eventuales cambios en el canvas de acuerdo a la estrategia unificación de la marca.....	102
Ilustración 13: Eventuales cambios en el canvas de acuerdo con la estrategia de bajo costo.	103
Ilustración 14: Temas estratégicos.....	115
Ilustración 15: Mapa estratégico.....	117
Ilustración 16: Relación de coherencia entre el tema estratégico y el análisis FODA.....	121
Ilustración 17: Relación entre el modelo de negocios y el mapa estratégico.....	126
Ilustración 18: Análisis de coherencia entre las iniciativas y las estrategias del FODA.....	131
Ilustración 19: Determinación de rentabilidad.....	151
Ilustración 20: Flujo de actividades.....	152
Ilustración 21: Organigrama propuesto.....	156
Ilustración 22: Costo Terceros.....	201
Ilustración 23: Costo Terceros Marzo.....	202
Ilustración 24: KPI Costo Terceros.....	203

Ilustración 25: Intra KPI Costo terceros.....	204
Ilustración 26: Ingresos Q1 2020.....	204
Ilustración 27: Evolución del precio del combustible.....	205
Ilustración 28: Análisis costo terceros causa-efecto.....	206
Ilustración 29: Análisis tablero funcional.....	207
Ilustración 30: Análisis de la cadena de valor.....	208
Ilustración 31: Aseguramiento operacional.....	209
Ilustración 32: Matriz de Riesgos CPT Remolcadores.....	211
Ilustración 33: Flujo de información.....	213

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz bibliográfica.....	7
Tabla 2: Indicadores Operacionales.....	31
Tabla 3: Indicadores Financieros.....	32
Tabla 4: Análisis de misión.....	46
Tabla 5: Análisis de misión propuesta.....	46
Tabla 6: Análisis de visión.....	48
Tabla 7: Análisis de visión propuesta.....	49
Tabla 8: Análisis de creencias.....	51
Tabla 9: Análisis de valores propuestos.....	52
Tabla 10: Oportunidades.....	53
Tabla 11: Amenazas.....	54
Tabla 12: Recursos.....	58
Tabla 13: Capacidades.....	59
Tabla 14: Fortalezas.....	61

Tabla 15: Debilidades.....	61
Tabla 16: Resumen del análisis FODA.....	65
Tabla 17: Cuadrante de aplicación de oportunidades y amenazas.....	66
Tabla 18: Atender a otro tipo de cliente.....	67
Tabla 19: Operar con energía limpia.....	67
Tabla 20: Mostrarse a grandes navieras que quieran ampliar su red o para hacer integración vertical.....	68
Tabla 21: Entrada de nuevos competidores.....	69
Tabla 22: Alza en el precio de combustibles.....	69
Tabla 23: Incertidumbre y bajas expectativas de crecimiento.....	69
Tabla 24: Resumen General de Estrategias.....	70
Tabla 25: Análisis comparativo.....	75
Tabla 26: Atributos de la propuesta de valor.....	79
Tabla 27: Distribución de ingresos.....	94
Tabla 28: Estructura de costos.....	98
Tabla 29: Matriz problema / mecanismo.....	111
Tabla 30: Tema estratégico v/s perspectiva.....	120
Tabla 31: Descripción de objetivos de aprendizaje y crecimiento.....	122
Tabla 32: Descripción de objetivos de procesos.....	123
Tabla 33: Descripción de objetivos de clientes.....	124
Tabla 34: Descripción de objetivos financieros.....	125
Tabla 35: iniciativas excelencia operacional.....	128
Tabla 36: iniciativas nuevos mercados.....	128
Tabla 37: Diversificación y creación de valor.....	129
Tabla 38: CMI Tema: Excelencia operacional.....	135
Tabla 39: CMI Tema: Consolidación de clientes.....	136

Tabla 40: CMI Tema: Diversificación y creación de valor.....	137
Tabla 41: Descripción de algunos indicadores.....	138
Tabla 42: Medición de las iniciativas.....	140
Tabla 43: Funciones de la Gerencia Comercial.....	145
Tabla 44: Funciones de la Gerencia de Administración de Naves.....	146
Tabla 45: Funciones de la Gerencia de Servicios Especiales.....	148
Tabla 46: Funciones de la Gerencia de Administración y Finanzas.....	148
Tabla 47: Matriz de impacto de objetivos.....	159
Tabla 48: Tablero de control de Gerencia Administración de naves.....	163
Tabla 49: Tablero de control Gerencia Comercial.....	165
Tabla 50: Tablero de control Gerencia de Operaciones.....	167
Tabla 51: KPI para evaluar desempeños bajo el sistema actual.....	176
Tabla 52: Competencias evaluadas para el rol general (mandos medios).....	177
Tabla 53: Competencias y desempeños Gerencias de Administración de Naves.....	181
Tabla 54: Competencias y desempeños Gerencia Comercial.....	183
Tabla 55: Competencias y desempeños de la Gerencia de Operaciones.....	184
Tabla 56: Resumen de esquema de incentivos propuesto.....	185
Tabla 57: <i>Triggers</i> del sistema de incentivos propuesto.....	187
Tabla 58: Estructura de esquema de incentivos propuesto para Gerente de Administración de Naves.....	190
Tabla 59: Estructura de esquema de incentivos propuesta para Gerencia Comercial.....	191
Tabla 60: Estructura de esquema de incentivos propuesto para Gerencia de Operaciones....	192
Tabla 61: Reporte de gestión de proyectos.....	210
Tabla 62: KRI de proyectos.....	211

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

El objeto del presente proyecto es construir una propuesta de un sistema de control de gestión, que se haga cargo de integrar la estrategia con la operación de una unidad estratégica de negocio, de ahora en adelante UEN.

CPT Remolcadores Chile es, como su nombre lo indica, la línea de remolcadores de CPT Empresas Marítimas S.A.. Esta unidad es la encargada de ofrecer servicios de remolque, atraque y desatraque a naves que recalán en puertos chilenos. Adicionalmente también ofrece servicios especiales de mantención de terminales marítimos y salvataje de naves en alta mar.

Esta unidad de negocio cuenta con 111 años de experiencia en el mercado chileno, sin embargo, se enfrenta a fuertes competidores multinacionales muy grandes a nivel mundial. No obstante, en esta industria destaca su modelo de negocios y su propuesta de valor. El modelo de negocios permite que los competidores sean también proveedores y algunos canales de distribución de servicios también se conviertan en competencia y clientes a la vez. Es por esa razón que uno de los activos principales de esta industria está en el capital relacional de sus colaboradores. Por esa razón el sistema de control de gestión busca apoyar tanto el desarrollo de la estrategia como el alineamiento de las distintas gerencias.

1.1 Objetivos del proyecto

Este proyecto tiene como objetivo principal proponer un sistema de control de gestión que permita a la organización cumplir adecuadamente el plan estratégico, de manera que posibilite integrar la estrategia con el desarrollo operacional, basado en los problemas actuales que presenta la organización, los cuales son principalmente de comportamiento organizacional y con foco en la estrategia, como se explica en el apartado 1.2.

Los objetivos específicos del proyecto son los siguientes:

- Revisar las declaraciones estratégicas, a través de un análisis crítico, proponiendo correcciones o ajustes en la misión, visión y valores, para asegurar que exista una declaración conocida y en línea con los objetivos estratégicos.
- Desarrollar un análisis del entorno en el que se desenvuelve CPT Remolcadores, externo e interno. En este caso se utilizan las herramientas PESTEL y las cinco fuerzas de Porter. Para el análisis interno se realiza un análisis de la cadena de valor. Todo lo anterior permite desarrollar el análisis FODA, haciendo posible el análisis competitivo de la organización.
- Exponer la propuesta de valor de la organización, identificando sus principales atributos y definir el modelo de negocios, utilizando la herramienta canvas. Esto con el fin de definir la manera de cumplir los objetivos estratégicos.
- Construir un mapa estratégico que traduzca la estrategia y permita dar a conocer los objetivos estratégicos a toda la organización, con el fin de facilitar el cumplimiento de los objetivos, a través de la relación causa-efecto.
- Desarrollar un cuadro de mando integral, de ahora en adelante CMI, que facilite la generación de indicadores, de manera que midan el logro de los objetivos estratégicos del mapa estratégico.
- Realizar el despliegue de la estrategia, mediante los tableros de control de las áreas funcionales más relevantes del negocio o las que inciden de manera directa en la entrega de la propuesta de valor al cliente. Con el objetivo de bajar la estrategia a la operación, hacia los colaboradores que trabajan en la organización.
- Analizar el esquema de incentivos de la organización y realizar un análisis crítico, para proponer un esquema que permita cumplir los desempeños esperados de las áreas funcionales elegidas en el presente proyecto.

- Realizar un análisis del desempeño, proponiendo un modelo y reportes, con el fin de medir y controlar la implementación de la estrategia. Se escoge el indicador clave de desempeño, costo de terceros, el cual es relevante para la unidad estratégica de negocio, ya que la estrategia busca rentabilidad y este costo es importante en el modelo de negocios, ya que también tiene relación con la propuesta de valor ofrecida al cliente.

1.2 Justificación del proyecto

El proyecto se justifica en función de los problemas actuales en el sistema de control de gestión de la organización, los cuales se pueden agrupar en problemas relacionados con los focos de la estrategia y problemas de comportamiento organizacional.

Focos en la estrategia

Para una mejor comprensión, es necesario contextualizar la estrategia de la empresa. La estrategia apuesta al margen por sobre el volumen. La propuesta de valor de la empresa está centrada principalmente en la construcción y mantención de la buena relación comercial con sus clientes y proveedores, el trato cordial, amable y considerado con ellos es fundamental para la empresa y para la ejecución de la estrategia, sin embargo, hay otra variable, cobertura operacional, que también es parte de la propuesta.

Por tanto, de lo anterior se pueden desprender los siguientes énfasis:

- Medición del activo intangible: dada la estrategia de la compañía, donde el foco está en las relaciones comerciales tanto con clientes como con proveedores, es necesario medir y mantener el activo intangible. Siendo el capital relacional un activo intangible relevante para esta empresa. Hoy la medición del activo intangible es informal.

- Comunicación de la estrategia: la empresa si bien tiene un plan estratégico de largo plazo, no comunica la estrategia en todos los niveles de la organización, es decir la estrategia no baja para ser conocida por todos los empleados.

Problemas relacionados con el control de gestión y/o con el comportamiento organizacional

El éxito del cumplimiento de la planificación estratégica tiene directa relación en alinear comportamientos, no es suficiente con la definición de la estrategia o la medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos, a través de indicadores, todo esto no tiene sentido si no se tiene en cuenta un factor clave de éxito en la implantación de la estratégica, la colaboración de los empleados en hacer posible que esta se cumpla. En ese sentido, son fundamentales, ciertos factores, como, la cultura organizacional y el alineamiento horizontal y vertical de los empleados. Dado lo anterior, se presentan brevemente algunos problemas o desafíos que la empresa deberá sortear para tener éxito.

- Cultura organizacional: este factor es fundamental como punto de partida ante cualquier cambio, dado que permite o bien frena los cambios.
- Alineamiento horizontal: el área comercial tiene la responsabilidad de entregar el servicio al cliente, tenga o no disponibilidad de naves. El gerente comercial es el responsable de la prestación del servicio al cliente, de los ingresos que el negocio genera y del costo de tercerizar el servicio. Sin embargo, el gerente técnico de naves es responsable de los costos de mantenimiento y de la disposición de naves. Por lo tanto, si no hay naves disponibles, externalizar el servicio altera el costo operacional en aquellos puertos donde es vital operar con naves propias.
- Poca fluidez en la comunicación: la información desde la plana ejecutiva hacia los gerentes es fluida, no obstante, generalmente se queda sólo en las actividades primarias de la cadena de valor, dejando atrás al resto de los empleados que

están en las actividades de apoyo. No existe una información clara sobre la estrategia, ni cuanto es lo que cada área aporta o debiera aportar al cumplimiento de ella.

- **Diseño organizacional:** la estructura matricial presenta desventajas cuando un gerente debe reportar a dos jefes. Esta doble dependencia genera en algunos casos problemas de asimetría de la información, ya que la estructura crea conflicto con la lealtad del empleado al tener sobre él dos jefaturas, donde cada una tiene distintos intereses. Por otra parte, la estructura de la empresa presenta tres gerencias principales, administración de naves, comercial y servicios especiales. Sin embargo, dentro de la gerencia comercial está el área de operaciones y dentro de la gerencia de administración de naves también se encuentra el área de tripulación de naves. Dado lo anterior las áreas que intervienen directamente en la prestación del servicio son dos y están en diferentes gerencias, las cuales son operaciones y tripulación.

Este punto se desarrolla de manera más extensa en la sección 5.1. que corresponde a los problemas que justifican el sistema de control de gestión y medición del desempeño.

1.3 Metodología

La metodología para diseñar el modelo de control de gestión que se propone se basa en el sistema de ciclo cerrado (Kaplan y Norton, 2012), el cual conecta a la organización con la excelencia en la ejecución operacional con las prioridades y la visión estratégica, adicionalmente se agrega la curva de valor y modelo de negocio. En el presente trabajo se desarrollan las siguientes fases del modelo, desarrollo de la estrategia, planificación de la estrategia, iniciativas estratégicas, alineamiento de las unidades organizacionales y controlar y aprender. Con respecto a las fases 4 y 6, planificar operaciones y probar y adaptar,

respectivamente, se espera puedan ser desarrolladas por la organización, una vez presentado este documento.

En la primera parte, el desarrollo de la estrategia, se busca analizar desde el punto de vista crítico las declaraciones estratégicas, realizar un revisión y análisis del entorno competitivo y económico, además de un análisis interno, con la herramienta FODA. Con esto último se responde a la pregunta ¿cómo está posicionada la empresa para hacer frente a las oportunidades y amenazas? La cual se responde con un análisis de brecha y se propone que estrategias podrían ser implantadas.

En la segunda parte, la planificación estratégica, el objetivo es desarrollar los objetivos estratégicos e indicadores. Las herramientas que se utilizan son, un mapa estratégico y un CMI. Luego del CMI, se establecen las iniciativas estratégicas, las cuales se busca relacionarlas a los objetivos generales de la organización, junto con desarrollar un stratex, que incluya indicadores de estas iniciativas.

En la tercera etapa de alineación de las unidades organizacionales de este proyecto, se espera alinear los comportamientos que llevan a la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos. Una vez desarrollado el mapa estratégico y definido el CMI, se diseñan los tableros de control y de estos se desprenden los desempeños claves a evaluar en el esquema de incentivos que se propone, derivado de un análisis crítico del sistema actual.

En la cuarta etapa de planificar operaciones, Kaplan y Norton (2012) señalan dos procesos principales, el primero es mejorar los procesos claves, respondiendo a la pregunta ¿cuáles con los cambios necesarios a los procesos de negocios que requiere la estrategia?, lo cual tiene como objetivo asegurar que los cambios necesarios y requeridos por los temas estratégicos, se hagan realidad, en los procesos operacionales. Lo segundo es desarrollar el plan de capacidades y recursos, respondiendo a la pregunta ¿ cómo relacionar la estrategia con los planes operativos y los presupuestos?, con el objetivo de garantizar que la capacidad de recursos, los planes operacionales y presupuestos reflejen la dirección y necesidad de la

estrategia. En este documento no existe el desarrollo de esta etapa, pero se recomienda al final de este informe.

En la quinta fase de controlar y aprender, esto tiene como finalidad, la revisión de la estrategia y revisiones operativas. La revisión de la estrategia responde a la pregunta ¿se está ejecutando adecuadamente la estrategia?, mientras que las revisiones operativas, responde a la pregunta ¿están las operaciones bajo control?, el objetivo es controlar y gestionar las iniciativas estratégicas y el cuadro de mando integral y por otra parte controlar y gestionar el desempeño operacional y financiero de corto plazo. Se diseña un modelo de análisis del desempeño del indicador central costo terceros, por ser este un *input* relevante y estratégico tanto dentro de la estructura de costos, como un factor que forma parte de la propuesta de valor.

La ultima etapa, probar y adaptar tiene como objetivo la revisión de la estrategia una vez al año, específicamente para determinar su rentabilidad y validez. De esta manera se puede determinar si la estrategia adoptada es la correcta o es necesario adaptarla. Esta etapa no se desarrolla en el presente proyecto, sin embargo, en el capítulo CAPÍTULO 8. se desarrolla un modelo predictivo para revisarla.

En la Tabla 1 se presenta un resumen de la base bibliográfica utilizada en el presente informe. No obstante, también se utilizaron otras referencias bibliográficas, como memorias anuales del competidor Saam (2019), noticias del diario virtual DW (2018), páginas web de ENAP, de CPT Empresas Marítimas y del Banco Central de Chile.

Tabla 1: Matriz bibliográfica

Etapa	Capítulo	Marco Teórico
Desarrollo de la estrategia	Contexto empresa	
	Caracterización del negocio	Porter (1987)
	Composición del contexto	Kaplan y Norton (2012) Hill y Jones (2011)
	Declaraciones estratégicas	Thompson et al. (2017) Cancino (2019)

Etapa	Capítulo	Marco Teórico
Planificación estratégica		Robbins y Jugde (2017)
	Análisis estratégico	
	Análisis de recursos y capacidades	Thompson et al. (2017)
	Oportunidades y amenazas	Hill y Jones (2011)
	Fortalezas y debilidades	Thompson et al. (2017) Porter (1987)
	Formulación estratégica	
	Análisis de la curva de valor	Mauborgne y Kim (2005)
	Declaración de la propuesta de valor	Osterwalder y Pigneur (2010) Thompson et al. (2017)
	Descripción de la estrategia de la empresa	Kaplan y Norton (2012)
	Modelo de negocio	Kaplan y Norton (2012) Thompson et al. (2017) Osterwalder y Pigneur (2010)
	Sistema de control de gestión y la medición del desempeño	
	Problemas que justifican el sistema de control de gestión y la medición del desempeño	Thompson et al. (2017)
		Caprile (2020)
		Núñez y Caprile (2006)
		Anthony y Govindarajan (1998)
		Robbins y Judge (2017)
Mapa estratégico	Kaplan y Norton (2012)	
Diseño del sistema de medición del desempeño	Kaplan y Norton (2012)	
Alineamiento estratégico	Despliegue de la estrategia	
	Despliegue de la estrategia	Caprile (2020)
		Núñez y Caprile (2006)
	Alineamiento organizacional y gestión del desempeño	Kaplan y Norton (2012)
		Niven (2002)
	Evaluación del desempeño y esquemas de incentivo	
	Evaluación del desempeño y esquemas de incentivo	Caprile (2020)
Robbins y Jugde (2017)		
Situación propuesta del sistema de evaluación y compensación	Kaplan y Norton (2012)	
Controlar y aprender / probar y adaptar	Análisis del desempeño	
	Modelo de análisis del desempeño	Caprile (2020)
		Kaplan y Norton (2012)

Fuente: Elaboración propia

1.4 Alcance y limitaciones

El alcance del proyecto presentado a continuación es la propuesta de un sistema de control de gestión para ser aplicado en la empresa CPT Remolcadores Chile, dentro del holding de CPT Empresas Marítimas S.A.

Con respecto a las limitaciones, éstas se detallan a continuación:

- De un total de ocho problemas de control de gestión, solo se pueden abordar seis en la propuesta del sistema de control de gestión. Esto debido a que uno de los problemas de control de gestión se presenta en la cultura organizacional, para lo cual se exponen tanto los desafíos que la empresa debe sortear como las potenciales decisiones que se deben tomar, lo que queda completamente en manos de la organización. Adicionalmente otro problema o desafío es la optimización de costos, lo cual depende de las iniciativas estratégicas, del entorno económico y de los controles presupuestarios. En ese sentido, el presente proyecto, a través de la metodología abordada entrega propuestas de indicadores y reportes, pero finalmente apunta a medir y entregar resultados, no propone reestructuraciones a la estructura actual de costos, sin embargo, presenta propuestas de cambio al modelo de negocios que finalmente corresponde que la empresa evalúe.
- No es posible contar con información adicional sobre la industria que proporcione la misma empresa, esto dado que la empresa no cotiza en bolsa, por esa razón, se tuvo que recurrir a la competencia para comparar información principalmente sobre riesgos y participación de mercado.
- Este proyecto es una propuesta que podría ser aplicada a la organización.

1.5 Organización del documento

Este trabajo está organizado en 10 capítulos, los cuales se describen brevemente:

- Introducción, se describen los principales problemas de control de gestión que justifican el proyecto, así como la metodología utilizada y el alcance y limitaciones para abordar el trabajo.

- Contexto empresa, se realiza una breve presentación de la organización, junto a una caracterización del negocio y la composición del contexto, donde este último aborda un análisis micro y macroeconómico, además de dar a conocer los principales *stakeholders*.
- Declaraciones estratégicas, se realiza un análisis crítico de estas declaraciones, utilizando la metodología del marco teórico.
- Análisis estratégico, se identifica y analiza el posicionamiento estratégico actual de la UEN, utilizando la metodología de un análisis FODA.
- Formulación estratégica, se describe la estrategia de la organización, mediante el análisis de la curva de valor y la selección de atributos claves, para finalmente establecer cuál es la propuesta de valor de la empresa.
- Modelo de negocio, se describe de manera general el modelo de negocios, como la empresa captura y crea valor, quienes son sus socios estratégicos, sus clientes, como se relaciona, su estructura de costos e ingresos.
- Definición de los objetivos estratégicos de la UEN, se definen los objetivos estratégicos, los problemas de control de gestión y se diseña un mapa estratégico que traduzca la estrategia.
- Diseño del sistema de medición del desempeño de la UEN, se construye un cuadro de mando integral, de ahora en adelante CMI, para monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos, previamente definidos y la implementación de las iniciativas estratégicas.
- Despliegue de la estrategia, se explican las principales funciones de la UEN y mediante un flujo de actividades se seleccionan dos unidades, dada la relevancia de su aporte tanto en el flujo, como su contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

- Definición de los desempeños de las unidades funcionales, en este ítem se definen los objetivos de las unidades funcionales seleccionadas en el punto anterior, las cuales son la gerencia comercial y administración de naves, no obstante, se propone una nueva gerencia, la gerencia de operaciones, con el fin de dar solución a los problemas de control de gestión organizacional y de alineamiento horizontal. En este capítulo se desarrollan también los tableros de control.
- Evaluación del desempeño y esquema de incentivos, se especifican aquellos desempeños claves que son recompensados, los cuales tienen en parte su origen en los tableros de control, sin embargo, aquellas competencias cualitativas también son incluidas en este apartado. Primero se realiza una crítica al sistema actual y luego se proponen mejoras que se hacen cargo de los problemas de control de gestión, en este caso de alineamiento vertical y horizontal.
- Análisis del desempeño, el fin de esta sección es cerrar el ciclo de control de gestión, construyendo una propuesta de ejemplo del proceso para el análisis y reporte del desempeño. Partiendo por la definición de un KPI central y cómo este se va midiendo y controlando con los patrones de análisis, de manera de describir o predecir de forma causal los resultados.

CAPÍTULO 2. CONTEXTO EMPRESA

Se presenta una breve reseña de la Empresa CPT Empresas Marítimas S.A., la cual es la matriz de la filial CPT Remolcadores S.A., sobre la cual se basa esta tesis de grado, con el fin de conocer la organización.

2.1 Descripción de la organización

CPT Empresas Marítimas S.A., inició sus actividades en el año 1909, ofreciendo servicios marítimos, portuarios y logísticos en la costa chilena desde sus inicios, siendo hoy en día una de las empresas del sector más importantes y pujantes de Chile, habiendo incluso expandido su oferta de valor a otros países de Latinoamérica, tales como: Perú, Ecuador, Panamá y Argentina.

La empresa es controlada por dos socios, que ejercen control, Agunsa S.A. y la familia Skalweit.

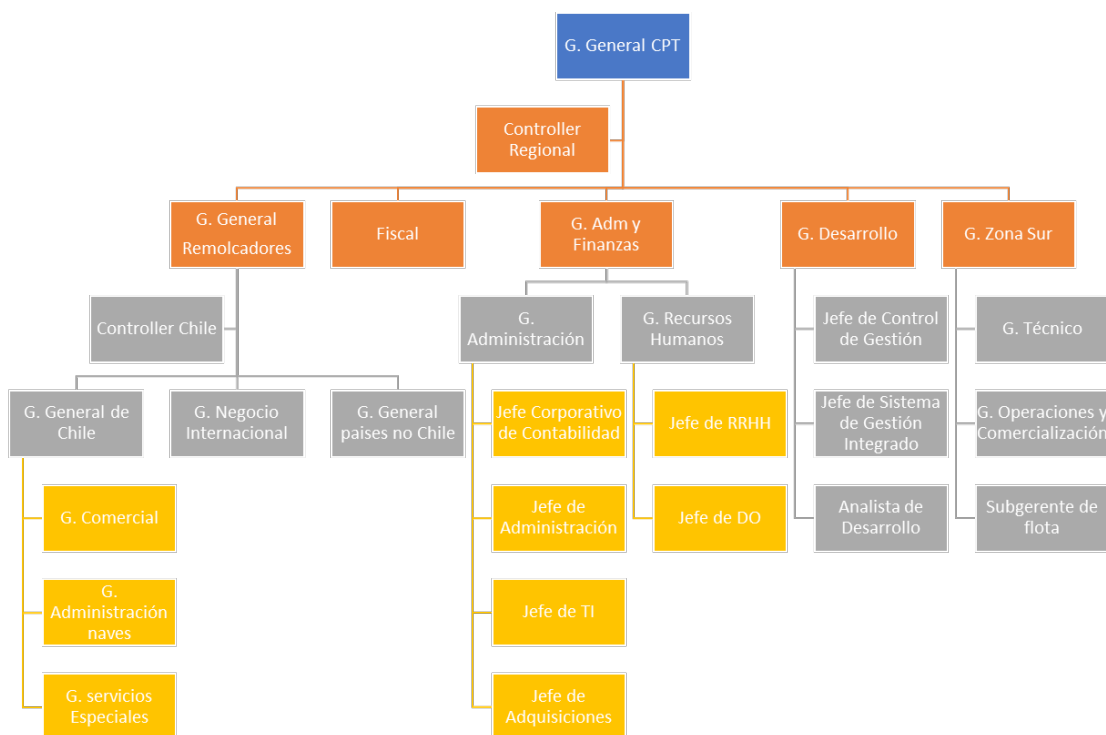
CPT Empresas Marítimas S.A. participa en cuatro áreas de negocio, siendo la principal y más importante a nivel de ingresos el área de remolcadores a cargo de la filial CPT Remolcadores S.A., otra área de negocio en la cual participa la empresa es en la industria salmonera, específicamente en el traslado de peces vivos, desde los centros de cultivos, hasta los lugares de destino ubicados para la faena de estos. CPT también tiene una unidad de Agenciamiento marítimo, encargada de prestar los servicios necesarios a los navieros que

llegan a puerto, por último, CPT Empresas también está presente en el área de conectividad en sur de Chile, especialmente en la Isla grande de Chiloé y zona Austral de Chile.

La línea de negocios de CPT Empresas Marítimas más importante es remolcadores, para la cual existen varias filiales en Chile y en el extranjero. Esta unidad está presente en Chile, donde presenta la mayor cantidad de ingresos a nivel de holding, también opera en Perú, Ecuador, Argentina y Panamá.

En la Ilustración 1 se presenta el organigrama de casa matriz, CPT Empresas Marítimas

Ilustración 1: Organigrama de CPT Empresas Marítimas



Fuente: Elaboración propia

2.2 Descripción de CPT Remolcadores Chile

CPT Remolcadores Chile es una empresa filial del grupo CPT, la cual se dedica al negocio de remolcadores, el cual consiste en entregar soporte a naves mayores cuya función

principal es la asistencia durante atraque y desatraque a muelles, así como también remolques de naves mayores en caso de averías o casos especiales.

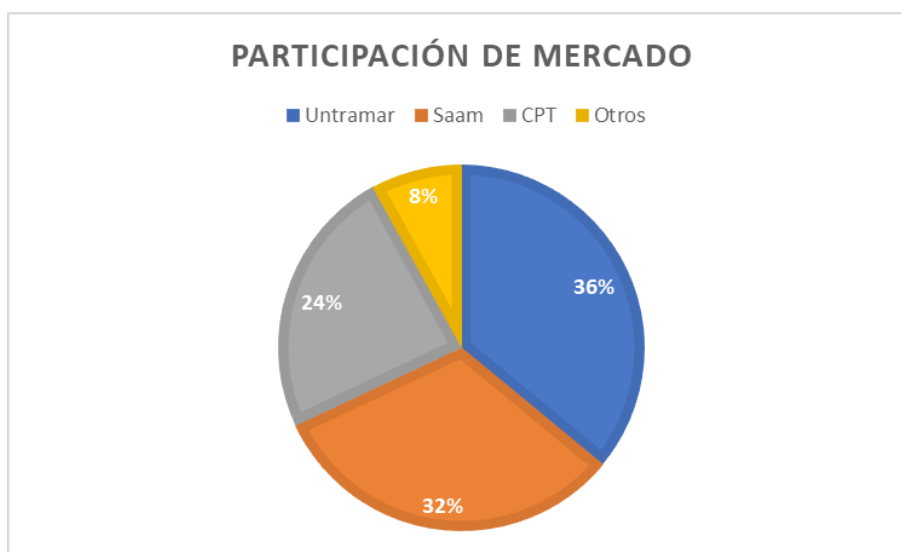
Adicionalmente tiene funciones de combatir incendios en altamar, mantenimiento de boyas y terminales, junto con *Oil Spill Repair* (OSP), es decir, respuesta ante derrames.

El nivel de ventas anual de la compañía CPT Remolcadores Chile es aproximadamente de USD \$ 46.500.000 al 31 de diciembre de 2018, por otra la cantidad de trabajadores contratados de forma directa por la empresa alcanza los 200 empleados.

En Chile participan en esta industria principalmente tres empresas, entre ella CPT Remolcadores.

En la Ilustración 2 se muestra un gráfico con la participación de mercado de la Industria, donde se aprecia la participación de un 24% por parte de CPT Remolcadores Chile.

Ilustración 2: Participación de Mercado



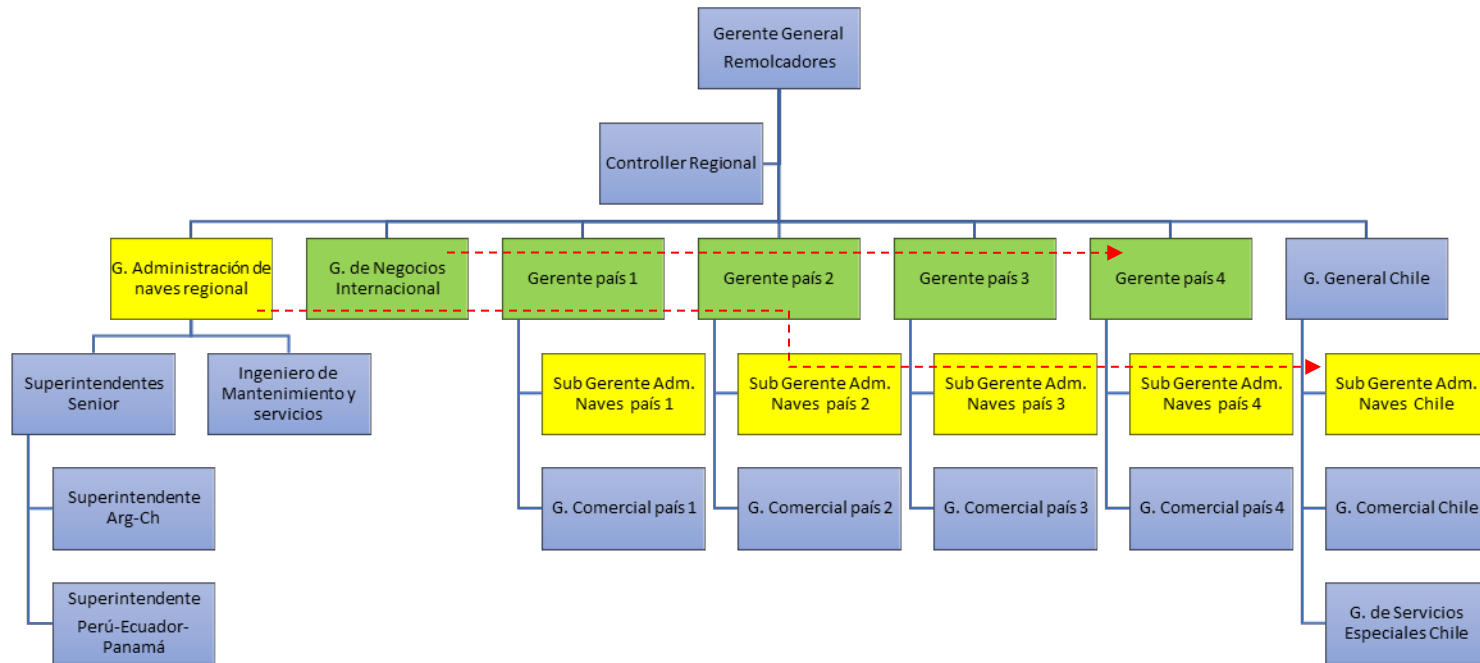
Fuente: Elaboración propia

La estructura de CPT Remolcadores es divisional, según se observa en la Ilustración 3, sin embargo, también tiene una dependencia matricial. Para una mejor comprensión se muestra a continuación el organigrama de CPT Remolcadores Regional.

El gerente general de CPT Remolcadores a nivel global cumple un doble rol, es el gerente general del negocio de remolcadores regional y a su vez es el gerente general de Chile. En su rol de gerente general regional, le reportan los gerentes generales de cada país. No obstante, en calidad del rol de gerente general de Chile, le reportan el gerente comercial de Chile, el gerente de servicios y el gerente de administración de naves, posteriormente él, le reporta directamente al gerente general de CPT Empresas Marítimas. Por otra parte, los gerentes generales de cada país si bien le reportan al gerente general de CPT Remolcadores regional, en rol jerárquico, estos gerentes generales le reportan también al gerente de negocio internacional en un rol funcional.

Ilustración 3: Organigrama de CPT Remolcadores Regional

Dependencia funcional



Fuente: Elaboración propia

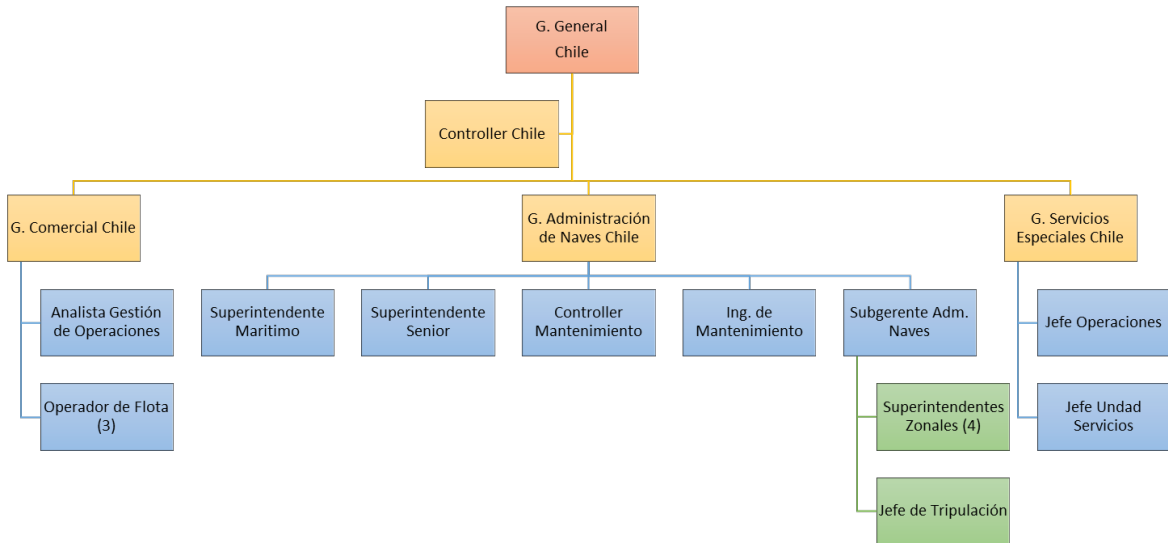


Lo mismo ocurre con los gerentes de administración de nave, estos deben reportarle jerárquicamente al gerente general de cada país, pero en un rol funcional le reportan también al gerente de administración de naves regional. No obstante, el gerente de administración de naves regional también es gerente de administración de naves de Chile y le reporta en su rol de regional al gerente general de CPT Remolcadores regional y en rol divisional al gerente general de Chile.

Con la excepción de Chile, el gerente comercial, en cada país tiene doble rol, el gerente general y el de gerente comercial. El gerente comercial de Chile sólo reporta al gerente general de Chile.

La gerencia de administración y finanzas es una sola y les presta servicios a todos los negocios, sin embargo, en cada país hay un subgerente de administración y finanzas que jerárquicamente depende del gerente general de cada país, pero funcionalmente le reporta al gerente de administración regional, el gerente de desarrollo también es una sola área que le presta servicios a todo el negocio, esta se encuentra completamente centralizada en Chile. La Ilustración 4 muestra el organigrama de CPT Remolcadores Chile.

Ilustración 4: Organigrama de CPT Remolcadores Chile



Fuente: Elaboración propia

2.3 Caracterización del negocio

La empresa gana dinero mediante la entrega de servicios de logística portuaria, específicamente como remolcador de naves mayores. Adicionalmente también presta servicios especiales para combatir incendios en ultramar, junto con entregar respuesta ante derrames (*Oil Spill Repair*) y mantenimiento de terminales marítimos.

El beneficio que entrega el negocio es logística portuaria a naves mayores, mediante remolcadores.

Las Etapas del negocio son:

- Licitación: El cliente licita, se presenta el negocio, los servicios tarifarios y comienza la negociación de tarifas.

- **Agencias e Intermediarios:** Las agencias en muchos casos son representantes de los armadores o navieras extranjeras, eso significa que estas buscan a los proveedores en nombre de los armadores y el negocio de las agencias es cobrar una comisión por ese servicio, es decir las agencias e intermediarios vendrían siendo un canal por el cual se presta el servicio al cliente y la comisión es el parte del costo para CPT Remolcadores de haber ganado esa faena. El negocio de los intermediarios es muy parecido, la única diferencia es ellos no tienen la representación de sus clientes.
- **Negociación por recomendaciones:** Algunos clientes recomiendan el servicio de CPT Remolcadores a clientes nacionales o extranjeros, de manera directa o por agencia.
- **Entrega de servicio al cliente:** Existen clientes con y sin contrato ya que hay distintos canales de venta del servicio.
- **Servicio de post venta:** Esta etapa es relevante, ya que la organización busca entregar un servicio de atención excepcional, con el objetivo de incrementar la satisfacción de los clientes.
- **Relacionamiento estratégico:** Para CPT Remolcadores, el capital relacional es uno de los intangibles más importantes, debido a que el cultivar excelentes relaciones con el cliente, atenderlo, el trato cordial, prestarle apoyo y entregarle la información que requiere, son clave a la hora de fidelizarlos.

2.3.1 Cadena de Valor

Según Porter (1987), la cadena de valor de una organización identifica las actividades primarias que crean valor para el consumidor, así como las actividades de apoyo relacionadas.

Según la misma literatura, las actividades primarias y secundarias de una organización permiten identificar los grandes componentes de su estructura interna de costos.

Esto es porque cada actividad en la cadena de valor genera costos y vincula el uso de los activos. Dado esto, para que una empresa u organización sea competitiva, es crucial que realice sus actividades de forma eficaz en cuanto a costos, independiente de cuáles sean las que desee destacar. Una vez que se identifican las grandes actividades de la cadena de valor, lo que sigue es evaluar la competitividad en costos, utilizando la técnica “costeo por actividades” para así determinar el costo de cada actividad de la cadena de valor. La Cadena de Valor de la empresa se presenta en la Ilustración 5.

Actividades primarias

Las actividades primarias de CPT Remolcadores se describen a continuación:

- Planificación de demanda, la demanda se planifica en base a varias variables, las cuales se nombran a continuación:
 1. Se solicitan datos estadísticos a las agencias (intermediarios) en función del número de recaladas anuales en puertos chilenos.
 2. Los clientes envían una planificación anual de sus actividades, esos datos son analizados por el área comercial en conjunto con el *controller* y en relación con esa planificación se estiman los servicios que serán requeridos, pero además se agregan inputs macroeconómicos en la estimación.

Adicionalmente se debe planificar la demanda por dos principales razones adicionales, para construir el plan de flota y contratar operadores terceros. Esto cobra vital importancia para cumplir con los clientes.

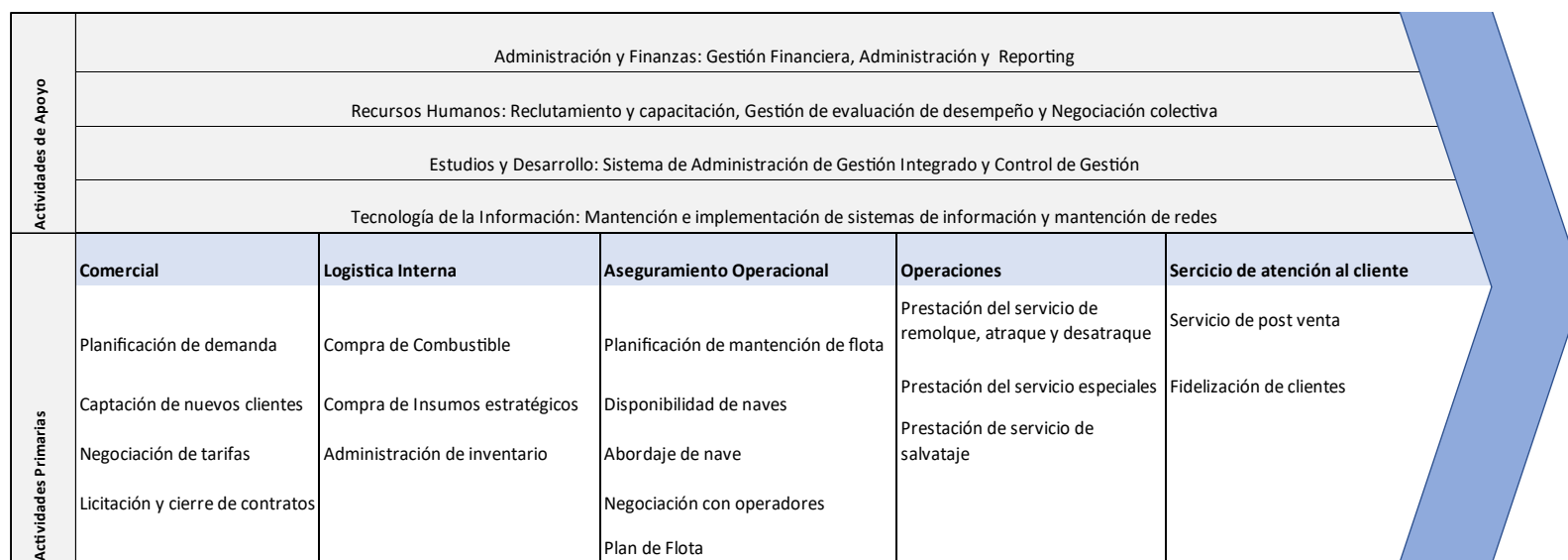
- Captación de nuevos clientes, esto se da de dos maneras, la primera puede ser con agencias y *brokers*, ya que ellos son los principales intermediarios. En este sentido el negocio del Holding CPT está integrado, ya que CPT Remolcadores a través de la empresa relacionada Agental, cuyo giro principal es el servicio de agenciamiento, capta clientes para el servicio de remolcadores. La segunda, es

mediante visitas a ferias o exposiciones internacionales o nacionales de la industria naviera, no obstante, no se observa una gran presencia global de la empresa, dado que aún depende de los *brokers* para captar clientes en el extranjero.

- Negociación de tarifas, la negociación es principalmente común tanto en el proceso de licitación como al momento de renovar los contratos con clientes.
- Licitación y cierre de contratos, en algunos clientes se da este proceso, generalmente ocurre con los más grandes clientes cuando es un servicio que se pacta por un periodo largo de tiempo.

Para este análisis se presenta la cadena de valor de CPT Remolcadores S.A.

Ilustración 5: Cadena de Valor



Fuente: Elaboración propia

Logística Interna

- Compra de Combustible, el combustible y lubricantes representan un 8% de los costos operacionales del negocio.
- Compra de insumos estratégicos, estos insumos son principalmente repuestos de nave, de mantención preventiva y correctiva, pero en general mantenciones menores. Las naves de CPT Remolcadores son arrendadas a su empresa matriz, sin embargo, la mantención normal de la nave es de cargo del arrendador.
- Administración de Inventario, uno de los principales insumos que se administran es el combustible. Es importante destacar que a bordo de la nave el sistema de medición y rendición del combustible es absolutamente manual, de un total de veinte naves, solo una cuenta con un sistema automatizado de medición, en el resto de los activos las mediciones las realizan los jefes de máquina que forman parte de la tripulación. El sistema consiste en anotar en una bitácora cada maniobra y el combustible utilizado en ella, según lo que indica el flujómetro que se introduce en el estanque para la medición de combustible. Es fundamental mencionar que el rendimiento del combustible depende de la ruta que tome el capitán y de la velocidad en que navegue, ambos factores son sugeridos por operaciones, pero el control de la nave es el del capitán.

Aseguramiento Operacional

- Planificación de mantención de flota, el correcto mantenimiento se asegura con la mantención preventiva de la nave, la cual se planifica según presupuesto. En esta mantención hay dos ítems relevantes, una es la *carena* y el *overhaul*, la primera corresponde al casco de la nave y la segunda está conformada con la parte de la estructura interior, donde está el motor de la nave. La mantención correctiva, son

gastos menores. Se debe destacar que el 50% de las naves tiene menos de cinco años de uso y a todas se le realiza una mantención preventiva cada dos años como mantención mayor, que son la *carena* y el *overhaul*.

- Disponibilidad de naves, en este proceso es clave la correcta comunicación y planificación tanto del área comercial, haciendo presión logística, como del área de mantención teniendo justo a tiempo la disponibilidad de naves, teniendo en cuenta que hay puertos donde no pueden faltar naves propias, hay por lo menos cuatro regiones del país donde siempre debe haber remolcadores propios disponibles para realizar las maniobras.
- Abordaje de la nave, esta actividad la realiza la tripulación, la cual se compone de personal altamente calificado y que cuenta con vasta trayectoria. Para ser tripulante de estas embarcaciones los empleados se preparan en el instituto de motoristas, especialmente para remolcadores. Cabe destacar también que tanto el personal que compone la Gerencia de Administración de Naves como en algunos casos parte del personal embarcado en la tripulación, son marinos.
- Negociación con operadores, la optimización es relevante para el cumplimiento de objetivos y cumplirle al cliente es primordial para cumplir con la propuesta de valor, por lo que, en aquellos puertos donde la actividad es baja y la mantención de una nave propia es más costosa, producto de los costos fijos que genera, se contrata el servicio de terceros, el cual mayoritariamente se presta con los mismos competidores.
- Plan de Flota, este plan es una actividad clave, la cual implica tomar la decisión de donde situar la flota con las restricciones de demanda, costos y potencia requerida según el tipo de maniobra.

Operaciones

- Prestación de servicios, las operaciones están a cargo del área de operaciones que a su vez depende de la gerencia comercial. Las naves están en los puertos esperando las ordenes de maniobra desde la sala de operaciones, por otra parte, la sala se encuentra recibiendo solicitudes desde las agencias y también planificando las maniobras de los clientes habituales con contrato vigente. Es importante señalar que es responsabilidad del gerente comercial prestar el servicio al cliente, aun cuando no haya naves propias disponibles; de ser necesario el servicio se terceriza contar de atender y cumplir con el cliente.
- Prestación de otros servicios de salvataje, el servicio de salvataje o asistencia a naves se administra desde la gerencia de otros servicios y las solicitudes llegan desde el puerto, específicamente desde las agencias y en algunos casos desde la nave que necesita el servicio.
- Prestación de servicios especiales, estos servicios son parte de la relevante de la estrategia, dado que contribuyen a generar negocios de largo plazo y asegurar terminales marítimos.

Servicio de atención al cliente

- Servicio de post venta, es muy relevante prestar atención y actitud de colaboración con los clientes, dado que en esta actividad se encuentra la ejecución de la propuesta de valor de la compañía. En ese sentido es importante mencionar que la empresa cuenta con una tripulación altamente comprometida y con más cien años de trayectoria en Chile y durante todo ese tiempo ha logrado posicionar su marca, como un referente en servicio al cliente y calidad.
- Fidelización de clientes, siguiendo con el enfoque en el cliente, tener y cultivar una excelente relación comercial es fundamental para diferenciarse de la competencia

y en ese sentido es algo que empresa sabe hacer muy bien, esto se refleja con la asesoría que brinda constantemente el equipo de operaciones comerciales cada vez que los clientes requieren ayuda. La Gerencia Comercial ha cumplido un rol clave en ese sentido, por eso el activo intangible de la empresa radica en el capital relacional.

Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo de la organización se detallan a continuación:

Administración y Finanzas, esta actividad se refiere a la administración de los recursos financieros de la empresa y a la administra las actividades de soporte, entre ellas:

- Finanzas, asegura el financiamiento de las operaciones del *Holding*, preocupándose de generar y administrar el capital de trabajo necesario para la empresa, así como de solicitar financiamiento y reestructurar deuda. También está encargada de administrar y generar la cobranza a clientes. Cabe señalar que la empresa cuenta con el respaldo de unos de sus accionistas Agunsa, eso le ha permitido a la compañía generar mayor confianza frente a los acreedores bancarios.
- Tesorería, esta actividad está encarga de la administración de los flujos de caja del *Holding*, recibe ingresos de clientes y realiza operaciones bancarias asociadas a pago a proveedores e instituciones financieras.
- Administración, proceso que administra toda la facturación a clientes y contabilización de facturas de proveedores del *Holding*. En el caso de la facturación a clientes, es una actividad del departamento de administración, donde se administran las tarifas y descuentos a clientes, eso se traduce en que el equipo de facturación a clientes interactúa fluidamente con la gerencia comercial de todas las unidades de negocios.
- Contabilidad, actividad donde se elaboran los Estados Financieros de acuerdo con la normativa contable IFRS, vela por el correcto y eficiente pago de impuestos, ejecuta la

planificación tributaria, emite procedimientos de control interno de acuerdo con sus responsabilidades y competencias y entrega información veraz y oportuna para la toma de decisiones.

- Tecnología de la Información, esta actividad es clave y crítica para empresa, de ella dependen todos los procesos de negocios del *Holding*, asegura por una parte la operatividad del negocio, lo cual se traduce en la mantención de todos los sistemas específicos de la operación, tales como; el sistema de venta, el sistema de operación de las naves, la mantención de los servidores y la administración de SAP. Por otra parte, también está a cargo de la comunicación entre áreas, mediante la administración y mantención del soporte de la red, como correo electrónico y la intranet. Por último, una de las más importantes, asegura la calidad de la información de todos los procesos del negocio, en el sentido tanto de la oportunidad o como de la integridad. La empresa utiliza el ERP SAP, sin embargo, este no cubre todo el modelo de la operación de la compañía, en especial el proceso de ventas, para este proceso la empresa utiliza el sistema Salesforce. Por lo que, para ese caso, este sistema se integra con el ERP oficial que genera todo el proceso de facturación a clientes y que entrega información esencial para la gestión comercial.

Recursos Humanos, gestiona principalmente tres actividades:

- Remuneraciones, actividad que se encarga de procesar las remuneraciones, emite contratos de trabajo y elabora finiquitos. También está encargada de mantener las remuneraciones acordes al mercado, por eso, es misión de este proceso solicitar estudios de mercados anualmente a empresas expertas en recursos humanos.
- Capacitación, es el proceso de capacitar al personal de acuerdo con las necesidades y competencias del área al que pertenece el empleado. También realiza aportes en actividades que contribuyen al clima laboral.

- Desarrollo Organizacional, actividad de asegurar el desarrollo de carrera de los empleados, así como de captar y retener el talento de la organización. Dada la naturaleza de sus funciones, también es parte de esta actividad mantener o generar los cambios de cultura organizacional, es decir, si bien la administración entrega el lineamiento de cómo es la cultura o como debiera ser, el desarrollo organizacional, debe enfocarse en mantener esa cultura mediante la adquisición de nuevos talentos o gestión del cambio.

Estudios y Desarrollo

- En esta actividad se desarrolla la evaluación de proyectos, están a cargo de hacer proyecciones de flujos, para verificar si una inversión entrega la rentabilidad que esperan los accionistas.
- Sistema de gestión integrado, esta actividad está encargada de gestionar certificaciones integrando las normas ISO en temas competentes a la calidad y la mejora continua. También se ocupa de mantener los estándares de las normas a lo largo del tiempo; esto porque dado el rubro en el cual la empresa se desenvuelve existen una serie de normas legales que se deben cumplir para poder operar, entre ellas las normativas IMO, SOLAS y Código de Comercio Marítimo. Adicionalmente levanta procedimientos operacionales de control interno y verifica que los procedimientos se cumplan y se distribuyan a toda la organización. A pesar de la relevancia del cumplimiento de la normativa legal que rige a esta industria no se observa formalmente la implantación del modelo COSO en todos sus componentes.
- Control de Gestión, tiene la misión emitir todos los informes de gestión operacional de los negocios, mantener el sistema de indicadores e informar el desempeño operacional de las unidades de negocio del Holding. Para el caso de esta compañía el control de

gestión es más bien operativo, es decir está más orientado al control de costos y modelación de procesos.

2.3.2 Restricciones relevantes para el negocio

Entre las restricciones relevantes que se deben superar para ser rentables, se encuentran las siguientes:

- Temas medioambientales: Convenio internacional Marpol, que previene la contaminación por buques. Esto implica invertir constante en tecnología que disminuya los niveles de residuos por contaminación de hidrocarburos, desembolsos periódicos por certificaciones y gestión de residuos en altamar.
- Seguridad operacional: la seguridad es un tema relevante, no solo desde el punto de vista de los costos, sino, que además tiene un sentido de cumplimiento legal, ya que no solo está en juego la continuidad operacional del negocio, sino que además la normativa marítima establece penalidades jurídicas para la alta administración, en caso de accidentes fatales.
- Costo de arrendamiento de naves: Este es el costo más importante a nivel operacional y representa un 48% del costo de ventas. Las naves son de propiedad de la sociedad matriz y con respecto a esto los precios de transferencia son un concepto relevante que se debe ser considerado.
- Costo de insumos y repuestos de las naves remolcadoras: En el caso de los insumos un input significativo es el precio del combustible, este insumo representa un porcentaje significativo de los costos y su precio es muy volátil, se ve altamente afectado ante cualquier contingencia a nivel nacional o internacional, desde la paridad peso/dólar hasta cualquier contingencia a nivel mundial, como los conflictos de Medio Oriente.
- Costo de la Mano de Obra: este costo representa el 18% de los costos operacionales del negocio y corresponde a los sueldos de la tripulación.

2.3.3 Valoración de la Industria

La relevancia de la industria de los remolcadores se explica por la necesidad de acomodar las naves en el puerto, específicamente en las maniobras de atraque y desatraque a muelle, amarre y desamarre a terminales marítimos, mantención de terminales marítimos y remolques costeros y de altamar. Es importante mencionar que este servicio CPT Remolcadores lo entrega desde hace ciento once años y cuando partió, la tecnología de un remolque no existía, el primer barco que tuvo la empresa para prestar ese servicio fue con una lancha de pescadores a la cual le amarraron unos neumáticos.

La empresa no solo entrega valor mediante el servicio de remolque, sino que también contempla entre sus servicios, la asistencia a naves en caso de emergencia, operaciones de salvamento, remoción de elementos náufragos, control de derrame de hidrocarburos, extracción y trasvasije y remediación de pasivos ambientales. Con todo lo descrito, queda establecido la misión que la industria tiene con el medio, pues una parte importante de su giro es la asistencia a naves en alta mar, principalmente en casos especiales de emergencia.

2.3.4 Indicadores relevantes para el Negocio

En el rubro naviero, específicamente en el negocio de remolcadores, hay indicadores muy relevantes, los cuales se centran en la operación del negocio y en índices financieros.

Indicadores Operacionales: como muestra la Tabla 2, el margen siempre es relevante al igual que la capacidad de respuesta a los clientes. Se debe tener en cuenta que los precios generalmente varían de acuerdo con el cliente y que la estructura de costos está formada por cuatro inputs principales, precio de arriendo de naves, costos de mantención, el costo de la mano de obra y el consumo de combustible.

Tabla 2: Indicadores Operacionales

Indicador Operacional	Explicación
Margen por Cliente	La empresa apuesta al margen por sobre al volumen, por ende, un indicador fundamental y estratégico es medir el margen que otorga cada cliente.
Cobertura geográfica	Este indicador es uno de los relevantes de este negocio, principalmente si se quiere mantener bien posicionado en el mercado. La empresa está presente en todos los puertos de la costa chilena, con especial énfasis en los terminales tanqueros y graneleros.
Cantidad de naves	La empresa arrienda las naves a la casa matriz, esta a su vez tiene veinte dos naves de remolque, las cuales se encuentran disponibles para prestar servicios a sus clientes. Estos son los activos que generan valor para el negocio y la magnitud de la empresa se mide por la cantidad de naves disponibles para prestar el servicio.
Cantidad de servicios prestados con naves propias v/s total de servicios prestados	La primera preocupación del Gerente Comercial es tener cubierto el servicio para todos sus clientes, ya sea con naves propias o de terceros, es por eso que en caso de ser necesario la empresa arrienda naves a terceros para cumplir con las obligaciones con sus clientes, pero eso tiene un costo adicional, por eso la planificación de los servicios en relación a las naves disponibles es fundamental para tener los costos en el nivel óptimo.
Rendimiento del combustible por nave	El combustible representa el 30% de los costos, es por esa razón que se debe optimizar. Para eso la empresa mide y modela los procesos y rutas que más utilizan este insumo.
Rapidez de Servicio	Este indicador, como su nombre lo indica mide la rapidez con que se presta el servicio. Toma especial énfasis cuando el tipo de servicio es salvataje marítimo, ya que en este caso la diligencia en tiempo es primordial cuando se va en asistencia de una emergencia en alta mar.

Indicador Operacional	Explicación
	No obstante, todos los servicios deben ser prestados con rapidez, de manera de optimar la cantidad de servicios prestados durante la jornada.
Costo por faena	Costo unitario de cada faena, esto permite obtener información relevante del costo de las maniobras pudiendo entregar los costos por tipo de maniobra, por cliente y por remolcador.
Quiebres de servicio	Este índice busca informar la gestión comercial, dado que debe ser bajo, existe un margen de error en la planificación comercial de un 2% de quiebres al mes.

Fuente: Elaboración Propia

Indicadores Financieros: como muestra la Tabla 3 los indicadores financieros están basados principalmente en la rentabilidad que otorga cada nave como centro de beneficio y adicionalmente en la rentabilidad que otorga cada área geográfica o puerto, esto último es relevante para determinar si en ciertos lugares de Chile es más eficiente atender las maniobras con naves propias o de terceros.

Tabla 3: Indicadores Financieros

Indicadores Financieros	Explicación
Rentabilidad por Nave	Mensualmente se mide la rentabilidad de las naves, cada nave es un centro de beneficio y se designan por puerto.
Rentabilidad por área geográfica	Hay una determinada cantidad de naves en cada región del país y mensualmente se emite un reporte de ingresos y costos por área geográfica.
Rentabilidad por cliente	La empresa tiene diversos tipos de clientes y dada su estrategia la rentabilidad por cliente es información necesaria para hacer

Indicadores Financieros	Explicación
	seguimiento a la estrategia.

Fuente: Elaboración Propia

2.3.5 Factores críticos de éxito

La organización para ser exitosa debe considerar los siguientes elementos:

- Posicionamiento en el mercado, mantener una cuota del mercado de al menos el 25% de la demanda, para asegurar un óptimo nivel de ingresos.
- Prestación del servicio, este es uno de los puntos más importantes del negocio, pues la empresa tiene la misión de asegurar el 100% de los servicios a sus clientes con contrato vigente. El gerente comercial es el responsable de que el cliente sea atendido a todo evento, si no hay nave propia disponible debe recurrir a un tercero, pero el servicio de debe prestar.
- Cobertura Geográfica, para esta industria es super relevante estar presente en la mayor cantidad de puertos de Chile, CPT Remolcadores se encuentra cubriendo un total de veinte dos, de los cuales hay quince donde es prioritario atender con naves propias.
- Asegurar la eficiencia de los insumos, principalmente de combustible para mantener los costos bajos.
- Mantención preventiva y correctiva de flota, ambas mantenciones son fundamentales para asegurar la continuidad del servicio a los clientes.
- Cumplimiento de la normativa legal, este factor es uno de los más críticos, dado que asegura la continuidad y sustentabilidad del negocio, en varios aspectos, civiles, medioambiental y laborales.

- Seguridad laboral y operacional, en este negocio es relevante la seguridad de los trabajadores, dado que no solo se vela por la seguridad laboral de sus trabajadores, sino que también existe la regulación mediante la normativa internacional SOLAS, que resguarda la vida de toda la tripulación.
- Selección del capital humano, en este aspecto es muy relevante la correcta selección, contar con los perfiles adecuados técnicamente hablando, ya que la tripulación debe cumplir con competencias muy específicas según sea el perfil del cargo.
- Plan de Flota, para que el negocio sea rentable, es vital que la empresa planifique adecuadamente el movimiento de la flota, en ese sentido es clave resolver las variables, demanda por puerto, potencia de la nave v/s potencia requerida y cantidad de remolcadores.

2.4 Composición del contexto

Para una mejor comprensión del negocio es necesario comprender el contexto, en este sentido a continuación se detallará el entorno en que opera la empresa.

2.4.1 Clientes

Los principales clientes se clasifican a continuación:

- Terminales: Los terminales son almacenes destinados a depositar carga que se embarque o desembarque por vía marítima. En este caso uno de los clientes emblemáticos de la empresa es Enap.
- Astilleros: Para que el astillero opere es necesario acomodar los barcos.
- Armadores: Los armadores son los dueños de los barcos.
- Otros: Empresas pesqueras, entre otros rubros.

CPT Remolcadores mantiene una participación de mercado muy atomizado, no hay 80-20 en relación con el tipo de cliente a los cuales atiende. No tiene dependencia de un tipo de cliente en específico. Adicionalmente el holding tiene integración vertical, ya que una de sus filiales presta servicios de agenciamiento, ello se traduce en una potencial oportunidad de maniobra de remolque a cada nave que solicite atraque en puerto.

2.4.2 Stakeholders

- Accionistas: La Matriz de CPT Remolcadores es CPT Empresas Marítimas S.A. y a su vez esta última es controlada por AGUNSA y el grupo familiar Skalweit, ambas con el 50% de participación.

El Directorio de CPT Remolcadores está compuesto por cuatro miembros. Este Directorio es elegido por el por los directores de la Matriz, el que a su vez es elegido por ambos accionistas, cada una de las partes es representada en este Gobierno Corporativo por igual cantidad de ejecutivos, es decir un 50% de los directores son elegidos por Agunsa y el otro 50% es elegido por la familia Skalweit. De esa manera ambos accionistas son representados por igual.

El Gobierno Corporativo representa los intereses de los accionistas como primera preocupación, no obstante, para asegurar la sustentabilidad y continuidad del negocio también debe velar por otras partes interesadas, como los clientes y la comunidad.

El Directorio de la empresa es quien fija los objetivos de largo plazo y entrega los lineamientos a los ejecutivos, en este caso a los gerentes. Los principales requerimientos del directorio son: rentabilidad y sustentabilidad del negocio.

- Clientes: En el mercado donde la empresa se desempeña existe gran variedad de oferta, ello implica una mayor libertad en elección del proveedor que prestará el servicio. Por otra parte, esta industria está regulada por un marco legal, que es el

Código de Comercio Marítimo, el cual establece las responsabilidades y derechos de las maniobras de remolque ejecutadas por la empresa remolcadora, así como las del cliente.

En cuanto a los intereses propios del cliente en este mercado específicamente se pueden apreciar los siguientes: precio, cobertura, rapidez y servicios adicionales de post venta.

- Proveedores y Bancos: En este caso, tanto bancos como proveedores son socios estratégicos fundamentales, porque facilitan la estrategia. Los proveedores de insumos estratégicos para la operación como combustibles, repuestos y activo fijo son una parte importante de la cadena de valor. En cuanto a los bancos, se consideran actores relevantes como facilitadores de capital de trabajo.

Lo que tienen en común ambas partes, es el interés en que la empresa tenga principalmente solvencia para cumplir con sus obligaciones y que tenga respaldo económico. Para este último punto juega un papel muy importante el respaldo que entregan los accionistas, al ser una empresa relacionada de Agunsa, específicamente la línea de Remolcadores de dicha Sociedad, entrega cierto respaldo tanto a proveedores como instituciones financieras.

Uno de los principales indicadores establecidos en los contratos con los bancos son los *covenants* u obligaciones, lo cual tiene directa relación con la única demanda del banco, la cual es que la empresa cumpla con sus obligaciones crediticias.

- Empleados y Sindicatos: Los empleados y sindicatos, también son socios estratégicos importantes, ya que están en la operación o en el corazón del negocio, permitiendo que el servicio se entregue al cliente. La mano de obra es un *input* relevante de la cadena de valor de esta industria, por lo que se hace

relevante tener un adecuado proceso de negociación con los sindicatos de la empresa.

Por otra parte, los empleados son la cara visible ante el cliente y finalmente los encargados de ejecutar la estrategia.

Dado lo anterior la empresa revisa periódicamente las estructuras y políticas de remuneraciones en conjunto con la normativa laboral vigente y la evaluación de los impactos económicos tanto de las reformas previsionales, como las eventuales modificaciones al código del trabajo, en cartera del actual gobierno. Los empleados y sindicatos requieren de dos cumplimientos principales, tener una renta y compensaciones justas acordes al mercado y que sean tratados con integridad.

- Comunidad: De acuerdo con el contexto de la industria, la comunidad está formada por los puertos, marinos, pescadores y organismos medioambientales. En ese sentido las relaciones con la comunidad son claves para la buena convivencia, por lo que para la empresa es importante cultivar buenas relaciones con ellos.

Cada uno de estos actores demandan distintas exigencias, tanto la autoridad marítima como los puertos tienen requerimientos normativos y legales. Por otra parte, los pescadores y organismos medioambientales tienen exigencias legales relacionadas con el cuidado de la flora y fauna marina de la mano con el cumplimiento de la normativa marítima internacional vigente.

2.4.3 **Macroentorno**

Se analizan los componentes del Macroentorno a través del análisis PESTEL, de la Empresa CPT Remolcadores.

Según Kaplan y Norton (2012), el equipo ejecutivo necesita comprender el impacto de las tendencias en la estrategia y operaciones de la compañía a nivel macro e industrial. El análisis externo evalúa el entorno macroeconómico del crecimiento económico, como las tasas de interés, movimientos cambiarios, precios de los factores de producción, normativa y expectativas generales.

La organización funciona en un ambiente que va más allá de solo la industria en que opera, esto es a lo que se llama “macroambiente” y uno de los modelos de análisis es el análisis PESTEL.

Políticos: Con respecto a los factores relacionados a la regulación legislativa de Chile, CPT Remolcadores participa de un entorno regulado y estable. Por ejemplo, en leyes de antimonopolio, regulación del comercio marítimo, regulación sobre el empleo, promoción de la actividad empresarial y estabilidad gubernamental se encuentran controladas. Según Santander trade (2020), Chile, en general es un país políticamente estable y eso se traduce en confianza para el inversionista. De esta forma su plan de crecimiento y participación se sustenta en un mercado serio y estable, por lo cual sus políticas pueden ser desarrolladas en base a lo determinado. No obstante, para este negocio son muy relevantes los movimientos político-social derivados de agitación social, como huelgas o protestas en Puerto, debido a que impacta directamente en el normal funcionamiento de la operación. Con respecto a la agitación social que vive el país desde hace un tiempo, se puede indicar que, a pesar de la gravedad de algunos hechos, las manifestaciones durante los últimos treinta años no eran una preocupación importante tanto para el país como para el grupo empresarial. Sin embargo, esa percepción podría cambiar con el continuo descontento social. En ese sentido el presidente Piñera ya ha anunciado el cambio hacia una nueva constitución, por otra parte, la cámara de diputados aprobó el día 25 de octubre de 2019 el proyecto de disminución de la jornada laboral en Chile de 45 a 40 horas, quedando ahora en manos del senado.

Económico: El estado de la economía si bien es un factor sensible en el desempeño de cualquier empresa, CPT Remolcadores Chile no participa directamente en un Mercado volátil.

Con respecto a los demás mercados atendidos en el remolque de naves, en los últimos años la disminución de restricciones ha elevado el volumen de la actividad comercial, no obstante, los vaivenes de la economía mundial pueden disminuir la llegada de naves a puerto. Sin embargo, de acuerdo con algunas noticias de Mundo Marítimo (2019), hay interés por parte de algunas navieras a integrarse verticalmente.

Para efectos de los costos relevantes del negocio como el combustible, el estado de la economía y lo que pasa en el mundo es fundamental, debido a que el mercado del combustible es bastante volátil, susceptible a cualquier evento que ocurra entre los países productores de petróleo.

Socioculturales: En general los factores socioculturales tienen que ver con varios conceptos claves, entre los cuales destacan: evolución demográfica, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, actitud consumista, nivel educativo y patrones culturales. En ese sentido pondré énfasis en los que afectan directamente a la empresa en estudio.

La mano de obra ha cambiado a lo largo de los años, desde que la empresa inició sus operaciones, hoy es un poco más difícil la captación del talento al rubro naviero, debido a que los intereses generacionales han ido cambiando radicalmente, principalmente porque el trabajo en el mar requiere de mucho tiempo, de largas jornadas por turnos que pueden durar días. Es por eso que en este sentido la evolución social, específicamente la movilidad social ha generado cambios en los incentivos para atraer talento. Por otra parte, el rubro naviero era muy marcado por la mano de obra masculina, según Mundo Marítimo (2020), hoy en día hay una fuerte participación femenina en las áreas administrativas y operativas de la organización, no obstante, la balanza no está equilibrada, de acuerdo con la Organización Marítima Internacional

(OMI) las mujeres representan solo un 2% de los 1,2 millones de marino, mientras que un 94% de las que se dedican a carreras marítimas trabajan en el segmento de los cruceros.

Tecnología: Según el Banco Mundial (2020), Chile, al ser comparado con la región, dado su apertura global, crecimiento y estabilidad económica sostenida, figuran en un status económico privilegiado. De acuerdo con La Tercera (2008), Chile es líder en desarrollo tecnológico, ya que se mantiene como el país con mayor grado de avance en la Sociedad de la información de Latinoamérica, mientras que El Mercurio (2018) declara que Chile es el país que más creció en acceso a internet en el mundo, lo cual robustece al país en materia digital. Esto va directamente canalizados al aporte en la actividad empresarial. En ese sentido para la industria Naviera la tecnología cumple un rol fundamental, dado que la flota debe cumplir ciertos estándares, tanto de calidad como medioambientales. La tecnología que tenga una nave es un input relevante para el negocio, apreciado por varias partes, clientes, dueños y cumplimiento de la normativa medioambiental, dado que la modernización de la flota permite ahorros en costos, calidad para el cliente traducido en velocidad y correcta ejecución de la maniobra y cuidado con el medio ambiente. En ese sentido ya se habla del Tesla de los mares, de acuerdo con Deutsche Welle (2018), la nave que podría funcionar en un 100% con energía limpia, gracias a la tecnología.

Medio Ambiente: Hoy en día tanto en Chile como a nivel mundial, el cuidado y preservación del medio ambiente es un aspecto fundamental para el mundo empresarial. En este sentido, en CPT Remolcadores constituye una preocupación permanente y busca desarrollar sus labores teniendo siempre en cuenta el cuidado del entorno. Debido a esto, la empresa insta a desarrollar proyectos innovadores que complementan la Política de Gestión Medioambiental Corporativa y lo exigido de acuerdo con la normativa vigente. Es importante destacar que la industria Naviera opera bajo la normativa MARPOL que regula la contaminación en alta mar. Con respecto a esto existe un área encargada de la gestión de

residuos, como combustible y residuos sólidos peligrosos, para esto la empresa trabaja con empresas de certificación.

Legal: Este negocio se ve afectado por múltiples legislaciones, nacionales e internacionales

- Código de Comercio Marítimo, el cual regula la navegación y el comercio marítimo en nuestra legislación chilena.
- Marpol, Desarrollado por la Organización Marítima Mundial (IMO), sobre contaminación de buques. Según International Maritime Organization, (2019) en el Convenio figuran reglas encaminadas a prevenir y reducir al mínimo la contaminación ocasionada por los buques, tanto accidental como procedente de las operaciones normales, y actualmente incluye seis anexos técnicos. En la mayoría de tales anexos figuran zonas especiales en las que se realizan controles estrictos respecto de las descargas operacionales.

En relación con lo anterior, la Asociación nacional de armadores A.G., (2018) se refiere al IMO 2020, normativa que entrará en vigor en enero de 2020 y viene a regular la clase de combustible que deben utilizar las naves, el cual consiste en la utilización de un combustible más limpio y con menos residuos, dado que, limita el contenido de azufre al 0,5% similar o igual al que ocupan los vehículos en la ciudad, en ese sentido este gremio evalúa el impacto en términos económicos, legales y operacionales, donde en este último punto destaca el efecto que el cambio tendrá en los motores.

- Clasificación de la Embarcación, también está a cargo de la Organización Marítima Internacional, con respecto a la clase de embarcación por tamaño, finalidad, propulsión, y sustentación.
- SOLAS, es un convenio internacional sobre seguridad de vidas a bordo de un barco, fue adoptado por la Organización Marítima Internacional. El objetivo principal del convenio SOLAS es especificar normas de construcción, equipamiento y explotación de buques

para garantizar su seguridad y la de las personas embarcadas. Los Estados que hayan adoptado el SOLAS son responsables de garantizar que los buques cumplan con sus prescripciones, mediante los oportunos reconocimientos y emisión de los certificados establecidos en el Convenio como prueba de dicho cumplimiento. Las disposiciones de control permiten también a los Gobiernos Contratantes inspeccionar los buques de otros Estados contratantes si hay motivos fundados para creer que el buque y su equipo no cumplen sustancialmente con los requisitos de la Convención. Este procedimiento se conoce con el nombre de Estado Rector del Puerto.

2.4.4 **Microentorno**

A continuación, se presenta el análisis de la industria basado en el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Con respecto a esto los autores Hill y Jones, (2011) señalan que este modelo ayuda a los administradores a análisis las fuerzas competitivas del entorno de la industria para identificar las amenazas y oportunidades. El modelo se enfoca en cinco fuerzas que dan forma a la competencia dentro de una industria: 1) el riesgo de que posibles competidores ingresen al Mercado, 2) la intensidad de la rivalidad entre las empresas ya establecidas dentro de una industria, 3) el poder de negociación de los compradores o clientes, 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) la cercanía de los productos sustitutos a los productos de una industria.

Amenaza de nuevos competidores: En Chile este Mercado está bastante consolidado en cuanto a los actores que hoy participan, son tres las principales empresas navieras de remolque, cada una con enfoques o especialización bien marcada. Sin embargo, en Chile no hay puerto cerrado, es decir en cada puerto puede entrar cualquier empresa de remolque. Lo cual genera más libertad de competencia. Sin embargo, existe siempre la amenaza de una concesión a puerto cerrado de alguna multinacional muy grande como operadora portuaria y remolcadora. Por otra parte, la empresa danesa Maersk es la naviera más grande del mundo,

la cual posee la línea de remolcadores a través de su filial Svitzer. A su vez esta última también es la empresa de remolcadores más grande del mundo, la cual genera la más grande amenaza como competidor, debido a que podría entrar a competir por precio y eso podría generar la pérdida de clientes importantes para CPT Remolcadores Chile.

Rivalidad entre competidores: Los principales competidores son Ultramar, a través de la filial Ultratug y Saam S.A., estas empresas junto con CPT Remolcadores, son las tres empresas que lideran el mercado chileno en este rubro. No obstante, según Saam, (2019), ellos son líder en América Latina y cuarto a nivel mundial.

Ultramar participa en el negocio de remolcadores desde hace más de sesenta años y posee setenta remolcadores, los cuales están presentes en varios países de América Latina.

Saam es también un líder a nivel nacional en este negocio y tiene más de cincuenta años de trayectoria y es el líder de la región, ya que tiene 161 remolcadores.

Sin embargo, CPT Remolcadores es la empresa más antigua en este rubro, cuenta con más de cien años de experiencia en el rubro naviero. Cada competidor si bien está preparado para atender a cualquier tipo de cliente, cada uno está especializado en ciertos segmentos de clientes, *containers*, tanqueros, graneleros, etc.

Si bien en el mercado chileno estas tres empresas se encuentran bien consolidadas, existe la amenaza de entrada de nuevos competidores, principalmente multinacionales muy grandes, como Maersk, quienes tienen una unidad de remolcadores.

Poder de negociación de los compradores: El poder de negociación de los compradores es alto, dada la oferta nacional y extranjera que opera en el mercado naviero. Para poder ser competitivo la empresa debe esforzarse en entregar buenos precios y excelente nivel de servicio y cobertura.

Poder de negociación de los proveedores: Entre los principales costos de la operación (adicionales a la mano de obra) está el costo del combustible, dado que tiene un *input* alto. El precio del combustible es imposible de manejar o poder negociar para conseguir un buen

precio, el único descuento que podría obtenerse es por volumen. Sin embargo, no es significativo.

Otro proveedor importante para la industria de remolque son los navieros y armadores, es decir los dueños de las naves y los que arman los barcos respectivamente. Es importante destacar que la oferta es variada y amplia. También se debe mencionar que CPT Remolcadores Chile, en algunos puertos debe tercerizar las maniobras, eso significa que sus competidores son también proveedores, en este caso el proveedor que más destaca es Saam.

En general el poder de negociación con los proveedores es bajo, dado que en esta industria es relevante el tamaño de la empresa, en ese sentido si bien esta empresa cuenta con el respaldo de la marca Agunsa, CPT Remolcadores ocupa el tercer puesto en el mercado de remolque. Por otro parte dado también el entorno en el cual se desenvuelven algunos de sus proveedores más importantes como los de combustibles, el cual además es un entorno o mercado volátil en cuanto a precios, hace que la negociación sea aún más compleja. Con respecto a la negociación de tarifas con proveedores/competidores sigue siendo más conveniente en cuanto al rendimiento de los costos operaciones, ya que en algunos puertos es mucho más costoso prestar el servicio con naves propias, ya que el costo diario de la mantención de la nave en esos puertos es mayor.

Productos sustitutos: La industria no tiene sustitutos.

En este capítulo se describió la empresa y la unidad de negocio en estudio, también se describió la cadena de valor y se analizaron los factores críticos de éxito y las restricciones del negocio. Posterior a ello, se analizó el contexto, donde especial énfasis tienen los *stakeholders*, que corresponden a todas las partes interesadas que hacen posible la continuidad de la compañía. Seguido de esto el análisis del macroentorno y microentorno, los cuales apuntan al entorno en que la empresa se desenvuelve y como impactan en su desempeño.

2.5 Declaraciones estratégicas

Posterior al ítem de descripción y análisis de la unidad de negocio, en conjunto con el entorno en donde esta se desenvuelve y de donde se desprende como es el desempeño de la empresa, en función de cómo impactan las variables externas del medio como también aquellas ligadas directamente con el negocio, se hace necesario analizar las declaraciones estratégicas.

Las declaraciones estratégicas son parte del proceso de formulación estratégica. El Desarrollo de una misión, visión y creencias son las directrices de los valores y razón de ser de la organización.

2.5.1 Análisis y definición Misión de la UEN

De acuerdo con la literatura la misión se basa en describir el negocio y el propósito actual de la empresa, responde a la pregunta ¿por qué existimos? Con respecto a esto los autores Thompson et al. (2017) señalan que una misión es lo suficientemente descriptiva como para:

- Identificar los productos o servicios de la organización
- Especificar las necesidades de los consumidores que pretende satisfacer
- Identificar los grupos de consumidores o mercados que se esfuerza por atender
- Especificar su enfoque para complacer a sus consumidores
- Conceder a la organización una identidad propia

Según Cancino (2019) las preguntas claves para el análisis de una misión son:

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿Cuáles son nuestros productos?
3. ¿Quiénes son nuestros clientes?
4. ¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?

Actualmente existe una misión en la empresa, la cual se analiza a continuación según los parámetros exhibidos anteriormente.

2.5.2 Misión

La misión actual de la empresa, según CPT Remolcadores (2019) se describe a continuación:

“Agregar valor a las operaciones de nuestros clientes mediante la entrega de servicios y soluciones eficientes, con personal altamente capacitado, incorporando tecnologías de avanzada y respeto al medio ambiente, consolidando así su posición en el mercado nacional e internacional, velando por los intereses de sus accionistas y legítima rentabilidad”.

De acuerdo con los parámetros de Cancino (2019), la misión descrita se evalúa en la Tabla 4.

Tabla 4: Análisis de misión

¿Quiénes somos?	Se puede inferir si se conoce la empresa.
¿Quiénes son nuestros clientes?	No es específica, es muy genérico.
¿Cuáles son nuestros productos?	No indica cuáles son sus servicios
¿Dónde está nuestro lugar geográfico?	El servicio es prestado en el mercado nacional e internacional

Fuente: Elaboración propia

Esta misión no cumple con la descripción necesaria señalada por los autores antes mencionados, principalmente porque es muy genérica y no entrega información sobre sus clientes ni sus necesidades, por esa razón es necesario proponer otra.

2.5.3 Propuesta de misión

De acuerdo con el diagnóstico anterior se propone una nueva misión:

“Ser un operador esencial de logística portuaria, prestando el servicio de remolque, atraque y desatraque a puertos, servicios especiales y salvataje de naves, aportando con flota de calidad a navieros y terminales a lo largo de todo el mar chileno”.

De acuerdo con la Tabla 5, se presenta el análisis de la nueva misión:

Tabla 5: Análisis de misión propuesta

¿Quiénes somos?	Una empresa de logística portuaria
¿Quiénes son nuestros clientes?	Navieros y terminales tanqueros y graneleros.
¿Cuáles son nuestros productos?	Servicios de remolque, especiales y salvataje de naves.
¿Dónde está nuestro lugar geográfico?	El servicio es prestado en los puertos de todo Chile.

Fuente: Elaboración propia

La misión propuesta es mucho más corta que la oficial, sin embargo, responde a las preguntas claves que debe contener la misión de una organización dejando claro quiénes son sus clientes y que servicios presta.

2.5.4 Análisis y definición visión de la UEN

La visión de una organización debe definir el futuro, proyecta las aspiraciones de la administración, la pregunta clave es “hacia dónde vamos”, dado que proyecta una ruta estratégica que se debe seguir para preparar el futuro, por eso las visiones estratégicas permiten a los administradores comunicar a los interesados sus aspiraciones y a su vez comunica a los empleados como deben encausar sus energías. En ese sentido siguiendo con la descripción de las declaraciones estratégicas de los autores Thompson et al. (2017), las visiones bien concebidas son distintivas y específicas, se deben evitar declaraciones genéricas. Declaraciones de visión sin expresiones específicas sobre el enfoque producto-mercado-consumidor-tecnología de la organización, por muy bien redactadas que estén, no reúnen lo que se requiere para que se pueda medir.

Los autores indican de pasos se deben seguir para formular una adecuada visión:

- Sea gráfico: exprese un cuadro claro de hacia dónde se dirige la organización.

- Mire hacia adelante con un sentido de dirección: describir el curso estratégico que la administración ha previsto.
- Mantenerse enfocado: sea específico para guiar la toma de decisiones
- Déjese algún espacio: se sugiere dejar un lenguaje que deje flexibilidad, en caso de ser necesario ajustar la dirección.
- Que sea viable: la ruta y dirección deben estar dentro de las posibilidades de lo que la organización realmente puede alcanzar.
- Que sea medible: con el tiempo la organización debe demostrar el progreso.
- Respaldar la ruta seleccionada: se debe privilegiar los intereses de los interesados (accionistas, empleados, clientes)
- Que sea memorable: fácil de recordar, que mueva voluntades.

Según Cancino (2019) las preguntas se resumen en:

1. ¿Es medible?
2. ¿Se direcciona al futuro?
3. ¿Es viable?
4. ¿Es memorable?
5. ¿Es ambigua o incompleta?

A continuación, se muestra la visión actual de la empresa, según CPT Remolcadores, (2019) para el análisis se sintetiza en cinco puntos fundamentales, de acuerdo con las preguntas del profesor citado previamente, que, si o si deben estar presentes en una adecuada visión, según lo vistos en clases.

“Visualiza su futuro como una empresa de vanguardia e innovadora en cada uno de los servicios y soluciones que entrega a sus clientes, tanto en el ámbito nacional como internacional, participando en forma activa de los nuevos desafíos que plantea su entorno”.

A continuación, se presenta en la Tabla 6 el filtro de pregunta según los autores mencionados.

Tabla 6: Análisis de visión

¿Es medible?	No
¿Se direcciona al futuro?	Sí
¿Es viable?	Sí
¿Es ambigua o incompleta?	Sí
¿Es memorable?	No

Fuente: Elaboración propia

Si bien esta visión contesta varias de las preguntas, no es memorable ni medible. Por otra parte, es ambigua, podría ser de cualquier organización que entrega servicios, carece de identidad y no contiene los elementos necesarios que debe constituir una visión estratégica.

2.5.5 Propuesta de visión

De acuerdo con la visión anterior previamente analizada, es necesario proponer una nueva visión para la empresa:

“Ser un agente reconocido de la logística portuaria, aportando a la cadena de suministro de nuestros clientes, en cada puerto, remolcando y asistiendo a naves en altamar con rapidez, brindando un excelente servicio y en armonía con el medioambiente”.

De acuerdo con los parámetros de medición descritos anteriormente, la Tabla 7 muestra el análisis de la nueva propuesta.

Tabla 7: Análisis de visión propuesta

¿Es medible?	Sí
¿Se direcciona al futuro?	Sí
¿Es viable?	Sí
¿Es ambigua o incompleta?	No

¿Es memorable?	Sí
----------------	----

Fuente: Elaboración propia

La propuesta de visión que se propone considera un enfoque específico del negocio, deja de manifiesto lo que es y hacia dónde va la organización. No es genérica, es corta y precisa, comunica lo necesario para dirigir el rumbo de la estrategia.

2.5.6 Definición de Creencias

El ajuste entre el individuo y la organización es una teoría, según los autores Robbins y Jugde (2017) “las personas se sienten atraídas y son seleccionados por las organizaciones que se ajustan a sus valores, y que dejan una compañía cuando no hay compatibilidad” (pág. 154).

Los valores de la empresa son la parte de la declaración estratégica donde se manifiesta la identidad de organización, las creencias de principios con la cual la empresa actúa y se desenvuelve en su negocio.

Según los autores Thompson et al. (2017), debe haber un vínculo entre la visión y misión con los valores organizacionales. Rasgos y normas de conducta que la administración ha determinado para guiar la visión y misión, estos valoran se relacionan con principios éticos, como por ejemplo, integridad, servicio al cliente, sentido de innovación, trabajo en equipo, calidad y responsabilidad social. Se espera que los empleados exhiban estas normas conductuales al realizar el negocio de la organización y así perseguir su visión estratégica.

De acuerdo con lo señalado con los autores se establecen las siguientes preguntas como parametros para evaluar los valores de la empresa:

1. ¿Estos valores están en línea con la visión y misión de la empresa?
2. ¿Se relacionan con principios éticos?
3. ¿Permiten estos valores ser medibles para la selección de talentos?

CPT Remolcadores no presenta una declaración clara de valores, sin embargo, en su lugar entrega un compromiso de calidad en todos los servicios que presta.

En consecuencia, se detalla el compromiso de calidad CPT Remolcadores (2019)

“Tiene el compromiso de responder a los requerimientos y expectativas de sus clientes y de mejorar continuamente su Sistema de Gestión de Calidad, manteniendo la preocupación por las competencias de sus empleados, la responsabilidad para con sus proveedores y la constante preocupación por la protección del medio ambiente donde efectúa sus labores. La Gerencia General, asegura que esta política es conocida, entendida y aplicada en todos los niveles de la Organización y que es mantenida actualizada.”

En la siguiente Tabla 8 con la evaluación del compromiso señalado por la empresa, siguiendo con los parámetros de medición de los autores Thompson et al. (2017).

Tabla 8: Análisis de creencias

¿Estos valores están en línea con la visión y misión de la empresa?	Sí
¿Se relacionan con principios éticos?	No
¿Permiten estos valores ser medibles para la selección de talentos?	Sí

Fuente: Elaboración propia

Si bien la empresa más que un listado de valores presenta una declaración de compromisos y estos tratan de guiar a los empleados a un comportamiento determinado, orientado hacia la calidad, compromiso y responsabilidad social o medioambiental, los conceptos mencionados no responden a lo que generalmente se define como principios éticos.

2.5.7 Propuesta de valores

De acuerdo con lo expuesto previamente y considerando el fondo del mensaje de la declaración de compromiso que presenta la empresa, se proponen los siguientes valores:

- **Compromiso:** El compromiso es el acto de dedicarse a una causa o a una relación de cooperación con otra persona. En este caso la organización impulsa

este valor hacia todos los *stakeholders*, con especial énfasis en sus clientes, empleados, accionistas y medioambiente.

- **Seguridad:** La seguridad como principio, es el motor que permite orientar los esfuerzos y comportamientos hacia las buenas prácticas, permitiendo garantizar el cuidado los colaboradores, activos y clientes.
- **Competitividad:** Este valor establece la virtud de superarse día a día, se refleja en el esfuerzo y la constancia de la organización por hacer bien el trabajo, utilizando adecuadamente los recursos para conseguir sus objetivos, cumpliendo eficazmente y sin cometer errores.
- **Responsabilidad:** Es el cumplimiento de las obligaciones y el cuidado de tomar decisiones en este sentido la empresa hace énfasis en sus proveedores y medioambiente.
- **Trabajo Colaborativo:** Con la capacidad de trabajar en equipo y en estrecha colaboración, la empresa crea una cultura de sinergia, innovación, compromiso y congruencia de objetivos entre otras cosas. Este valor ayudará a la organización a obtener mayores resultados y conseguirá alinear a sus colaboradores hacia una meta en común si todos trabajan juntos.

En la Tabla 9 se analizan y validan los valores propuestos anteriormente, de acuerdo con las preguntas derivadas según los autores Thompson et al. (2017):

Tabla 9: Análisis de valores propuestos

¿Estos valores están en línea con la visión y misión de la empresa?	Sí
¿Se relacionan con principios éticos?	Sí
¿Permiten estos valores ser medibles para la selección de talentos?	Sí

Fuente: Elaboración propia

Una vez hecha la caracterización del negocio, el análisis externo y definida la visión estratégica hacia el futuro de la empresa, junto con una misión que establece el propósito y la razón de ser, seguido de un conjunto de valores o creencias que encaminan la dirección de la visión y misión, con estas declaraciones las empresas motivan e inspiran a los empleados y otros interesados. Esta suma de declaraciones más los objetivos constituirán un plan estratégico que se ajuste a la situación actual de la empresa.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Para conducir el análisis estratégico, era necesario clarificar la visión hacia el futuro, ya que con ello la organización tiene un panorama claro sobre lo que quiere alcanzar, adicionalmente esto se integra con el resto de la declaración estratégica de la misión y valores de la organización. A continuación, ahora se realizará un análisis externo e interno que consiste en la evaluación de su posicionamiento con respecto al medio y a la competitividad dentro de la misma industria. Por otra parte, el análisis también incluye la evaluación de sus recursos y capacidades desarrolladas internamente. Todo lo anterior fundamenta el análisis FODA.

3.1 Oportunidades y amenazas

El objetivo de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización. Según los autores Hill y Jones (2011) el análisis comienza con la definición de la industria, para analizar la estructura competitiva y cómo evoluciona con el tiempo. Por último, se observan las fuerzas del macroentorno.

Se muestra la Tabla 10 con resumen de oportunidades y Tabla 11 con resumen de amenazas:

Tabla 10: Oportunidades

Oportunidades	Origen
O1. Crecer en otro tipo de segmentos de clientes	Cinco Fuerzas de Porter: poder de los clientes y rivalidad entre competidores.
O2. Operar con naves que funcionen con energía limpia.	PESTEL: tecnología y ecológica.
O3. Grandes navieras que quieran ampliar su red o integrarse verticalmente.	PESTEL: político y económico

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Amenazas

Amenazas	Origen
A1. Entrada de nuevos competidores muy grandes a nivel mundial.	Cinco Fuerzas de Porter: entrada de nuevos competidores.
A2. Alza en el precio de los combustibles.	Cinco Fuerzas de Porter: poder de los proveedores PESTEL: económico y ecológico.
A3. Incertidumbre y perspectiva de bajo crecimiento económico.	PESTEL: político y económico.

Fuente: Elaboración propia

Descripción de las oportunidades

O1. Atender a otro tipo de segmentos de clientes: la compañía se ha enfocado en clientes tanqueros, graneleros, químicos y portacontenedores por nombrar algunos, dado esto podría diversificar aún más el *portfolio* de clientes hacia todos aquellos que valoren el capital relacional, de manera de diversificar su negocio. Lo anterior con foco en nuevos clientes,

especialmente extranjeros, de manera de evitar levantar clientes de la competencia, evitando así una guerra de tarifas, entre estos destacan los cruceros.

O2. Operar con naves que funcionen con energía limpia: esto si bien podría ser una inversión importante a largo plazo permitiría ahorrar y prescindir de combustibles fósiles. En el mundo ya se está operando el primer buque o nave contenedora con energía limpia, le llaman el “Tesla de los mares” según DW (2018) y es una nave de origen noruego. Adicionalmente también se menciona que están siendo diseñados para operar sin tripulación a bordo, con absoluta autonomía.

O3. Grandes navieras que quieran ampliar su red o hacer integración vertical: CPT Remolcadores es la tercera empresa en Chile de remolcadores, sin embargo, atiende tanto a clientes nacionales como extranjeros. Para los clientes extranjeros es muy importante contar con el mismo proveedor a nivel global, es por esa razón que CPT Remolcadores ha ampliado su mercado desde hace un par de años a varios países de América latina. No obstante, para seguir creciendo debe continuar con esta expansión. Es por ello que, mostrarse a inversionistas navieros más grandes podría ser una oportunidad de formar alianzas, lejos de competir con ellos lo mejor sería formar una red que permita fortalecer su presencia globalmente. Según Mundo Marítimo (2019), de acuerdo a un análisis realizado por la clasificadora de riesgo Fitch Ratings, el transporte contenerizado se inclina hacia la integración vertical.

Descripción de las amenazas

A1. Entrada de nuevos competidores muy grandes a nivel mundial: para este negocio existen cuatro empresas que dominan el mercado a nivel mundial, la líder es Svitzer, filial de Maersk. Hay países latinoamericanos en donde Svitzer ha entrado y ha logrado sacar a otros remolcadores del mercado ya que pueden entrar con mejores precios para estratégicamente eliminar a las compañías más débiles. De esto último, CPT Remolcadores Internacional fue testigo en países del caribe, específicamente a través de sus filiales en el

extranjero, el holding tuvo que retirarse de países como Guatemala y Venezuela, dado que Svitzer entró en el mercado.

En la Ilustración 6 se muestran los principales operadores de remolcadores a nivel mundial, en función de la cantidad de flota, donde Svitzer es el principal y más importante, no obstante, aún no tiene presencia en Chile, pero si su empresa relacionada Maersk.

Ilustración 6: Principales operadores de remolcadores a nivel mundial



Fuente: Saam 2018

A2. Alza en el precio de los combustibles: el combustible es uno de los principales costos de la operación y es un producto de precios altamente volátil. De acuerdo con la

International Maritime Organization (2019), un reglamento global reducirá sustancialmente las emisiones nocivas de óxido de azufre de los barcos, la norma que comenzará a regir desde enero de 2020, exigirá a las naves operar con combustibles menos contaminantes, similar al combustible que utilizan los automóviles, por lo tanto, al haber más demanda por este combustible, generará un efecto en el alza del precio.

A3. Incertidumbre y perspectiva de bajo crecimiento: sobre el marco del movimiento social que vive Chile desde hace varios meses, propone fuertes consecuencias si no se resuelve pronto ya que la actividad económica comienza a bajar y eso genera un efecto dominó en varias industrias. Por otra parte, existe el riesgo que el movimiento social asuste a los inversionistas, que miran a Chile como un potencial país para invertir. Adicionalmente la situación de Chile también repercute fuertemente en los niveles cambiarios y durante el último tiempo ha generado una fuerte incertidumbre. Como parte de esta amenaza también se suma la expansión de la epidemia del coronavirus, lo cual ha tenido un fuerte impacto en las operaciones comerciales con el continente asiático, esto ha generado una paralización de las operaciones normales principalmente de China, lo que se traduce en que tanto las importaciones como las exportaciones se paralicen hacia ese país, generando una baja en las transacciones comerciales y por ende en los ingresos de la empresa, debido a que disminuyen los servicios de atraque y desatraque que demandan algunos clientes como portacontenedores y del rubro minero.

De acuerdo al Banco Central de Chile (2020), en la , se presenta la tendencia de la evolución del tipo de cambio, desde la crisis social chilena hasta la pandemia, donde se evidencian fuertes alzas, durante el *peak* de la crisis social chilena (octubre-noviembre 2019) y el *peak* de la pandemia, primer semestre de 2020.

Ilustración 7: Tendencia del dólar observado 2019-2020



Fuente: Banco Central de Chile

3.2 Análisis de recursos y capacidades

Este análisis, responde a la pregunta ¿Cuáles son los recursos y las capacidades competitivas más importantes de la unidad de negocio? Según los autores Thompson et al. (2017), los recursos y las capacidades de una organización representan sus activos competitivos y son determinantes de su capacidad de competencia, lo cual se traduce, en la habilidad de esta para tener éxito. Este análisis puede apoyar una ventaja sostenible sobre sus rivales en el mercado.

Un recurso es un activo competitivo, ya sea tangible o intangible de la organización, mientras que una capacidad, es la habilidad de una empresa para realizar con destreza alguna actividad, en ese sentido el análisis de capacidades se origina a través de la cadena de valor. Por otra parte, el análisis de recursos es más fácil de distinguir sobre los recursos físicos, como por ejemplo en este caso, las naves, a la vez que, los recursos intangibles frecuentemente se hallan entre los activos competitivos, como por ejemplo el capital intelectual o las marcas.

En la Tabla 12, se presenta una descripción de los recursos tangibles e intangibles de CPT Remolcadores Chile.

Tabla 12: Recursos

Recursos Tangibles	Recursos Intangibles
<p>Naves: la empresa tiene el derecho de uso de los remolcadores, si bien, estos son arrendados a la casa matriz, CPT Remolcadores Chile, en calidad de arrendatario, posee el uso y goce de estos activos, pues están puestos a disposición de la filial, según el contrato de arriendo, el cual además es a largo plazo.</p>	<p>Marca: el <i>holding</i> CPT, es una compañía que tiene más de 100 años de historia, su principal actividad y la más antigua es la línea de remolcadores. CPT Remolcadores es la también la línea de remolcadores de Agunsa, uno de los dueños del <i>holding</i>, esto junto con la trayectoria y excelencia operacional, hacen que la marca sea reconocida también internacionalmente.</p>
<p>Sistemas tecnológicos: la unidad de negocios trabaja con los sistemas TI más competitivos en el mercado, entre estos destacan SAP como sistema integral de información financiera, Salesforce como sistema de ventas abordo y con la herramienta Qlik sense.</p>	<p>Capital humano: la empresa cuenta con un capital humano altamente comprometido e identificado con la empresa, lo cual se traduce en el día a día de la operación de CPT. La tripulación trabaja 24/7, en un sistema de turnos y siempre están disponibles para atender a los clientes. Por otra parte, el equipo comercial, es un equipo cohesionado incluso a nivel internacional. Eso hace que CPT se distinga de sus competidores.</p>
<p>Recursos financieros: al analizar sus Estados Financieros, se observa que CPT Remolcadores es una empresa rentable y solvente. Mantiene un bajo nivel de endeudamiento y durante los últimos años ha logrado mantener un buen nivel de EBITDA.</p>	<p>Relaciones estratégicas: la organización ha desarrollado alianzas estratégicas, que le ha permitido interactuar en otro tipo de servicios relacionado a la logística portuaria. Adicionalmente para la empresa es clave mantener relaciones de confianza con sus proveedores estratégicos y por supuesto con sus clientes, brindándoles excelencia, calidad y bajos costos en sus servicios.</p>

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, siguiendo con el análisis de recursos y capacidades, en la Tabla 13 se presentan las capacidades de la organización, en función del análisis de las actividades de la cadena de valor.

Tabla 13: Capacidades

Capacidades	Descripción
Innovación	Esta capacidad reside en el capital intelectual, en este caso se observa la capacidad de innovar en las actividades relacionadas a la operación, como por ejemplo en el plan de flota, mantención de activos y la actividad comercial.
Incurción en nuevos negocios	La actividad de estudio es donde se evalúan los proyectos de negocios, por otra parte, durante la actividad comercial, se ejecutan los nuevos proyectos de negocio. Un ejemplo de esto se observa en operaciones, en esta actividad concluye la prestación de servicios, destacando los servicios especiales, la nueva apuesta de la empresa que tiene como misión asegurar ingresos, mediante contratos de largo plazo con los clientes.
Desarrollo de marca	Esta capacidad se desarrolla fuertemente en la actividad de captación de nuevos clientes y en la licitación de contratos, no obstante, todas las actividades primarias agregan valor a la marca, mediante el pilar estratégico excelencia operacional.
Excelencia operacional	Esta actividad es transversal a todas las actividades primarias. La excelencia operacional no permite errores y además tiene un foco en la eficiencia del uso de recursos.
Financiamiento	La capacidad de obtener financiamiento radica en su nivel de liquidez, rentabilidad y bajo apalancamiento financiero. La empresa tiene recursos para cumplir con sus obligaciones financieras y esto se debe a una adecuada administración de sus activos y rentabilidad de estos.
Atender a diversos clientes	La empresa tiene la capacidad de atender a diversos tipos de clientes, lo que le permite atomizar su mercado y no ser dependiente de unos pocos segmentos.

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizado el análisis de recursos y capacidades se pueden obtener conclusiones que permiten construir un análisis FODA, específicamente este estudio contribuye a la distinción de fortalezas y debilidades.

3.3 Fortalezas y debilidades

Para los autores Thompson et al. (2017), la importancia de un buen análisis FODA, es poder proveer la base de información para diseñar las estrategias que aprovechen la fuerza de los recursos de la organización, superando sus debilidades, con dirección a la captación de las oportunidades y la defensa contra sus amenazas. Es decir, antes de comenzar a formular la estrategia, la administración debe comprender la posición actual de la organización.

De lo anterior, se infiere la importancia que toma el análisis interno para la determinación de fortalezas y debilidades, para esto existen diversas herramientas que ayudan a revelar a sus administradores la capacidad de competencia de una organización, para así poder ajustar la estrategia. Entre esta herramienta se encuentra la Cadena de Valor. Según Porter (1987), la cadena de valor además de identificar las actividades primarias y de apoyo, también tiene un enfoque que permite entender cómo la organización entrega su propuesta de valor al cliente. Posibilita un examen profundo de la estructura de costos de la organización y la capacidad de ofrecer precios bajos. Revela el énfasis que una compañía pone en las actividades que incrementan la diferenciación y apoyan la obtención de precios más altos, como el servicio y el marketing.

Se exponen las fortalezas y debilidades, cuyo origen fue la cadena de valor a través del análisis de recursos y capacidades, de acuerdo con la Tabla 14 y Tabla 15:

Tabla 14: Fortalezas

Fortalezas	Origen
F1. Marca bien posicionada.	Recursos intangibles: Marca
F2. Tripulación altamente comprometida e identificada con la empresa	Recursos intangibles: Capital humano
F3. Respaldo de los accionistas Agunsa.	Recursos intangibles: Marca
F4. Capacidad del equipo comercial, cohesionados entre sí.	Recursos intangibles: Capital humano
F5. Diferentes tipos de clientes.	Capacidad de atender a diversos tipos de cliente.

Fuente: Elaboración Propia

Las fortalezas tienen su origen principalmente en las actividades primarias, mientras que las debilidades se encuentran mayoritariamente en las actividades de apoyo.

Tabla 15: Debilidades

Debilidades	Origen
D1. Poca presencia global	Actividades Primarias: comercial.
D2. Gobierno corporativo débil.	Actividades de Apoyo: no hay actividades de control interno.
D3. No hay control del cumplimiento de la propuesta de valor.	Actividades de Apoyo: control de gestión
D4. Control de combustible poco efectivo y oportuno	Actividades Primarias: administración de inventario.
D5. Diseño organizacional	Actividades Primarias: Operaciones

Fuente: Elaboración Propia

Descripción de las fortalezas

F1. Marca bien posicionada: CPT Remolcadores inició en la Industria hace más de 100 años, lo cual respalda su *know how*, lo cual se traduce en confianza para sus clientes. Adicionalmente CPT remolcadores fuera de Chile es reconocido en el mercado. Actualmente las empresas filiales que operan han sido nombradas con otra razón social, sin embargo, la administración está evaluando un cambio, debido que a que fuera de Chile la marca CPT está mucho mejor posicionada.

F2. Tripulación altamente comprometida e identificada con la empresa: en las entrevistas realizadas a la administración, esta es una de las fortalezas que destaca la organización, la tripulación de la nave está altamente comprometida con la empresa y los clientes, lo cual se manifiesta en la calidad del servicio con énfasis en el foco en cliente, priorizando sus necesidades. Esto se materializa cuando algún servicio es requerido bajo condiciones adversas y es necesario movilizar a la tripulación, por ejemplo, ante una maniobra de salvataje o cuando es necesario mover a la tripulación de un puerto a otro, de manera rápida.

F3. Respaldo de los accionistas Agunsa: como garantía en la obtención de financiamiento y en la gestión comercial con clientes. La marca Agunsa es reconocida a nivel nacional e internacional, por lo tanto, genera confianza frente a ciertos *stakeholders*.

F4. Capacidad del equipo Comercial, cohesionados entre sí.: al igual que F2, esta fortaleza es destacada por la administración, el equipo comercial está fuertemente cohesionado, trabajan como un equipo y tienen conocimiento sobre sus clientes a nivel global, son capaces de atender los requerimientos de cualquier cliente, independientemente de si está en su portafolio o no.

F5. Diferentes tipos de clientes: la empresa atiende a diversos tipos de clientes, no mantiene dependencia de alguno en particular.

Descripción de las debilidades

D1. Poca presencia Global: CPT Remolcadores es una empresa reconocida en el mercado naviero chileno. Los clientes buscan ser atendidos por el mismo proveedor de manera global y si nos están presentes en todos los países en los cuales los clientes recalán, es una debilidad que suma a la hora de ganar o licitar un cliente importante. Adicionalmente esta falta de globalización también se debe a que la empresa no tiene los recursos financieros suficientes para diversificar su mercado fuera de Chile.

D2. Gobierno Corporativo Débil: la empresa no presenta una cultura de control interno ya que no evidencia actividades de auditoría interna, no existe una aplicación formal del modelo COSO¹ y no existe un proceso formal de levantamiento y seguimiento de riesgos a nivel

¹ COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) es una comisión constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado, para proporcionar liderazgo en temas de gestión de riesgo empresarial y control interno.

organizacional. Solo se evidencian actividades de control operacional como seguimiento a certificaciones ISO.

D3. No hay control del cumplimiento de la propuesta de valor: no se identifica un control formal del cumplimiento de la propuesta, no existen indicadores no financieros y no presentan una medición formal del activo intangible.

D4. Sistemas de información manuales a bordo de la nave: solo una nave cuenta con un sistema formal y automatizado de información a bordo en función del control de costos, todo el resto presenta información manual, es decir, la información más relevante a bordo desde el punto de vista de los costos es el rendimiento del combustible, pero esta es controlada de manera muy rudimentaria y está a cargo del jefe de máquinas. Consiste básicamente en planillas excel que llevan los registros del consumo de combustible y lubricante, dejando el factor humano expuesto a errores y al riesgo de robo de estos insumos.

D5. Diseño Organizacional: de acuerdo con el análisis de la cadena de valor y con el organigrama de la empresa, se observa que, para la actividad operacional de prestar el servicio, es indispensable para ello contar con el recurso tripulación y combustible, el primero según el organigrama depende de la gerencia de administración de naves, pero es a la gerencia comercial a quien miden por el rendimiento del combustible, dado que bajo esa unidad se encuentra el departamento de operaciones, sin embargo, quién navega la nave y por ende, tiene el control de la velocidad es el capitán. Este diseño genera inconvenientes en la implementación de la estrategia, ya que algunos objetivos estratégicos son medidos con dificultad al compartir entre gerencias la asignación de recursos en la actividad operacional de prestar el servicio al cliente. Este punto será abordado con mayor profundidad en el apartado 5.1.

3.4 Análisis del posicionamiento competitivo de la organización

Se presenta la Tabla 16 con el resumen del análisis FODA, para dar inicio al cuadrante de aplicación de oportunidades y amenazas y al cuadrante de fortalezas y debilidades. El primer cuadrante fue diagnosticado mediante el análisis del macro y microentorno y deben ser abordadas en la estrategia. El segundo cuadrante se desprende el análisis interno, específicamente de la cadena de valor y del análisis de recursos y capacidades.

El objetivo es presentar un análisis de brecha competitivo que tiene la organización, con respecto al estudio de cada oportunidad y amenaza comparativamente con todas las debilidades y fortalezas. De tal manera de evaluar cómo está posicionada la organización con respecto a las oportunidades y amenazas detectadas y así definir la estrategia a implementar para abordar ambas variables.

Tabla 16: Resumen del análisis FODA

	Oportunidades		Amenazas
O1	Crecer en otro tipo de segmentos de clientes	A1	Entrada de nuevos competidores muy grandes a nivel mundial
O2	Operar con naves que funcionen con energía limpia	A2	Alza en el precio de los combustibles
O3	Grandes navieros que quieran ampliar su red o hacer integración vertical	A3	Incertidumbre y bajas expectativas de crecimiento
	Fortalezas		Debilidades
F1	Marca bien posicionada	D1	Poca presencia global
F2	Tripulación altamente comprometida e identificada con la Empresa	D2	Gobierno corporativo débil
F3	Respaldo de los accionistas Agunsa	D3	No hay control del cumplimiento de la propuesta de valor
F4	Capacidad del equipo comercial, cohesionados entre si.	D4	Control del combustible poco eficiente y oportuno
F5	Diferentes tipos de clientes	D5	Diseño Organizacional

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el cuadrante de oportunidades y amenazas en la Tabla 17, para cada oportunidad y amenaza se identifica que fortalezas y debilidades le afectan. Esta tabla ayuda a

resumir y elaborar el análisis de brecha, indicando si cada oportunidad y amenaza impacta o no en las debilidades y fortalezas.

Tabla 17: Cuadrante de aplicación de oportunidades y amenazas

		Variables Externas					
		Oportunidades			Amenazas		
		O1: Crecer en otro tipo de segmentos de clientes	O2: Operar con naves que funcionen con energía limpia	O3: Grandes navieros que quieran ampliar su red o hacer integración vertical	A1: Entrada de nuevos competidores muy grandes a nivel mundial	A2: Alza en el precio de los combustibles	A3: Incertidumbre y bajas expectativas de crecimiento
Fortalezas	F1: Marca bien posicionada	SI	NO	SI	SI	NO	NO
	F2: Tripulación altamente comprometida e identificada con la Empresa	SI	NO	SI	SI	NO	NO
	F3: Respaldo de los accionistas Agunsa	SI	SI	SI	SI	NO	NO
	F4: Capacidad del equipo comercial, cohesionados entre si.	SI	NO	SI	SI	NO	NO
	F5: Diferentes tipos de clientes	NO	NO	SI	SI	NO	NO
Debilidades	D1: Poca presencia global	SI	NO	SI	SI	NO	NO
	D2: Gobierno corporativo débil	NO	NO	NO	NO	NO	NO
	D3: No hay control del cumplimiento de la propuesta de valor	SI	NO	NO	NO	NO	NO
	D4: Control del combustible poco eficiente y oportuno	NO	NO	NO	NO	SI	NO
	D5: Diseño organizacional	NO	NO	NO	NO	SI	NO

Fuente: Elaboración propia

3.4.1 Análisis de posicionamiento

Luego haber analizado la Tabla 17, sobre el cuadrante de aplicación de oportunidades y amenazas, se presenta el análisis de posicionamiento competitivo, el objetivo es identificar cómo está posicionada la empresa de acuerdo con el impacto que tienen las debilidades y fortalezas en cada oportunidad, en consecuencia, se plantean estrategias para hacer frente a una determinada oportunidad. En las tablas 18, 19 y 20 se muestran las oportunidades con el análisis de posicionamiento y las estrategias propuestas.

Oportunidades v/s debilidades y fortalezas

O1. Atender a otro tipo de segmento de clientes

Tabla 18: Atender a otro tipo de cliente

Análisis de posicionamiento competitivo	Estrategias propuestas
De acuerdo con los antecedentes, la Empresa posee los insumos necesarios para hacer frente a esta oportunidad, dado que todas las fortalezas sustentan las competencias, pero debe inicialmente competir por tarifas.	Estrategia de bajo costo: Inicialmente para capturar nuevos clientes debe competir por precios. Posicionamiento y unificación de la marca: de esta forma la marca es reconocida globalmente.

Fuente: Elaboración propia

O2. Operar con naves que funcionen con energía limpia

Tabla 19: Operar con energía limpia

Análisis de posicionamiento	Estrategias propuestas
Lo que más necesitaría la Empresa es financiamiento, mediante deuda o aumento de capital. No obstante, el costo de la inversión es tres veces una nave convencional, lo cual, dada la posición financiera de la empresa, es imposible de concretar. Por otra parte, la inversión es altamente competitiva en costos y cuidado con el medioambiente. Sin embargo, en la actualidad	Observar el comportamiento de la demanda de esta nueva tecnología e invertir cuando el precio sea razonablemente bajo.

Análisis de posicionamiento	Estrategias propuestas
solo existe una nave en el mundo con esta tecnología, la cual aún está lejos de llegar a Chile.	

Fuente: Elaboración propia

O3. Grandes navieras que quieran ampliar su red o para hacer integración vertical.

Tabla 20: Mostrarse a grandes navieras que quieran ampliar su red o para hacer integración vertical

Análisis de posicionamiento	Estrategias propuestas
La compañía posee el capital relacional necesario para hacer frente a esta oportunidad. Los ejecutivos monitorean de cerca lo que ocurre con los inversionistas que ven en Chile una buena oportunidad de inversión.	Relacionamiento estratégico: la empresa siempre ha sabido mantener buenas relaciones con clientes y competidores. En este caso una gran naviera podría ser un competidor u otra naviera con gran presencia global y en ese sentido la empresa tiene el capital humano para hacer frente a esta estrategia.

Fuente: Elaboración propia

3.4.2 Análisis cuadrante amenazas v/s debilidades y fortalezas

A continuación, se expone el análisis de posicionamiento competitivo, cuyo fin es identificar la posición de la empresa de acuerdo con el impacto que tienen las debilidades y fortalezas en cada amenaza, es decir cómo está posicionada la empresa para enfrentar a cada una de las amenazas detectadas, de acuerdo con eso se plantean estrategias para enfrentarlas.

En las tablas 21, 22, 23 y 24 se muestran las amenazas y el análisis de posicionamiento y la estrategia propuesta para enfrentarla.

A1. Entrada de nuevos competidores

Tabla 21: Entrada de nuevos competidores

Análisis de posicionamiento	Estrategias propuestas
Esta amenaza existe siempre, para la empresa el impacto es altamente peligroso, ya que las multinacionales europeas son muy grandes y competitivas en costo. De concretarse la llegada de un competidor como Svitzer, la compañía podría perder una cuota importante de mercado.	Estrategia de bajos costos: Buscar rendimientos de escala para poder bajar los costos y así poder bajar la tarifa y competir en precio. Alianza estratégica: la alianza estratégica permitiría ampliar la presencia global incrementando el mercado de CPT.

Fuente: Elaboración propia

A2. Alza en el precio de los combustibles

Tabla 22: Alza en el precio de combustibles

Análisis de posicionamiento	Estrategias propuestas
El mercado del combustible o energía fósil (petróleo) es altamente volátil y sensible a lo que ocurre en el entorno Político-Económico, por ende, es muy difícil de manejar para toda la industria. En consideración a lo anterior, la empresa se encuentra en una posición de difícil control para esta amenaza, sin embargo, es la realidad de toda la industria.	Estrategia financiera mediante la contratación de algún instrumento derivado de precio futuro, ya que las fortalezas no mitigan esta amenaza.

Fuente: Elaboración propia

A3. Incertidumbre y bajas expectativas de crecimiento

Tabla 23: Incertidumbre y bajas expectativas de crecimiento

Análisis de posicionamiento	Estrategias propuestas
La empresa se encuentra bien posicionada, dado que su <i>portfolio</i> de clientes está fuertemente atomizado y eso permite que no dependa de ningún cliente, ante esto la empresa diversifica el riesgo que genera la baja perspectiva de crecimiento. Sin	Estrategia comercial: Atender otro tipo de clientes, por ejemplo, crecer en cruceros. Estrategia financiera: mantener un calce en la posición financiera entre pesos y dólares. Adicionalmente modificar los acuerdos

embargo, con respecto a la incertidumbre del tipo de cambio, eso sí es algo que le afecta en sus resultados, dado que la empresa se encuentra expuesta a sus fluctuaciones, al tener sus tarifas en dólares, pero hay clientes que pagan en dólares. Es por eso que, si el precio se deprecia, la cuenta por cobrar en pesos también lo hace.	comerciales con clientes que permitan remesas de pago en dólares.
---	---

Fuente: Elaboración propia

En síntesis, a lo descrito previamente en el análisis de posicionamiento de cada oportunidad y amenaza, se presenta en la Tabla 24 el resumen general de las estrategias.

Tabla 24: Resumen General de Estrategias

Estrategias	Relacionado con oportunidades
Estrategia de bajo costo. Posicionamiento y unificación de la marca.	O1. Atender a otro tipo de segmento de clientes.
Invertir cuando el precio sea razonablemente bajo	O2. Operar con naves que funcionen con energía limpia
Relacionamiento estratégico Formar alianzas comerciales	O3. Grandes navieras que quieran ampliar su red o para hacer integración vertical.
Estrategias	Relacionado con Amenazas
Estrategia de bajo costo. Alianzas comerciales.	A1. Entrada de nuevos competidores
Contratación de derivados de precio.	A2. Alza en el precio de los combustibles
Diversificar el <i>portfolio</i> de clientes. Mantener un equilibrio de la posición financiera en función de monedas extranjeras.	A3. Incertidumbre y bajas expectativas de crecimiento

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el análisis de posicionamiento de la empresa y al resumen final de las estrategias, la empresa en general está bien posicionada comercialmente, dado que posee grandes fortalezas destacando entre ellas el posicionamiento de la marca, con lo cual hace frente a la oportunidad de atraer nuevos clientes. Adicionalmente las capacidades del equipo

comercial destacan con la estrategia de relacionamiento, tanto con clientes como con competidores y con eso lograr hacer frente a alguna oportunidad de integrarse con otra naviera con la estrategia de formar alianzas que permitan hacer sinergia global.

Sin embargo, la empresa no tiene una posición financiera que le permita crecer globalmente de manera agresiva, dada la envergadura de la inversión. Si bien la empresa es una relacionada de Agunsa, ello solo le entrega el respaldo de la marca y pertenecer a un holding importante, lo cual le ayuda como respaldo ante el mercado financiero.

CAPÍTULO 4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Una vez concluido el análisis estratégico, del cual se desprende el estudio del entorno competitivo del negocio en el que opera la organización; el que da origen al análisis FODA, se procede a avanzar hacia la formulación estratégica.

Se define la formulación estratégica como la etapa donde los ejecutivos de la empresa, en conjunto con sus colaboradores, pasan del proceso de desarrollo de la estrategia a la formulación, eso significa que los ejecutivos deben decidir cómo alcanzar los objetivos, luego de los análisis realizados anteriormente. En ese sentido cobra relevancia realizar el análisis de la curva de valor.

4.1 Análisis de la curva de valor

Según Mauborgne y Kim (2005), el objetivo de la curva de valor es comprender las posiciones relativas de los actores. Para construirla, primero se deben identificar las fronteras del mercado, entiendo los elementos que más valoran los clientes, lo que permite entender los límites de este y los factores más importantes, lo segundo es validar la frontera de mercado, es decir, cuáles son los factores que más valoran los clientes, seguido de esto, se deben identificar los competidores más relevantes, luego estos deben ser agrupados en función de su estrategia competitiva, posteriormente lo que sigue es asignar un valor a la estrategia de cada grupo y luego incluir a la organización en la segmentación anterior. La curva de valor resultante es la que contiene a la estrategia competitiva de todos los actores del entorno competitivo.

De acuerdo con lo anterior la empresa debe contestar a las preguntas ¿es un seguidor? o ¿es innovadora?. En ese sentido el último paso que proponen Mauborgne y Kim (2005), es

explorar fuera de las variables actuales del mercado, entendiendo que variables son importantes para los clientes, pero no están en la dinámica actual.

De acuerdo con las entrevistas sostenidas con la administración de CPT Remolcadores Chile, la curva de valor de la industria de remolcadores considera los siguientes factores:

Precio: La tarifa del servicio de remolque es un costo operacional para el cliente, relacionado con la logística. CPT Remolcadores hace un esfuerzo en mantener bajo los costos para poder entregar un precio competitivo con la industria.

Modernización de flota: Este factor es relevante por los beneficios que entrega la tecnología, entre ellos mayor rapidez en el servicio y menores costos para la empresa de remolque.

Potencia de la flota: Los remolcadores deben tener límites de potencia para poder saber a ciencia cierta el peso que pueden remolcar.

Servicios especiales: Este *input* entrega un valor adicional a la industria naviera en general, dado que ofrece el servicio de mantención de terminales marítimos, asiste a naves mayores en cualquier operación de salvamento marítimo o derrame sustancias químicas, minimizando los costos del cliente si la asistencia es realizada con rapidez.

Cobertura geográfica: Es muy relevante para la posición estratégica en el mercado tener cobertura en todos los puertos y por supuesto con ello estar más cerca de cada cliente.

Desarrollo de la Marca: Años de experiencia que tiene la empresa en el mercado, dado que manifiesta conocimiento con respecto al *know how* de la prestación del servicio y conocimiento de la industria y necesidades del cliente.

Tiempo de maniobra: Rapidez con la que se presta el servicio.

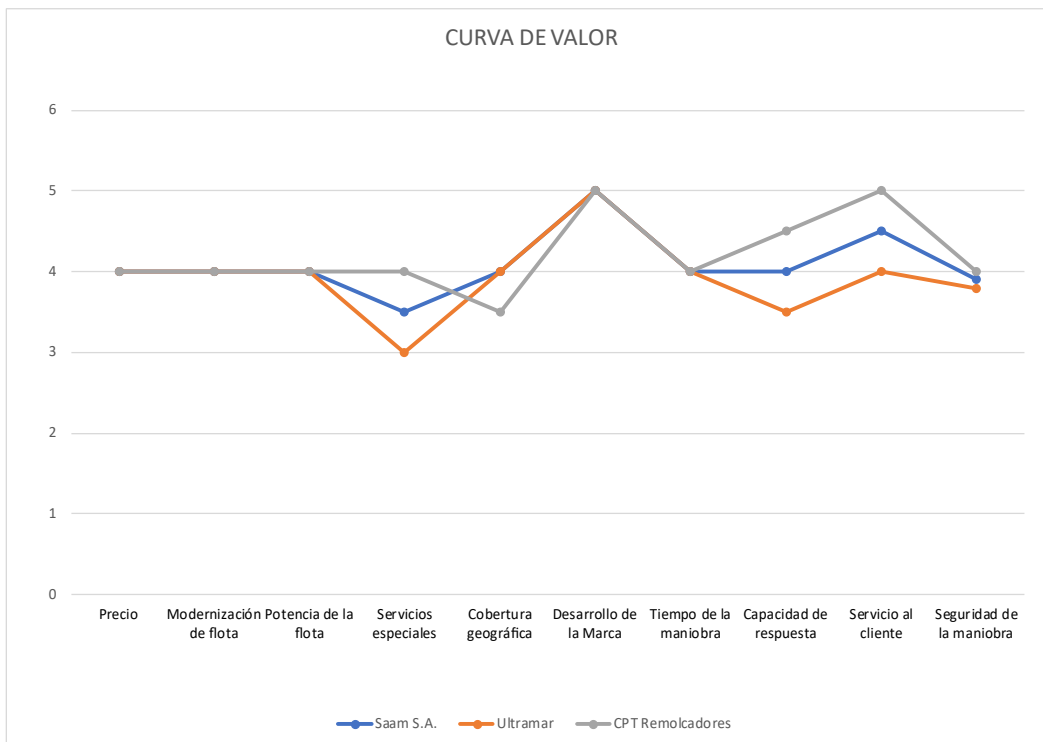
Capacidad de respuesta: Capacidad de atención a la nave independiente de la cobertura geográfica. Eso significa que el servicio podría tener que prestarse con un tercero de ser necesario.

Servicio de atención al cliente: Entregar servicio de atención excepcional y asesorar al cliente, tiene que ver con servicios adicionales de la industria de logística portuaria. En este punto no solo es clave la información que el cliente requiere, sino que también la forma en la que se entrega la información o asesoría, es decir, se trata de generar vínculos con los clientes, ayudándolos en caso de ser necesario, asesorando, haciéndolos sentir que no están solos en caso de solicitar salvataje y estar siempre disponibles amablemente.

Seguridad de la maniobra: Es parte esencial de la calidad del servicio prestado, los remolcadores tienen la misión de evitar que las naves se estrellen contra el puerto durante el servicio de atraque y desatraque.

El análisis comparativo de la industria naviera de remolcadores se realiza según la Ilustración 8, con las tres empresas que lideran el mercado en Chile: CPT Remolcadores, Saam y Ultramar. Se presentan los atributos en una escala de 1 a 6, donde 1 es malo, 2 es regular, 3 es nada mal, 4 es bueno, 5 es muy bueno y 6 es excepcional.

Ilustración 8: Curva de valor



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la Tabla 25, se presenta un análisis comparativo con cada competidor, de acuerdo con los tres que lideran hoy el mercado en Chile.

Tabla 25: Análisis comparativo

Atributos	Comparación	Líder
Precio	Los tres competidores manejan el mismo estándar, ya que el servicio es un <i>commodity</i> .	No hay
Modernización de flota	Manejan una flota similar	No hay
Potencia de flota	La potencia es relativa, por nave, los tres manejan un promedio estándar.	No hay
Servicios especiales	CPT destaca por compromiso al cliente y tiempo de repuesta.	CPT Remolcadores
Cobertura geográfica	CPT no tiene el 100% de cobertura a nivel nacional, posee 20 remolcadores y algunas veces debe tercerizar el servicio, ya que no está en todos los puertos.	Saam a nivel mundial Ultramar a nivel nacional
Posicionamiento de la marca	Si bien CPT no es líder mundial, en Chile y en Latinoamérica es una marca reconocida en el rubro naviero.	Saam es el cuarto líder a nivel mundial.
Rapidez de la maniobra	Las tres empresas responden con los mismos estándares de rapidez.	No hay
Capacidad de respuesta	En el caso de CPT, casi siempre cubre las solicitudes de sus clientes, aun cuando no sea con naves propias.	CPT Remolcadores y Saam
Seguridad de la maniobra	Las tres empresas responden a este ítem, casi de igual manera.	No hay

Fuente: Elaboración propia

Hoy la empresa está entre las tres más importantes de Chile en el área de remolcadores. En el futuro la empresa no apuesta al *market share*, sino que al margen y a la rentabilidad.

4.2 Selección de atributos clave

Los atributos claves son definidos en función de la propuesta de valor, es decir cuáles son las variables que hacen elegible a un determinado producto o servicio por sobre la competencia, en base a que se distingue de los demás oferentes. En el caso de CPT Remolcadores ha tomado cuatro, los cuales fueron elegidos por factibilidad y valoración del cliente. El resto no se toman principalmente por factibilidad financiera. Es importante mencionar que el servicio prestado, para el rubro naviero es un *commodity*, por esa razón uno de los atributos claves tiene por objetivo, generar un servicio integral para el cliente, ese atributo es, el servicio especial. Esto agrega valor al cliente, dado que un mismo proveedor se encarga de un *mix* de servicios de logística portuaria.

El servicio de atención al cliente se relaciona, con el activo intangible del capital relacional, la buena disposición y compromiso con el cliente, es un factor que destaca en esta empresa, ya que posee colaboradores altamente comprometidos con la organización. Por otra parte, con el objetivo de incrementar ingresos y rentabilidad y a su vez aumentar la satisfacción del cliente, se escoge el atributo capacidad de respuesta, con esto la empresa promete atender al cliente en todas sus maniobras. Finalmente, la seguridad de la maniobra es esencial en esta industria, ya que de esta variable depende la continuidad operacional y sustentabilidad del negocio, por esa razón este atributo también se considera.

Entre los factores que no se consideran destaca el precio, porque el servicio de remolcadores se considera un *commodity*, por lo tanto, el precio es un factor básico con que cumplir. La modernización y potencia de la flota, es algo que el cliente valora, en ese sentido, CPT Remolcadores cuenta con una flota moderna, pero no es la más moderna del mercado. Modernizarla y potenciarla con foco en ser los pioneros, implica una inversión de capital

importante que no está en manos de esta UEN, ya que no es un centro de inversión. Algo similar ocurre con la cobertura geográfica, esta también implica una mayor inversión, lo cual por ahora no es factible y no depende de esta UEN. Con respecto a la rapidez, la empresa solo puede ofrecer la rapidez o tiempo estándar, ya que no posee una gran cantidad de flota, por lo tanto, en algunos casos ante un imprevisto debe tercerizar el servicio y eso podría afectar el cumplimiento de la propuesta, por lo tanto, por factibilidad técnica este atributo se descarta. Finalmente, en relación con la marca, si bien, la de CPT Remolcadores es reconocida a nivel nacional y latinoamericano, no es más grande que Saam, en este caso a nivel nacional, ellos lideran el mercado, en cuanto a marca, dada la cobertura geográfica que estos poseen a nivel mundial.

A continuación, se describen los atributos seleccionados de la propuesta de valor:

Servicio atención al cliente: El buen servicio y asesoría a los clientes es un input relevante, pues el servicio de remolque pasa a ser una variable cuando se trata logística portuaria. La información que CPT Remolcadores pueda proporcionar a sus clientes sobre tarifas y otros servicios es algo que los clientes valoran y en ese sentido el capital relacional que mantiene el gerente comercial es uno de los intangibles más importantes, pues ha significado años de conocimiento con el cliente y entendimiento del negocio. Adicionalmente el trato amable y cordial, la buena disposición a colaborar con el cliente es el principal diferenciador, debe haber cohesión con el cliente y eso es algo que está muy arraigado en la gerencia comercial.

Capacidad de respuesta: Este atributo es estratégico y tiene que ver con el nivel de servicio, la empresa comercialmente está presente en todos los puertos, sin embargo, no en todos con naves propias. Es muy relevante el ingreso y rentabilidad de cada puerto, dado que operan con naves propias en los puertos con más ingresos y rentabilidad, no obstante, en aquellos puertos donde la rentabilidad es muy baja operan con naves de terceros y solo lo hacen para mantener la relación comercial con los clientes a nivel de todo Chile. Es muy

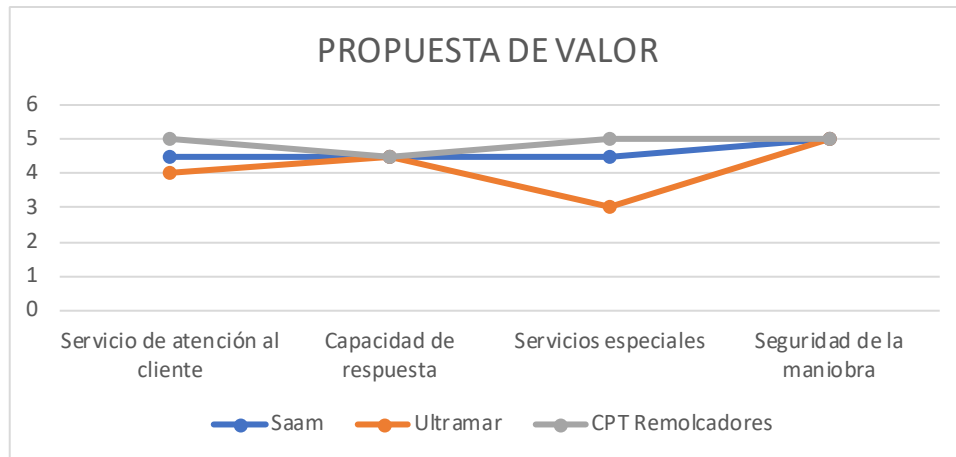
importante para este negocio estar en todos los puntos que los clientes lo necesiten y si un determinado puerto tiene baja rentabilidad por la poca llegada de naves, es más eficiente externalizar el servicio, ya que mantener la flota todo el mes no se justifica si no hay movimiento constante.

Servicios especiales: Estos servicios agregan valor para el cliente, ya que la misma empresa que los atiende en las maniobras de atraque y desatraque los podría atender en la mantención de terminales, de esa forma, el servicio ofrecido es integral.

Seguridad de la maniobra: Esto significa que el servicio sea prestado sin cometer errores. Con respecto a esto hay dos inputs relevantes, el primero tiene que ver con la seguridad de la tripulación tanto del cliente como de CPT. Por otra parte, el servicio de atraque y desatraque cumple la función de evitar que las naves se estrellen contra el puerto provocando daños a personas y a la infraestructura. En ese sentido este atributo, es parte esencial de la calidad de servicio.

En la Ilustración 9 se observa la evaluación de las tres empresas, de acuerdo con la propuesta de valor de CPT Remolcadores Chile, donde esta destaca en servicio de atención a clientes y los servicios especiales. Se presentan los atributos en una escala de 1 a 6, donde 1 es malo, 2 es regular, 3 es nada mal, 4 es bueno, 5 es muy bueno y 6 es excepcional.

Ilustración 9: Curva de valor



Fuente: Elaboración propia

4.3 Declaración de la propuesta de valor

Para la propuesta de valor de CPT Remolcadores se toman en consideración los atributos que tienen coherencia con las declaraciones estratégicas, misión, visión y valores y que además se reconocen como importantes para los clientes.

Siguiendo el análisis, la propuesta de valor forma parte de la estrategia de la organización, según Osterwalder y Pigneur (2010), esta se describe como el factor que hace que un cliente se incline por una empresa u otra y su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad. En ese sentido la propuesta de valor formula una serie de ventajas que una empresa ofrece a sus clientes, algunas propuestas pueden ser innovadoras y otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes.

Por otra parte los autores Thompson et al. (2017), señalan que la estrategia, en esencia, significa competir en forma diferente, en hacer lo que los rivales no hacen o no pueden hacer. En síntesis guían a la compañía en qué debería hacer y qué no, tratando de buscar una ventaja competitiva que esta deba potenciar o desarrollar para conseguir el éxito.

Para CPT Remolcadores se propone la siguiente propuesta de valor:

“Estar siempre presentes para nuestros clientes, haciéndoles sentir que no están solos, en cada puerto, remolcando y asistiendo a naves en altamar con rapidez, brindando con los más altos estándares de seguridad un excelente servicio y apoyo en sus operaciones portuarias”.

Esta propuesta destaca cuatro atributos principales y se plantean mediciones para dar cuenta del cumplimiento, los cuales se enumeran en la Tabla 26:Tabla 26

Tabla 26: Atributos de la propuesta de valor

Atributo	Medición	Relación con la propuesta
Servicio de atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Trato cordial y amable • Conocimiento del cliente • Tiempo atendiendo al mismo cliente 	<i>“haciéndoles sentir que no están solos”</i>
Capacidad de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios solicitados menos servicios atendidos • Servicios atendidos con flota propia v/s servicios atendidos por terceros a cuenta de CPT Remolcadores • Puertos con mayores ingresos • Puertos más rentables • Naves atendidas en cada puerto • Costo de la flota por puerto 	<i>“estar siempre presentes para nuestros clientes.....en cada puerto”</i>
Servicios especiales	<ul style="list-style-type: none"> • Terminales atendidos • Ingresos por servicios 	<i>“asistiendo a naves en altamar...brindando...y apoyo en sus operaciones portuarias”</i>
Seguridad de la maniobra	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de accidentes • Importes pagados en deducibles de seguros 	<i>“brindando con los más altos estándares de seguridad un excelente servicio...”</i>

Fuente: Elaboración propia

En relación a las ventajas competitivas de CPT Remolcadores, destaca el atributo servicio de atención al cliente, este radica en la cultura organizacional, la cual se orienta hacia el trabajo colaborativo, lo que se materializa en su recurso tripulación y en la actividad operacional de abordaje de nave, lo cual es clave para prestar el servicio al cliente, en cualquier momento.

4.4 Descripción de la estrategia de la empresa

Según Kaplan y Norton (2012), el sistema de gestión comienza con el desarrollo de la estrategia por parte de los gerentes. Durante ese proceso, las empresas deben plantearse tres preguntas:

1. ¿De qué negocio participamos y por qué? Lo cual significa clarificar la visión, misión y valores, ya que con esto los ejecutivos empiezan el desarrollo de la estrategia con una afirmación del propósito. Una especie de brújula que guía las acciones.
2. ¿Cuáles son los puntos clave? Esto se refiere al análisis estratégico, los gerentes analizan el entorno competitivo. Para esto existen tres fuentes: el análisis PESTEL, que se enfoca en el análisis externo; el entorno interno como análisis de procesos claves, como el estado del capital humano, las operaciones, la innovación y la tecnología, luego esta evaluación se resume en el análisis FODA.
3. ¿Cómo podemos competir mejor? En la etapa final, los ejecutivos crean una estrategia que contempla estos temas:
 - ¿En qué nichos vamos a competir?
 - ¿Qué propuesta de valor para el cliente nos diferenciará en estos nichos?
 - ¿Cuáles son los procesos clave que crean la diferenciación en la estrategia?
 - ¿Cuáles son las capacidades de capital humano requeridas por la estrategia?
 - ¿Cuáles son los facilitadores tecnológicos de la estrategia?

Dado todo lo anterior, se infiere que la estrategia es un conjunto de acciones que alinea las metas de la organización. Una estrategia reúne una serie de tácticas concretas para conseguir objetivos. Por último, esta responde una gran pregunta, ¿cuál es el camino que se

debe tomar para conseguir los objetivos propuestos?. Finalmente, el camino que la organización elija, será el plan estratégico que los directivos deberán ejecutar.

Una vez identificada la propuesta de valor de la organización, se define la estrategia de la empresa, posterior a ello se presentan los objetivos de esta, en función de misma propuesta de valor y de lo que buscan los accionistas, luego se establecen las ventajas competitivas que la organización debe desarrollar e implementar y finalmente se para poder cumplir la propuesta de valor con el cliente y con los objetivos establecidos por los accionistas, se destacan los recursos y capacidades en los cuales la empresa debe enfocarse.

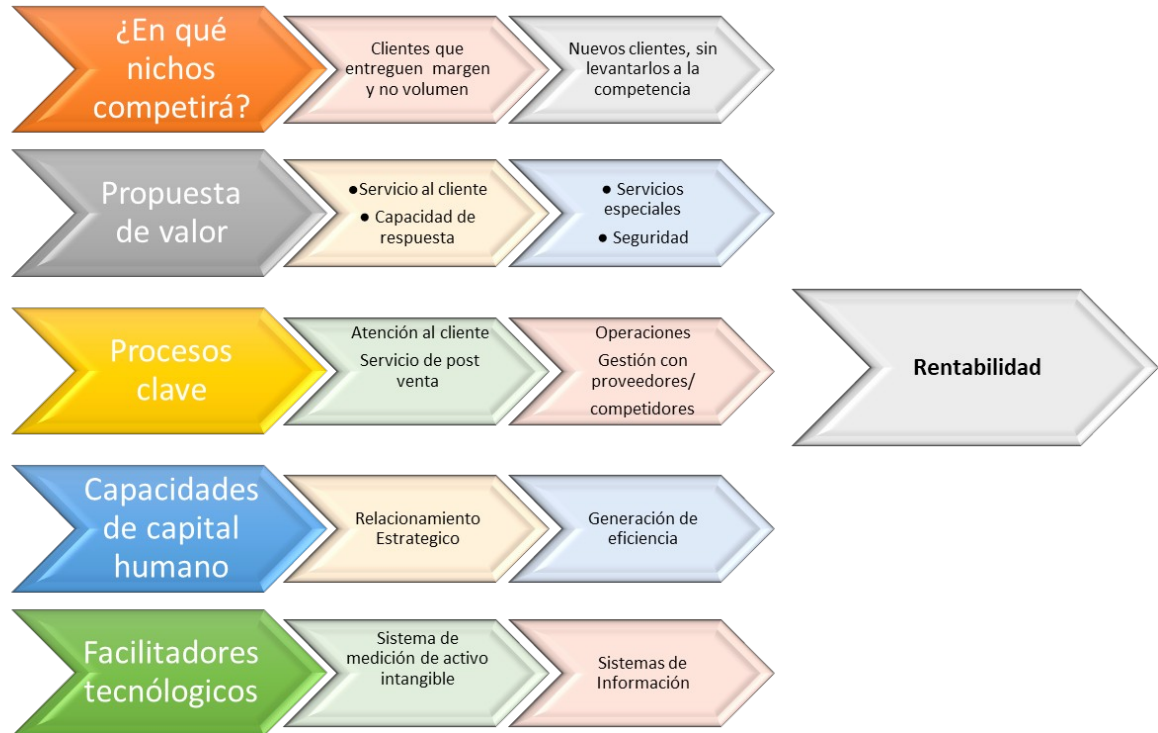
Definición de la Estrategia

La estrategia de la empresa está orientada en apostar al margen por sobre el *market share*. La compañía posee un *portfolio* de clientes fuertemente atomizado, entre estos destaca el segmento de trampas, en el cual se encuentran clientes tanqueros, graneleros, químicos, frigoríficos, *roll on-roll off*, etc. El otro segmento son los portacontenedores, sin embargo, estos dejan menor margen, pero son más en cantidad. El segmento que la empresa atiende con especial énfasis es el primero, dado que ellos ofrecen mejor margen de rentabilidad y eso va en línea con la estrategia. No obstante, para la firma también es importante contar un *portfolio* diversificado debido a que si bien hay un segmento de clientes que dejan más rentabilidad, estos participan en un mercado más volátil, con una mayor elasticidad de demanda, entre este tipo se encuentran los tanqueros. Por otra parte, para lograr consolidarse en este segmento y en la industria, la compañía definió su propuesta de valor con foco en el cliente; para esto la empresa diseñó la propuesta de valor en función de crear una relación cercana con los clientes, la cual consiste en entregar un servicio al cliente excepcional que implica asesorarlos en materias de logística marítima o portuaria y mantener niveles de servicios de excelencia, respondiendo siempre sus requerimientos. De esta forma la compañía crea lazos de confianza con ellos, haciéndolos sentir que son tratados con consideración, cordialidad y amabilidad.

Adicionalmente la empresa debe ser capaz de captar nuevas oportunidades de negocio sin levantar clientes a la competencia, para evitar provocar una guerra tarifaria; por lo que, el relacionamiento estratégico es clave, ya que los competidores son también proveedores de CPT Remolcadores Chile. Eso significa que mantener una relación confiable y estratégica con ellos es fundamental para la sustentabilidad del negocio.

La optimización de costos es otra derivada de la estrategia, en esta industria mantener un precio competitivo es altamente relevante, ya que finalmente el precio es lo que más le importa al cliente. En ese sentido la estrategia de la empresa ha sido mantener eficacia y eficiencia en términos de costos, lo cual se atribuye a aquellos inputs que la empresa si puede manejar, entre estos destaca el costo de terceros, el cual como se ha mencionado anteriormente es cuando el servicio de atraque y desatraque se presta con otro operador, o sea con la competencia. En ese sentido el objetivo de tercerizar el servicio es para ser más eficiente en aquellos puertos dónde el costo diario de la nave es mayor al costo estándar. Los rendimientos del combustible son otra variable más a considerar y dado que el precio de este es volátil lo único que la empresa puede manejar es el rendimiento, para eso es importante contar con modernización de la flota. La Ilustración 10, muestra un diagrama de la estrategia descrita.

Ilustración 10: Diagrama de la estrategia



Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente siguiendo con la excelencia operacional en términos de seguridad operacional y calidad, es muy importante tener presente la continuidad del negocio, no solo en términos comerciales, si no que desde el punto de vista de la continuidad de la empresa. Por eso también forma parte de la estrategia constantemente capacitar a la tripulación y dar cumplimiento tanto a la normativa marítima como a la normativa medioambiental, ya que un accidente en altamar puede paralizar el negocio y amenazar fuertemente la continuidad operacional. Además, si bien la empresa cuenta con gran capacidad de seguros, es importante resguardar la seguridad de la tripulación y también evitar alzas de pólizas de seguros que finalmente impactaran la rentabilidad del negocio.

Objetivos principales

Los objetivos se muestran a continuación en función de los accionistas y de la propuesta de valor.

- Aumentar la rentabilidad
- Asegurar dividendos
- Posicionamiento y unificación de la marca
- Incrementar la satisfacción del cliente
- Mejorar la capacidad de respuesta de las maniobras
- Bajar los costos en servicios de terceros
- Relacionarse estratégicamente con los competidores-proveedores
- Mantener bajos los costos y gastos
- Excelencia operacional

Ventajas competitivas

Las ventajas competitivas que la empresa debe desarrollar o incrementar, para cumplir con la propuesta de valor son las siguientes:

- **Relacionamiento estratégico:** para agregar el valor adicional deseado, al servicio prestado a los clientes, el cual consiste en prestar ayuda y apoyo cuando ellos la requieran. La amabilidad es una variable fundamental para la construcción de la relación con ellos. La compañía debe esforzarse en incrementar el capital relacional, pero también debe lograr medirlo internamente. En ese sentido la empresa ha formado al equipo ejecutivo para mantener estratégicamente lazos con sus clientes, pero para eso es necesario medir ese capital relacional, se hace cada vez más necesario cuantificar el activo intangible. En este caso la empresa es altamente competitiva en lo que a relacionamiento respecta, los valores y creencias están fuertemente arraigados en la organización, sin embargo, no existe una medición formal. Es importante agregar que la relación con competidores también forma parte del capital relacional, dado que en algunos casos estos

también son proveedores en aquellos puertos donde el servicio no se presta con naves propias.

- Estandarización de procesos: el rubro naviero debe cumplir con una serie de regulaciones impuestas por tanto por la autoridad marítima nacional, como con regulaciones internacionales. Por esa razón la empresa debe seguir incrementado la estandarización de procesos, orientándose en la mejora continua de las operaciones porque esto además de agregar valor a la marca, permitirá establecer mayor confianza con todos los *stakeholders*, posicionando a la empresa como una organización seria, respetable y amigable con el medio.
- Cobertura y Capacidad de respuesta: este input es muy importante tanto para cumplir la propuesta como para ser rentables, es por esta razón que la empresa debe mantener de manera eficiente y cuidadosa los activos que generan valor y a su vez la comunicación entre las áreas comerciales y de mantenimiento debe no solo ser fluida, si no que deben estar alineadas hacia el objetivo final, que es prestar el servicio al cliente manteniendo el margen esperado por los accionistas.
- Tecnología de los activos: el cambio tecnológico constante, tanto en las naves como en el equipamiento de ellas, es una inversión persistente que debe hacer la empresa para mantenerse competitiva.
- Sistemas de información a bordo: la información que entrega la nave es clave para el control y la toma de decisiones, por ahora la empresa solo ha realizado inversión en información en una de las naves que tiene. El poder generar información en tiempo real y verídica incrementará la competitividad de la empresa.

Recursos y capacidades

Para para poder cumplir la propuesta de valor con el cliente y con los objetivos establecidos por los accionistas, la empresa deberá enfocarse hacia el largo plazo en los siguientes recursos y capacidades:

- Debe contar con trabajadores con alta capacidad de atención al cliente, los empleados en todos los niveles deben tener vocación de servicio al cliente. Si bien a nivel de actividades primarias, los trabajadores tienen esta orientación, se debe extender también a los empleados de las actividades de apoyo.
- Adecuada mantención a los activos que generan valor, en este caso las naves.
- Naves con mejor tecnología, que permitan responder con mayor rapidez al servicio del cliente, disminuir residuos por hidrocarburos y a su vez realizar las maniobras con mayor suavidad, mejorando la calidad del impacto del atraque a puertos.
- Marca, unificada y bien posicionada a nivel global implica que los clientes extranjeros identificarán rápidamente a la empresa desde cualquier lugar del mundo.
- Financiamiento, para poder atender las inversiones en mejor tecnología naviera.
- Innovación, este recurso es importante porque agrega valor de manera transversal a todos los procesos de negocios. La innovación permitirá modelar procesos para hacerlos más rentables y permitirá hacer seguimiento a los cambios constantes en tecnología.

A continuación, se nombran algunos beneficios que permite la innovación para las empresas:

1. Mejora la productividad del capital humano.
2. Incrementa la eficiencia de los activos fijos, mediante la introducción de tecnología.

3. Previene pérdidas económicas productos de errores humanos, con énfasis en la seguridad ocupacional.
 4. Modela procesos haciéndolos menos costosos para la organización.
 5. Introduce nuevos productos o servicios a la operación del negocio.
- Mejorar los sistemas de información, la empresa para ser competitiva necesita mejorar los sistemas de información que están a bordo de la nave, principalmente para controlar más y contar con información real comprobable.

Finalmente, todo lo anterior genera mayor competitividad en la industria y ello se traduce en incrementar tanto la satisfacción de los clientes como del accionista.

4.5 Modelo de negocio

Luego de haber formulado la estrategia de la organización, respondiendo a las 3 preguntas que señalan los autores Kaplan y Norton (2012), y de haber desarrollado la curva de valor del mercado, junto con la selección de atributos claves mayormente valorados por los clientes, siguiendo con la propuesta de valor, traducida en la manera que la empresa entrega sus servicios al cliente, el modelo de negocio busca describir la manera en que la empresa crea y captura el valor creado, es decir, la forma en que genera sus ingresos e incurre en sus costos, entre otros conceptos.

Para Thompson et al. (2017), el modelo de negocios de una organización, es el esquema sobre la forma en que la estrategia le permitirá ganar dinero. Contiene dos elementos claves, el primero es la propuesta de valor para el cliente, un plan para satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores a un precio que ellos consideren justo. El segundo elemento clave es el modelo de operación, un plan para la estructura de costos que permita que la organización entregue la propuesta de valor al cliente y gane dinero. En concreto, el modelo de negocios establece la lógica económica para ganar dinero en una organización, dada la estrategia actual de esta.

4.5.1 Descripción general del modelo de negocio

Para describir el modelo de negocio, se utiliza el modelo canvas el cual fue diseñado por los autores Osterwalder y Pigneur (2010), según ellos el modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Este concepto según los mismos autores es mejor dividirlos en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para generar ingresos.

El modelo canvas se sustenta sobre nueve módulos, los cuales se describen a continuación:

1. Segmentos de clientes: una empresa atiende a uno o varios segmentos.
2. Propuesta de valor: su objetivo es satisfacer las necesidades de los clientes, mediante la propuesta.
3. Canales: las propuestas de valor llegan a los clientes por diferentes canales de comunicación, distribución y ventas.
4. Relaciones con clientes: estas se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.
5. Fuentes de Ingreso: las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor.
6. Recursos claves: son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar la propuesta.
7. Actividades claves: la propuesta de valor se entrega mediante una serie de actividades claves.
8. Socios Claves: proveedores y servicios externalizados que ayudan a cumplir con la propuesta.
9. Estructura de costos: elementos que conforman la estructura de costos.

La Ilustración 11 muestra el modelo canvas desarrollado para CPT Remolcadores.

El modelo canvas si bien capta el modelo de negocios, existen temas relevantes que forman parte de la caracterización del contexto y que no están abordadas en canvas. En este caso el negocio tiene restricciones relevantes para cumplir con la propuesta, estas son las normas medioambientales y marítimas, las cuales fueron descritas previamente en el capítulo número uno.

Ilustración 11: Modelo canvas

LIENZO DEL MODELO CANVAS				
SOCIOS CLAVE 8 a) Proveedores terceros b) Proveedores de combustible c) Astilleros d) Proveedores de repuestos e) Autoridad marítima	ACTIVIDADES CLAVES 7 a) Vinculos con clientes b) Contratación de terceros c) Planificación y costeo de maniobras d) Mantenición de naves e) Relacionamiento con autoridad marítima f) Cúmplimiento de normas medioambientales y marítimas g) Post venta h) Plan de Flota i) Impulsar servicios especiales	PROPUESTA DE VALOR 1 a) <i>Servicio de atención al cliente.</i> No solo prestación de servicios, si no que pretende servir de apoyo. Esto permite fortalecer vinculos con los clientes. Genera confianza y fidelidad. b) <i>Capacidad de atención .</i> Nivel de servicio asegurado, cobertura de atención garantizada en todo Chile c) <i>Servicios especiales.</i> Servicio integral. d) <i>Seguridad de la maniobra.</i> Compromiso de calidad del servicio.	RELACIÓN CON CLIENTES 4 a) Confianza y cercanía. b) Asesoría a clientes mediante la post venta. c) Compromiso d) Reuniones presenciales de manera frecuente	SEGMENTOS DE CLIENTES 2 a) Terminales b) Armadores d) Astilleros
	RECURSOS CLAVES 6 a) Marca b) Capital relacional c) Flota de remolcadores d) Sistemas de información a bordo e) Capital humano: tripulación		CANALES 3 a) Agencias e intermediarias b) Licitación c) Terceros d) Equipo Comercial	
ESTRUCTURA DE COSTOS 9 a) Costos fijos: arriendo de naves 48%, tripulacion un 18%, GAV 12% b) Costos variables: comisión 9%, combustibles 7%, maniobras de terceros 6%		FUENTE DE INGRESOS 5 a) Servicios de atraque y desatraque 85% b) Servicios Especiales 5% c) Servicio de remolque 2% d) Salvataje y asistencia a emergencias 8%		

Fuente: Elaboración propia

4.6 Descripción de los componentes del modelo de negocios

Siguiendo con el análisis del modelo de negocios, a continuación, se describe cada dimensión y que le aporta al logro de los objetivos de CPT Remolcadores.

1) Propuesta de valor

De acuerdo con lo definido previamente, la propuesta de CPT Remolcadores es ofrecer al cliente una experiencia mejorada del servicio.

Durante la prestación del servicio, principalmente las maniobras de atraque y desatraque, genera la oportunidad para que el cliente solicite asesorías en la búsqueda de servicios asociados a la logística portuaria o atención a la nave, en ese sentido CPT Remolcadores buscó diferenciarse con respecto a la competencia y entrega al cliente mayor satisfacción en la experiencia de servicio, ayudándolos siempre y prestándoles apoyo en cada asesoría que ellos solicitan.

Adicionalmente, en esta industria es muy relevante atender a los clientes en cualquier lugar geográfico donde tengan operaciones. En ese aspecto ellos buscan que los atienda siempre el mismo proveedor de maniobras de remolque y atraque y desatraque. Por esa razón es tan importante la capacidad de respuesta con el cliente aun cuando CPT Remolcadores no tenga cobertura en todos los puertos, garantizar la atención es fundamental. Si no tiene naves disponibles, subcontrata el servicio o lo terceriza con la competencia, pero a un precio conveniente.

Para captar clientes y mantenerlos la compañía debe ofrecer precios de mercado, es decir entrega un servicio y una experiencia al cliente, pero asegurando precio de mercado en la prestación del servicio.

La seguridad de la maniobra es un aspecto importante en el rubro naviero, especialmente para el modelo de negocios de remolcadores, dado que el objetivo de

estos es evitar que las naves colisionen contra el puerto, afectando la infraestructura de estos. Por otra parte, para cierto segmento de clientes, como por ejemplo los cruceros, son naves cuya maniobra debe ser mucho más prolija, en caso de ser necesario el atraque, esto porque los cruceros tienen la autonomía de hacer el atraque por sí mismos, no obstante, por normativa de seguridad portuaria deben ser escoltados por remolcadores. Los remolcadores cuando atienden un crucero van de escolta, no deben tocar a la nave, sin embargo, tienen la misión de actuar en caso de ser necesario. Adicionalmente la seguridad es primordial para continuidad del negocio y para mantener la excelencia operacional. En ese sentido la empresa se preocupa por resguardar la integridad de la tripulación y mantener el cuidado con el medio ambiente.

2) Segmentos de clientes

Los segmentos de clientes son los siguientes: Terminales marítimos, armadores o navieras y astilleros.

En línea con la estrategia, la cual apuesta al margen por sobre el *market share*, es relevante centrar la actividad comercial en clientes que entreguen mejor margen, como lo son terminales marítimos y navieras que pertenecen al segmento trampas. Sin embargo, de igual manera la empresa también atiende a portacontenedores que entregan más volumen que margen, lo cual tiene también relación con la estrategia de diversificar el mercado. Hoy CPT Remolcadores en Chile ubica el tercer lugar en la participación de mercado.

3) Canales

Esta dimensión muestra cuales son los canales por los cuales se comercializan los servicios. Existen diversos canales, licitación, agencias, *brokers*, operadores terceros y el equipo comercial. Destaca el equipo comercial por su capacidad de crear y mantener vínculos con los clientes y además por la cohesión que hay entre el equipo. Las agencias y *brokers* son intermediarios, ellos cobran una comisión, pues su trabajo es contactar a

los proveedores que requieren las naves extranjeras que llegan a Chile. Los operadores terceros son también parte de la red de distribución y desde ese punto de vista estos aseguran los niveles de servicio de la empresa. Por último, los procesos de licitación se presentan principalmente para aquellos clientes que son trampas y terminales.

4) **Relación con clientes**

Este concepto busca determinar la manera en que la empresa conectará la propuesta de valor con cada segmento de cliente y la forma de relacionarse con ellos. En ese sentido, este punto establecerá como el cliente ve a la empresa, pero por sobre todo impactará en la experiencia del cliente.

La relación con los clientes se basa en la confianza, cercanía y compromiso. Esto tiene relación con la propuesta de valor de manera directa y relevante, dado que la relación estratégica y estrecha va en línea con el atributo de servicio de atención al cliente. Adicionalmente también es altamente valorada la capacidad de responder rápidamente cualquier inquietud o requerimiento, tanto en términos operativos, comerciales y administrativos, esta interacción se genera principalmente en la actividad de post venta.

Durante la maniobra el contacto con los clientes lo mantiene la tripulación. Por otra parte, el equipo comercial mantiene la relación contractual y administra el servicio de post venta, prestando atención y dando apoyo a las necesidades administrativas y operacionales que los clientes tengan, en ese sentido la relación con los clientes es persona a persona, no existe un *call center*, el trato y el contacto es directo con el área comercial.

La relación comercial con los clientes es presencial, el equipo comercial se reúne con los clientes de manera frecuente, todas las semanas se realizan reuniones con ellos de tal forma de crear vínculos, hacer seguimiento a la propuesta de valor y continuidad de los contratos, ya que la empresa pretende cultivar una relación a largo plazo.

5) Fuente de ingresos

Esta dimensión establece la fuente generadora de flujos, entre los servicios que entrega la empresa se encuentran:

- Servicio de atraque y desatraque: este servicio consiste en acomodar las naves en el puerto, dado que ningún barco puede “estacionarse” de manera autónoma en el puerto. Los remolcadores le dan seguridad a la maniobra, ya que evitan que cualquier nave pueda colisionar con el puerto.
- Servicios especiales: las mantenciones se realizan principalmente a clientes tanqueros, buques de gas licuado, cargas químicas, entre otros. Este servicio consiste en hacer la mantención que requiere el terminal, por ejemplo, un terminal GNL que necesita hacer limpieza entre la boya y el acueducto que lleva el gas desde la playa al mar.
- Remolque: se efectúa cuando una nave necesita ser remolcada a puerto.
- Salvataje y asistencia a emergencias: estos servicios se originan cuando es necesario combatir un incendio en altamar, cuando hay derrame de petróleo, cuando se necesita reflotar un barco que se hundió y en general cualquier tipo de emergencia que sufra la nave.

La distribución de los ingresos por servicios se muestra en la Tabla 27.

Tabla 27: Distribución de ingresos

Ingresos	Porcentaje
Servicio de atraque y desatraque	85%
Salvataje	8%
Servicios especiales	5%

Remolque	2%
----------	----

Fuente: Elaboración propia

6) Recursos claves

Los recursos claves hacen referencia a los activos principales con que la empresa genera los flujos, estos recursos pueden ser físicos o intangibles.

- Capital relacional: El capital relacional aporta gran valor a la generación de valor, dado que también va en línea con el atributo de servicio y atención al cliente. La relación se construye con las personas, principalmente con el equipo comercial. Sin embargo, es relevante que toda la organización este alineada con el principio de orientación y foco en el cliente.
- Marca: El posicionamiento de la marca ha sido un recurso importante, los clientes fuera de Chile reconocen la marca y eso ha sido fundamental para captar clientes extranjeros.
- Flota de remolcadores: Las naves son el activo físico principal, la empresa cuenta con 20 naves disponibles.
- Tripulación: Está altamente comprometida con la empresa y eso agrega valor a propuesta, ya que la identidad que tienen los empleados se transmite y se refleja en la experiencia que tiene el cliente.

7) Actividades claves

En este ítem se describen las actividades más relevantes que debe realizar la empresa, tanto para hacer funcionar el negocio como para poder entregar la propuesta de valor a los clientes.

- Vínculos con clientes: las reuniones permanentes con los clientes son esenciales, tanto por estrechar lazos como para discutir temas pertinentes del negocio.

Adicionalmente el día entre el área de operaciones, la tripulación y la experiencia del cliente también son parte de la creación de vínculos con ellos.

- Negociación con terceros: esta actividad es importante por dos razones, la primera para asegurar cobertura al cliente cuando la empresa no disponga de realizar el servicio con naves propias y la segunda para mantener bajos los costos por servicios prestados de terceros, ambas razones dependen de la habilidad del equipo de operaciones. Cabe destacar que además estos proveedores son competidores, por lo tanto, cobra relevancia la capacidad de relacionamiento estratégico por parte del área de operaciones.
- Planificación de maniobras: la planificación es parte de las actividades del área comercial, ellos deben planificar y entregar un informe semanal y mensual al área de mantención de naves, con la finalidad de asegurar la atención al cliente.
- Mantención de naves: el mantenimiento de los activos generadores de valor implica aumentar la vida útil del bien, así como evitar que se dañen y reparar en caso de alguna contingencia.
- Cumplimiento de normativa ambiental y marítima: cumplir la normativa es vital para el negocio, de no cumplir estas normativas la empresa no podría operar.
- Post venta: responder con rapidez y proactividad las inquietudes y requerimientos es altamente valorable por los clientes y eso es algo que está muy arraigado en la cultura de la empresa.
- Plan de flota: implica tomar la decisión de como mover la flota, en función de las restricciones existentes, plan de demanda, potencia de la nave y plan de mantenimiento.
- Impulsar servicios especiales: esta área pretende fidelizar clientes, mediante la oferta de un servicio integrado, es decir agregar valor al cliente a través de las

operaciones portuarias, de manera que el mismo proveedor de remolque los atienda en otras operaciones.

8) **Socios claves**

Las asociaciones son importantes en muchos modelos de negocios, en ese sentido, estas logran bajar costos gracias a las economías de escala y optimización en la utilización de recursos. En este segmento se describen los proveedores que son importantes para el negocio.

- Proveedores terceros: como se mencionó anteriormente son proveedores estratégicos, cuya asociación permite a la empresa poder cubrir en casi un 100% de las solicitudes de servicios de los clientes. Adicionalmente estos proveedores también se contratan en aquellos puertos con menor actividad, donde tercerizar el servicio es más económico que prestarlo directamente.
- Proveedores de repuestos: los repuestos son insumos esenciales en el proceso de ejecución de carenas y *overhaul*, el cual ayuda a incrementar la vida útil del activo fijo que genera los flujos, en este caso las naves.
- Combustibles: es *input* relevante para prestar el servicio, los combustibles son una parte importante tanto del inventario como de la estructura de costos.
- Astilleros: los astilleros proveen las naves, pero ayudan en la reparación y mantenimiento.
- Relación autoridad marítima: trabajar en la no conformidad y la negociación de brechas es importante para la continuidad del servicio, por eso la autoridad marítima es un aliado y la relación debe ser fluida, de esta manera la relación se convierte en un aporte al cumplimiento de la normativa.

9) **Estructura de costos**

Esta dimensión es parte importante para que la empresa tenga actividad, para ellos es necesario incurrir en costos.

- Costos Fijos: entre estos costos destacan el arriendo de naves, las cuales se arriendan a la casa matriz, la tripulación de la nave, la mantención preventiva de naves como carenas que corresponde al fondo u obra viva y *overhaul* que son piezas del motor, ambos alargan la vida útil de la nave.
- Costos variables: combustibles y lubricantes, comisión para intermediarios y agencias y mantención correctiva. Esta última es necesaria cuando se producen colisiones principalmente.

Los costos aportan al margen. El precio lo fija el mercado y el margen viene dado por la eficiencia en la utilización de los recursos. En este sentido los costos que más puede manejar la empresa son el costo de terceros y de las mantenciones correctivas. El primero se optimiza generándolo solo en aquellos puertos donde el costo de operar con naves propias es más elevado que el costo estándar y mayor que tercerizar. El segundo depende de la prolijidad de las maniobras y de manejar los “imprevistos” para no alterarlo y elevarlo. La estructura de costos se muestra en la Tabla 28.

Tabla 28: Estructura de costos

Costos	Estructura
Arriendo de naves	38%
Tripulación	18%
Comisiones	9%
Combustible	7%
Terceros	17%
GAV	11%

Fuente: Elaboración propia

4.6.1 **Análisis de optimización del modelo de negocios**

Luego de analizar el modelo de negocios, mediante el modelo canvas y tomando en consideración que le aporta cada dimensión al modelo actual de negocios, se puede observar que, de acuerdo con algunos puntos del análisis de estrategias mencionadas en el apartado 3.4, existen algunos cambios que podrían producirse en el modelo actual. De acuerdo con la Tabla 24, las estrategias elegidas se presentan a continuación:

- **La unificación de la marca** a nivel global potenciaría el negocio en Chile, los clientes extranjeros podrían asociar fácilmente a la empresa en el extranjero. Esto se sustenta con el análisis FODA, específicamente viene desde (F1), marca bien posicionada. La marca de la empresa es reconocida por los clientes en el extranjero, es por eso que la empresa con esta estrategia podría fácilmente captar nuevos clientes extranjeros en Chile, dado que tiene presencia global.

De acuerdo con la Ilustración 12, suponiendo que esta estrategia se implante, impactaría en los segmentos fuente de ingresos y clientes. En la dimensión clientes se podrían visualizar nuevos mercados, que podrían ser aquellos que mueven más volumen, como por ejemplo cruceros. Los cruceros generarían más ingresos y eso diversificaría aún más el *portfolio* de clientes, lo cual es bastante sano desde el punto de vista de atomizar el mercado. Por otra parte, esto también sería estratégico en el sentido de mantener buenas relaciones con la competencia, porque de esa manera no se levantan clientes a otros competidores, ya que se captarían clientes desde fuera de Chile. La fuente de ingresos también se modifica al ingresar un segmento, ya que el servicio que se presta a los cruceros es más bien de escolta que de maniobra de ataque o desataque. Se estima que estos ingresos pudieran ser de un 6%

- **Estrategia de bajo costo**, esta estrategia implica una implantación de largo plazo debido a que entre los *inputs* de la estructura de costos que podrían reducirse destacan las comisiones a agencias e intermediarios y los costos por faenas tercerizadas. Esta estrategia responde a (O1) Atender a otro tipo de clientes y a (A1) Entrada de nuevos competidores muy grandes a nivel mundial. Para ambos elementos del FODA el objetivo es hacer frente con costos bajos.

Al igual que el punto anterior, la estrategia de bajo costo también generaría cambios en el modelo de negocios, de acuerdo con la Ilustración 13, el principal cambio se generaría en el segmento clientes, canales y estructura de costos. Si se eliminan los intermediarios se estima que los costos disminuyen un 9%. No obstante, esta reducción debe generarse paulatinamente y con un plan a largo plazo, esto se explica porque de hacerlo de manera abrupta podría significar perder algunos clientes. Los intermediarios son clientes y canal a la vez, muchas cuentas se han obtenido gracias a ellos y si el cliente se queda con la empresa la comisión se sigue pagando a la agencia, sin embargo, hoy en día la industria de remolcadores es capaz de generar la venta del servicio directamente con el cliente, no obstante los clientes extranjeros deben seguir operando mediante agencias, pues estas son el representante de armadores extranjeros en Chile, sin embargo, el desafío es lograr generar vínculos directos con armadores extranjeros, independiente que tengan representantes agentes en Chile, una cosa es quien los representa y otra mediante que canal se realiza la prestación de servicios, si el vínculo es directo, no sería necesario pagar comisiones a los agentes o intermediarios. Con respecto a los costos de terceros, estos deberían ser utilizados son en los puertos donde el costo diario de tener remolcadores es mayor a tercerizar el servicio. Si se atienden maniobras con terceros en puertos donde si existe flota propia se está siendo ineficiente.

Esto ocurre principalmente por:

- Deficiente planificación de demanda.
- Planificación inadecuada de mantención de naves.
- Remolcador sin capacidad técnica suficiente para realizar la maniobra (potencia).
- Errores y deficiencias del plan de distribución de flota.

En ese sentido, si se controlan adecuadamente las variables antes mencionadas, los costos de terceros pueden mantenerse al mínimo.

El modelo de negocios es una variable clave para comprender como la empresa crea valor, genera ingresos e incurre en costos. Con estos conceptos claros es posible comenzar a analizar y definir sus objetivos estratégicos.

Ilustración 12: Eventuales cambios en el canvas de acuerdo a la estrategia unificación de la marca

LIENZO DEL MODELO CANVAS				
SOCIOS CLAVE 8 a) Proveedores terceros b) Proveedores de combustible c) Astilleros d) Proveedores de repuestos e) Autoridad marítima	ACTIVIDADES CLAVES 7 a) Vínculos con clientes b) Contratación de terceros c) Planificación y costeo de maniobras d) Mantenimiento de naves e) Relacionamiento con autoridad marítima f) Cúmplimiento de normas medioambientales y marítimas g) Post venta h) Plan de Flota i) Impulsar servicios especiales	PROPUESTA DE VALOR 1 a) <i>Servicio de atención al cliente.</i> No solo prestación de servicios, si no que pretende servir de apoyo. Esto permite fortalecer vínculos con los clientes. Genera confianza y fidelidad. b) <i>Capacidad de respuesta.</i> Nivel de servicio asegurado, cobertura de atención garantizada en todo Chile	RELACIÓN CON CLIENTES 4 a) Confianza y cercanía. b) Asesoría a clientes mediante la post venta. c) Compromiso d) Reuniones presenciales de manera frecuente	SEGMENTOS DE CLIENTES 2 O1: Crecer en otro tipo de clientes a) Terminales b) Armadores c) Astilleros f) Cruceros
	RECURSOS CLAVES 6 a) Marca b) Capital relacional c) Flota de remolcadores d) Sistemas de información a bordo e) Capital humano: tripulación	c) <i>Servicios especiales.</i> Servicio integral. d) <i>Seguridad de la maniobra.</i> Compromiso de calidad del servicio	CANALES 3 a) Agencias e intermediarias b) Licitación c) Terceros d) Equipo Comercial	
ESTRUCTURA DE COSTOS 9 a) Costos fijos: arriendo de naves 38%, tripulación un 18%, GAV 11% b) Costos variables: comisión 9% , combustibles 7%, maniobras de terceros 17%			FUENTE DE INGRESOS 5 a) Servicios de atraque y desatraque 85% b) Mantenimiento de terminales 5% c) Servicio de remolque 2% d) Salvataje y asistencia a emergencias 8%	

F1: Posicionamiento de la marca

Fuente: Elaboración propia adaptado

Ilustración 13: Eventuales cambios en el canvas de acuerdo con la estrategia de bajo costo

LIENZO DEL MODELO CANVAS				
SOCIOS CLAVE 8 a) Proveedores terceros b) Proveedores de combustible c) Astilleros d) Proveedores de repuestos e) Autoridad marítima	ACTIVIDADES CLAVES 7 a) Vínculos con clientes b) Contratación de terceros c) Planificación y costeo de maniobras d) Mantenimiento de naves e) Relacionamiento con autoridad marítima. f) Cumplimiento de normas medioambientales y marítimas g) Post venta h) Plan de Flota i) Impulsar servicios especiales	PROPUESTA DE VALOR 1 a) <i>Servicio de atención al cliente.</i> No solo prestación de servicios, si no que pretende servir de apoyo. Esto permite fortalecer vínculos con los clientes. Genera confianza y fidelidad. b) <i>Capacidad de respuesta.</i> Nivel de servicio asegurado, cobertura de atención garantizada en todo Chile c) <i>Servicios especiales.</i> Servicio integral. d) <i>Seguridad de la maniobra.</i> Compromiso de calidad del servicio	RELACIÓN CON CLIENTES 4 a) Confianza y cercanía. b) Asesoría a clientes mediante la post venta. c) Compromiso d) Reuniones presenciales de manera frecuente	SEGMENTOS DE CLIENTES 2 a) Terminales b) Armadores c) Astilleros d) Cruceros A1: Entrada de nuevos competidores
	RECURSOS CLAVES 6 a) Marca b) Capital relacional c) Flota de remolcadores d) Sistemas de información a bordo e) Capital humano: tripulación		CANALES 3 a) Agencias e Intermediarias b) Licitación c) Terceros d) Equipo Comercial	
ESTRUCTURA DE COSTOS 9 a) Costos fijos: arriendo de naves 38%, tripulación un 18%, GAV 11% b) Costos variables: comisión 9% , combustibles 7%, maniobras de terceros 17%			FUENTE DE INGRESOS 5 a) Servicios de atraque y desatraque 85% b) Mantenimiento de terminales 5% c) Servicio de remolque 2% d) Salvataje y asistencia a emergencias 8%	

A1: Entrada de nuevos competidores

A1: Entrada de nuevos competidores

Fuente: Elaboración propia adaptado

CAPÍTULO 5. SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN Y LA MEDICIÓN DEL

DESEMPEÑO

Una vez identificado el modelo de negocios de la empresa, el cual define un esquema de la forma en que la estrategia le permite ser rentable y junto con ello presenta los elementos importantes del desarrollo del negocio, de acuerdo con lo señalado en el capítulo anterior, se comienza con la definición de los objetivos estratégicos de CPT Remolcadores.

Thompson et al. (2017) describen el propósito de establecer objetivos, como la necesidad de convertir la visión y la misión en metas específicas de desempeño. Los objetivos bien formulados son específicos, cuantificables o medibles y contienen fechas límites para su logro. Estos son valiosos por tres razones, la primera, porque centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización, segundo, porque sirven como normas para rastrear el desempeño y los avances de una organización y tercero porque, significan una motivación e inspiran a los empleados a realizar mayores esfuerzos.

Antes de avanzar en los objetivos estratégicos de CPT Remolcadores, es necesario describir las razones que justifican el sistema de control de gestión, que acompaña y controla que estos objetivos se cumplan.

5.1 Problemas que justifican el sistema de control de gestión y la medición del desempeño

De acuerdo con Caprile (2020), para poder diseñar un sistema de control de gestión, es clave identificar cuáles son los problemas o potenciales problemas existentes en la organización, que eventualmente podrían contribuir a que la estrategia no se cumpla.

Núñez y Caprile (2006), consideran tres problemas que atentan contra el buen desempeño, donde en el caso de CPT Remolcadores destaca el problema de

alineamiento de conductas, tanto vertical como horizontal, esta alineación se plantea en tres niveles de decisión: estratégico, táctico y operativo. El cual según estos autores atenta contra una implementación exitosa de la estrategia, cuando hay una inadecuada interacción o inexistente, entre las herramientas de información, coordinación y control.

El sistema de control de gestión debe hacerse cargo de la alineación total de la organización, por lo que se hace pertinente un modelo que incorpore distintos niveles de alineación, no solamente la alineación jerárquica y funcional (Anthony y Govindarajan 1998), que aseguren un desempeño excelente del sistema, para inducir el desempeño excelente de la gestión misma.

Un sistema de control de gestión orienta los objetivos de una compañía, mide que estos sean cumplidos, lo cual se traduce en que este sistema modela conductas y establece reglas, para ello utiliza varias herramientas o metodologías, las cuales serán desarrolladas en los apartados siguientes del presente proyecto.

Los problemas de control de gestión abordados en este informe, se agrupan en dos conceptos, los cuales se detallan a continuación:

Focos en la estrategia

Para una mejor comprensión es necesario contextualizar la estrategia de la empresa. La estrategia apuesta al margen por sobre el volumen. La propuesta de valor de la empresa está centrada principalmente en la construcción y mantención de la buena relación comercial con sus clientes, el trato cordial, amable y considerado con ellos es fundamental para la empresa y para la ejecución de la estrategia, sin embargo, hay otra variable, cobertura, que también es parte de la propuesta. Por otra parte, la empresa para cumplir con la demanda de sus clientes así deba tercerizar el servicio, siempre cumple sus compromisos. Por lo que algunos competidores también son proveedores, dado lo anterior, es importante también cuidar las relaciones con estos

competidores/proveedores, ya que pensar en levantar clientes a estos podría desatar una guerra de tarifas. Por tanto, de los anterior se desprender los siguientes énfasis:

- **Medición del activo intangible:** dada la estrategia de la compañía, donde el foco está en las relaciones comerciales tanto con clientes como con proveedores, es necesario medir y mantener el activo intangible. Siendo el capital relacional un activo intangible relevante para esta empresa, se hace necesario medirlo, mantenerlo y cuantificar como impacta en la estrategia. El capital relacional, se traduce en el relacionamiento estratégico que se construye con los *stakeholders*, ya sean clientes, empleados, proveedores, etc. En síntesis, el capital relacional, es la buena relación que ha construido la compañía, en este caso con clientes y proveedores, de manera de poder cumplir con la estrategia. Hoy la medición del activo intangible es informal.
- **Alineamiento vertical:** la empresa si bien tiene un plan estratégico de largo plazo, no comunica la estrategia en todos los niveles de la organización, es decir la estrategia no baja para ser conocida por todos los empleados.
- **Optimización de costos:** en esta unidad de negocio no hay centro de inversión, los remolcadores se arriendan a la casa matriz. En ese sentido se genera una disyuntiva en la estrategia de optimización de costos, ya que si una variable de optimización de costos es el combustible y lo único que la empresa puede controlar es el rendimiento de este y si este viene dado por la modernización de la flota, donde la unidad de negocios no tiene a cargo el centro de inversión, es decir no es dueña de los activos, si no que la casa matriz, sin embargo, los costos de combustible son propios de la unidad de negocio.

Problemas de control de gestión de comportamiento organizacional

Los problemas relacionados al comportamiento organizacional, según Simons, (1998) responden al desafío de conciliar el interés personal con el deseo de contribuir. Conciliar ese supuesto divergente sobre la conducta humana es fundamental al aplicar teorías de administración. El autor hace referencia a la paradoja de la tendencia central, esto se traduce en que se hace necesario entender las tendencias centrales o el comportamiento promedio. Los individuos en las organizaciones evitan las obligaciones en ausencia de control e incentivos, esto se ha dejado ver con evidencia empírica, aclara el autor, no obstante, no se debe generalizar. El mismo sugiere que los gerentes eficaces entiendan la tendencia central y trabajen en ella.

Los problemas de control de gestión sobre comportamiento organizacional, encontrados en CPT Remolcadores son los siguientes:

- **Cultura organizacional:** este factor es fundamental como punto de partida ante cualquier cambio, dado que permitirá o bien frenará los cambios. Específicamente, en la empresa en estudio, la cultura organizacional viene establecida por los fundadores de la compañía. Esta cultura ha permitido que la empresa sea muy dinámica y le ha permitido integrarse verticalmente, esto último derivado del dinamismo del equipo directivo y gracias a que las decisiones que se toman se ejecutan rápidamente. Sin embargo, al ser una compañía con historia familiar y muy antigua, hace que la cultura se sustente en empleados que llevan muchos años en la empresa. Eso ha generado cierta resistencia a los cambios generacionales en el capital humano, ya que, si quieren hacer cambios en la forma de trabajar, a través de la implementación de nuevas ideas que permitan generar mejores controles que mitiguen los riesgos operacionales del negocio, a veces no se logra por la resistencia que generan algunos empleados. En síntesis, la cultura actual de la empresa ha generado cierta resistencia en algunos cambios y controles

impidiendo la segregación de funciones y la fluidez de la información y comunicación desde la plana ejecutiva de primer nivel, hacia las jefaturas y el resto de los empleados. Por otra parte, la empresa ha ido creciendo con el paso de los años, no obstante, no se ha ejercido liderazgo en base a la magnitud que tiene hoy y eso se traduce en que la organización necesita mantener un estándar en la forma de administrar, es decir, aunque no sea una Sociedad que cotiza en bolsa, necesita cumplir ciertos estándares de control para asegurar rentabilidad a sus accionistas y sostenibilidad. Esto se sintetiza en que cuando una organización crece sustancialmente, los directivos deben cuestionarse si el capital humano existente ayudará a generar los cambios necesarios acordes al crecimiento de la empresa. Entonces, la pregunta es, ¿a cuantos trabajadores se decidirá formar y cuantos deben buscar en el mercado para lograr los nuevos objetivos. En ese sentido la compañía aún debe generar cambios en la cultura para aumentar su competitividad.

- **Alineamiento horizontal:** el área comercial tiene la responsabilidad de entregar el servicio al cliente, tenga o no disponibilidad de naves. El gerente comercial es el responsable de la prestación del servicio al cliente y de los ingresos que el negocio genera. Sin embargo, el gerente técnico de naves es responsable de los costos de mantenimiento y de la disposición de naves. Por lo tanto, si no hay naves disponibles, externalizar el servicio altera el costo operacional en aquellos puertos donde es vital operar con naves propias. Por otro lado, la gerencia comercial tiene la tarea de planificar y avisar con la debida anticipación el requerimiento de naves. El costo de tercerizar el servicio es responsabilidad de la gerencia comercial, no obstante, si el motivo para incurrir en este costo es producto de una

mantención correctiva, este no debiera cargarse al área comercial. La forma en que se evalúa al gerente comercial es por el cumplimiento de los montos totales de los presupuestos de ingresos, costos de terceros y combustibles, no tomándose en cuenta por un lado la variabilidad de los ingresos y costos, y, por otro lado, la correlación entre las partidas de ingreso y costos.

- **Alineamiento vertical con la administración:** las mantenciones son un factor crítico de éxito, por lo tanto, el control de ello no sólo debe ser presupuestario, sino que también se debe controlar la ejecución del plan sugerido por el fabricante. Es decir, por ahora el control preventivo y correctivo de las mantenciones de naves, es controlado sólo a través de un presupuesto, debiéndose también controlar físicamente, es decir, de acuerdo al plan de mantención, revisar que estas se ejecuten no solamente en base a presupuesto, ya que esto podría no estar mostrando la realidad o bien incentivando a no realizar todas las mantenciones de acuerdo al plan con tal de mantener bajos costos a corto plazo, sólo por cumplir la meta presupuestaria y mantener bajos costos, en desmedro del cuidado de los activos, por otra parte debe también haber equilibrio entre el cumplimiento de flota con el área comercial y ejecutar correctamente el plan de mantención, en ese sentido el alineamiento horizontal no se superpone al vertical, la disponibilidad de activos tiene sus límites en el plan de mantención, para evitar mayores costos de mantención que luego impactaran en la rentabilidad en el largo plazo.
- **Diseño organizacional:** en estricto rigor, este problema no es control de gestión, sin embargo, afecta el desempeño y comportamiento de las personas en la organización, un ejemplo de ello se presenta en la gerencia comercial, dado que hay dos gerencias, comercial y operaciones, donde

operaciones se encarga de la prestación del servicio. Por otra parte, en la gerencia de administración de naves, hay tres departamentos, mantenimiento, tripulación y prevención de riesgos. En el proceso de ejecución de las maniobras de atraque y desatraque de naves y de remolque, intervienen dos departamentos, tripulación y operaciones. En este proceso cobra relevancia el rendimiento del combustible, en el cual tiene incidencia dos variables, la velocidad y la adecuada mantención de la flota. Sin embargo, en la velocidad interviene tanto el capitán de la nave como el área de operaciones, ya que esta entrega instrucciones de aumentarla o disminuirla durante la ida a la maniobra. Por lo anterior el rendimiento del combustible es un costo compartido entre ambas gerencias, lo cual no ocurriría si operaciones fuera otra gerencia, debiendo la tripulación pertenecer a esta. Adicionalmente, la estructura matricial presenta desventajas cuando un gerente debe reportar a dos jefes, en este caso eso se presenta en toda la operación, los gerentes de mantención de nave le reportan a la línea funcional y jerárquica, lo mismo ocurre con los gerentes generales de cada país, le reportan a un gerente de negocio internacional y al gerente general de la unidad de negocio. Esta doble dependencia genera en algunos casos problemas de asimetría de la información, ya que la estructura crea conflicto con la lealtad del empleado al tener sobre él dos jefaturas, donde cada una tiene distintos intereses.

- **Sistema de control de gestión:** este sistema es discrecional, si bien la administración establece objetivos estratégicos a cada gerencia y estos van en línea con los pilares estratégicos, no se observa un área independiente que mida el cumplimiento, haga seguimiento a desviaciones y premie el

desempeño. Bajo el escenario actual la administración es juez y parte en la evaluación.

Para abordar los problemas mencionados previamente, se propone diseñar un sistema de control de gestión que contenga los siguientes mecanismos:

- Definición de los objetivos estratégicos, mediante la construcción de un mapa estratégico con temas estratégicos.
- Un sistema de medición de desempeño mediante el cuadro de mando integral.
- El despliegue de la estrategia a través de un tablero de control funcional, para los departamentos claves de la organización.
- Un instrumento de evaluación de desempeño con su correspondiente esquema de incentivos.
- Un modelo de análisis de desempeño con una propuesta de procesos y reportes para analizar los resultados de la organización.

La Tabla 29 presenta un cruce para identificar qué problemas son abordados, por cuáles mecanismos del sistema de control de gestión anteriormente mencionados.

Tabla 29: Matriz problema / mecanismo

Problema/Mecanismo	Mapa estratégico	Cuadro de mando integral	Tablero de control	Esquemas de incentivos	Modelo de análisis de desempeño
Medición del activo intangible	✓	✓	✓	✓	✓
Alineamiento vertical con la estrategia	✓	✓	✓	✓	✓
Optimización de costos					

Problema/Mecanismo	Mapa estratégico	Cuadro de mando interral	Tablero de control	Esquemas de incentivos	Modelo de análisis de desempeño
Cultura organizacional					
Alineamiento horizontal	✓	✓	✓	✓	✓
Alineamiento vertical con la administración	✓	✓	✓	✓	✓
Diseño Organizacional	✓	✓	✓	✓	✓
Sistema de control de gestión	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia

Desde esta parte del documento se procede a desarrollar cada uno de los mecanismos del sistema de control de gestión propuesto para CPT Remolcadores Chile.

Hay dos problemas de control de gestión que no podrán ser abordados, la optimización de costos y la cultura organizacional. El primero, no es posible resolver en este informe, porque un factor relevante en la optimización de costos es la tecnología de las naves, pero esta UEN no es la dueña de la flota, por lo tanto, esa variable es competencia del *holding*. Por otro lado, no es parte del alcance de este trabajo proponer una nueva estructura de costos. En relación con la cultura organizacional, esta cumple un rol relevante dado que crea el ambiente y delimita las reglas en una organización, Robbins y Judge (2017) se refieren a esta, como un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás, muestra la forma en que los empleados perciben las características de la organización, aunque no necesariamente las compartan o se identifiquen con ella. No obstante, de acuerdo con los problemas expuestos en los párrafos anteriores, para abordar los problemas de cultura organizacional, cuando las compañías van cambiando, se hacen necesarios cambios de ambientes, cuando es la cultura la actúa como freno ante variaciones en la estrategia de

negocios, por lo tanto, es facultad de la organización realizar los cambios pertinentes en la organización, que permitan poder dar cumplimiento a la ejecución de la estrategia. Si bien la cultura organizacional es un mecanismo que aporta al control de la empresa, su diseño se escapa de las manos del presente proyecto de grado.

5.2 Mapa Estratégico

Una vez identificados los problemas de control de gestión que justifican la presente propuesta, se desarrolla uno de los mecanismos que se hacen cargo de dichos problemas, como es el caso del mapa estratégico.

Un mapa estratégico según los autores Kaplan y Norton, (2012) tienen como función principal comunicar la estrategia a toda la organización, ya que estos traducen la estrategia, pues es una representación visual de esta en una organización. Los mapas estratégicos ayudan a clarificar la misión y visión estratégica, además de especificar los objetivos en cuatro perspectivas. El mapa describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones causa y efecto entre los objetivos, en cuatro perspectivas. Las perspectivas son las que muestran los objetivos estratégicos. De acuerdo al modelo establecido por estos autores, las perspectivas son: financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje.

5.2.1 Perspectivas del mapa estratégico

Las perspectivas financiera y clientes describen como crear valor para el accionista y como crea valor para los clientes, respectivamente y las perspectivas de proceso y aprendizaje, describen como la organización logrará la estrategia.

- **Perspectiva Financiera.** Refleja el impacto de haber alcanzado los objetivos que crean valor para los accionistas. Corresponde generalmente a indicadores financieros, en donde estos permiten monitorear la estrategia. Entre estos indicadores se encuentran, la rentabilidad, ebitda, retorno sobre la inversión, retorno sobre los activos, costos e ingresos.
- **Perspectiva Cliente.** El eje es la propuesta de valor al cliente, donde se muestran los elementos diferenciadores, los cuales son parte de la estrategia para alcanzar los objetivos, por eso esta perspectiva monitorea que la

propuesta de valor al cliente se cumpla. Los indicadores que miden si la estrategia está bien formulada e implementada pueden ser satisfacción del cliente, ingresos por segmentos, retención de clientes, nuevos clientes, participación de mercado, entre otros.

- **Perspectiva Procesos.** Determina los procesos críticos del modelo de negocios que permitirán cumplir tanto los objetivos financieros como los del cliente. En ese sentido la organización ejecuta una serie de procesos, desde operaciones hasta financieros, no obstante, no todos impactan de la misma manera en la estrategia. El mapa estratégico busca determinar cuáles son los procesos relevantes para que la estrategia se cumpla, identificando que en que procesos deben concentrarse los esfuerzos.
- **Perspectiva de aprendizaje.** Es la base del mapa estratégico y define las competencias y capacidades centrales, las tecnologías, la cultura corporativa necesaria para acompañar la estrategia. Esta perspectiva permite alinear los recursos humanos y las tecnologías en función de la estrategia.

5.2.2 Temas estratégicos

Dentro de un mapa estratégico, se encuentran los ejes o temas estratégicos, los cuales, siguiendo con la definición de Kaplan y Norton, (2012), estos son grupos de objetivos estratégicos relacionados dentro del mapa.

Estos temas generalmente se conectan con todas las perspectivas, incluyendo objetivos desde la perspectiva de aprendizaje y crecimientos, procesos, siguiendo con la perspectiva cliente, hasta llegar a la perspectiva financiera.

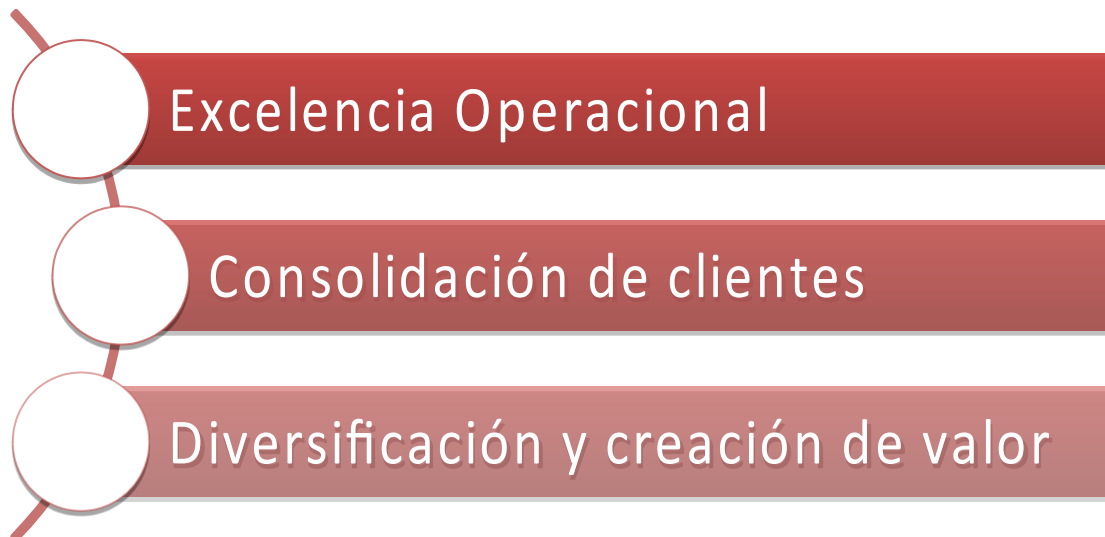
Los temas estratégicos, dividen la estrategia en varios procesos y objetivos diferentes que crean valor. Estos temas deben ser definidos con sustento en la propuesta de valor para sus clientes.

Como se mencionó previamente, CPT Remolcadores si bien cuenta con una declaración estratégica, se propuso una nueva misión y visión menos genérica y más específica. Adicionalmente si bien es cierto, la estrategia se encuentra definida, sin embargo no es claramente conocida por toda la organización se entrevistaron a algunos gerentes para poder clarificar los temas estratégicos que se definen a continuación, los cuales van en línea con la proyección de largo plazo y los objetivos mencionados en el ítem 4.4 que tiene la organización:

- Mayor rentabilidad
- Captar nuevos mercados, sin levantar clientes a la competencia

De acuerdo a estos lineamientos generales, se concluye que la estrategia agrega valor a la organización, de acuerdo a esta se identifican tres temas estratégicos, sobre ellos surgen y se desarrollan objetivos estratégicos. Los temas estratégicos se observan en la Ilustración 14.

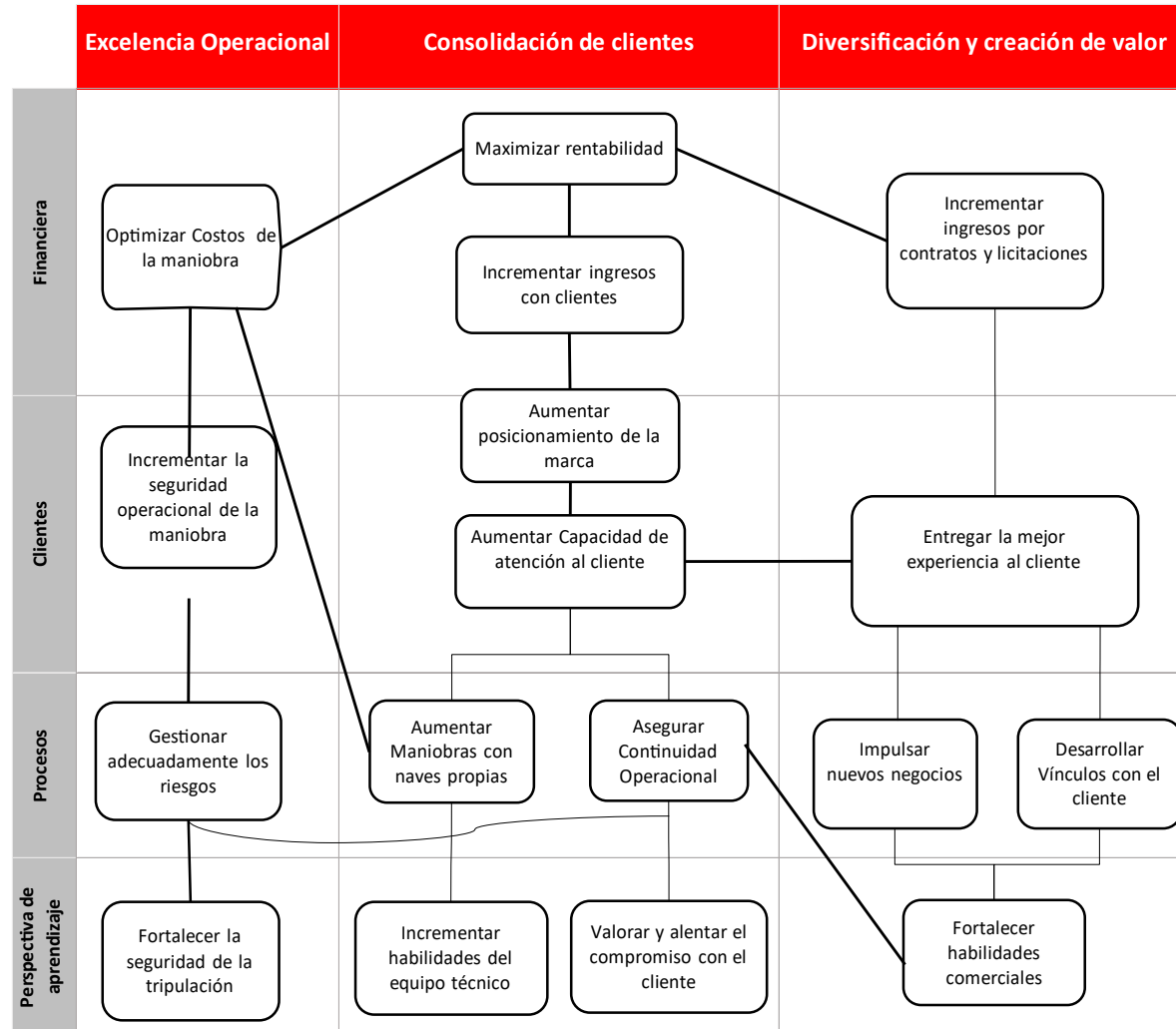
Ilustración 14: Temas estratégicos



Fuente: Elaboración propia

Al tener como fundamento los cuatro temas estratégicos, se concluye que el mapa estratégico, como se observa en la Ilustración 15, está compuesto por diecisiete objetivos, que se distribuyen en cuatro objetivos en la perspectiva financiera, cuatro en la perspectiva de clientes, cinco en la perspectiva de procesos y, finalmente, cuatro en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, los cuales permitirán cumplir con los objetivos definidos por la compañía y cumplir con la propuesta de valor ofrecida al cliente.

Ilustración 15: Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

En la Ilustración 16 se observa la relación de coherencia entre el FODA y los temas estratégicos. A continuación, se define cada tema estratégico:

- **Tema 1, Excelencia Operacional:** la excelencia operacional se relaciona con la eficiencia y eficacia, es decir costos y calidad del servicio. Atendiendo a la eficiencia en la gestión de recursos existen tres conceptos que permiten una importante optimización de costos, los cuales son la seguridad operacional, rendimiento del combustible y la disminución del costo de terceros. Todos son input de la estructura de costos que pueden ser controlados si se trabaja eficaz y eficientemente. Con respecto al análisis FODA, (A2) alza en el precio de los combustibles, este un input difícil de manejar para la empresa, por esa razón este tema hace énfasis en aquellos costos que, si se pueden controlar, sin embargo, si bien el precio del combustible no es manejable, el rendimiento si lo es.
- **Tema 2, Consolidación de clientes:** la empresa mantiene una fuerte cultura enfocada al compromiso de sus empleados, en ese sentido ese compromiso se refleja en la atención al cliente. La tripulación está compuesta por empleados altamente identificados con la empresa y eso se refleja en la prestación de servicios. El brindar rápidamente apoyo al cliente, es altamente valorado por ellos y sin duda crea valor, dado que es un diferenciador dentro de la industria. Todo lo anterior influye en la rentabilidad, dado que la orientación al cliente y la capacidad del proceso de post venta, permitirán crear el valor necesario para que el cliente vuelva. En coherencia con (F2) tripulación altamente comprometida e identificada con la empresa, sin duda aporta gran valor a este tema estratégico, dado que los empleados son el canal de entrega de la propuesta de valor.

El objetivo de la empresa es crecer, y la estrategia es hacerlo con nuevos mercados, sin levantar clientes a la competencia para evitar una guerra tarifaria, en ese sentido se observa gran potencia en recursos que la organización tiene y puede explotar, entre ellos destaca el posicionamiento de la marca. Es importante destacar que, para captar clientes, estos inicialmente se captan por otorgar un precio competitivo, para llegar eso es importante mantener costos operacionales bajos, lo cual se logra con la optimización de costos de terceros y para ello es necesario contar justo a tiempo con la capacidad de la flota, adicionalmente, aumentar la capacidad de atender en todas partes al cliente contribuye hacia la consolidación de la marca. En ese sentido esto es coherente con (A1) entrada de nuevos competidores y (O1) crecer en otro tipo de segmentos de clientes. Para esta estrategia es importante contar con precios competitivos y gran posicionamiento de la marca (F1).

- **Tema 3, Diversificación y creación de valor:** parte de la estrategia tiene que ver con el capital relacional, específicamente con las habilidades del equipo comercial, a través del desarrollo de vínculos con el cliente. Otro input de la propuesta de valor es la continuidad operacional, atender a todo evento, aun cuando sea con operadores terceros, en ese sentido el objetivo es otorgar satisfacción al cliente. Si bien los clientes nuevos se capturan por precio, los clientes vuelven por la calidad de la prestación del servicio. La consolidación y fidelización de clientes es posible lógralo con (F4) capacidad del equipo comercial, ya que ellos forman parte del capital relacional de empresa. Por otra parte, diversificar los servicios va en línea con (O1), lo cual busca asegurar ingresos mediante contratos a largo plazo, destacando

en este ámbito la gerencia de servicios especiales, específicamente con el servicio de mantención de terminales.

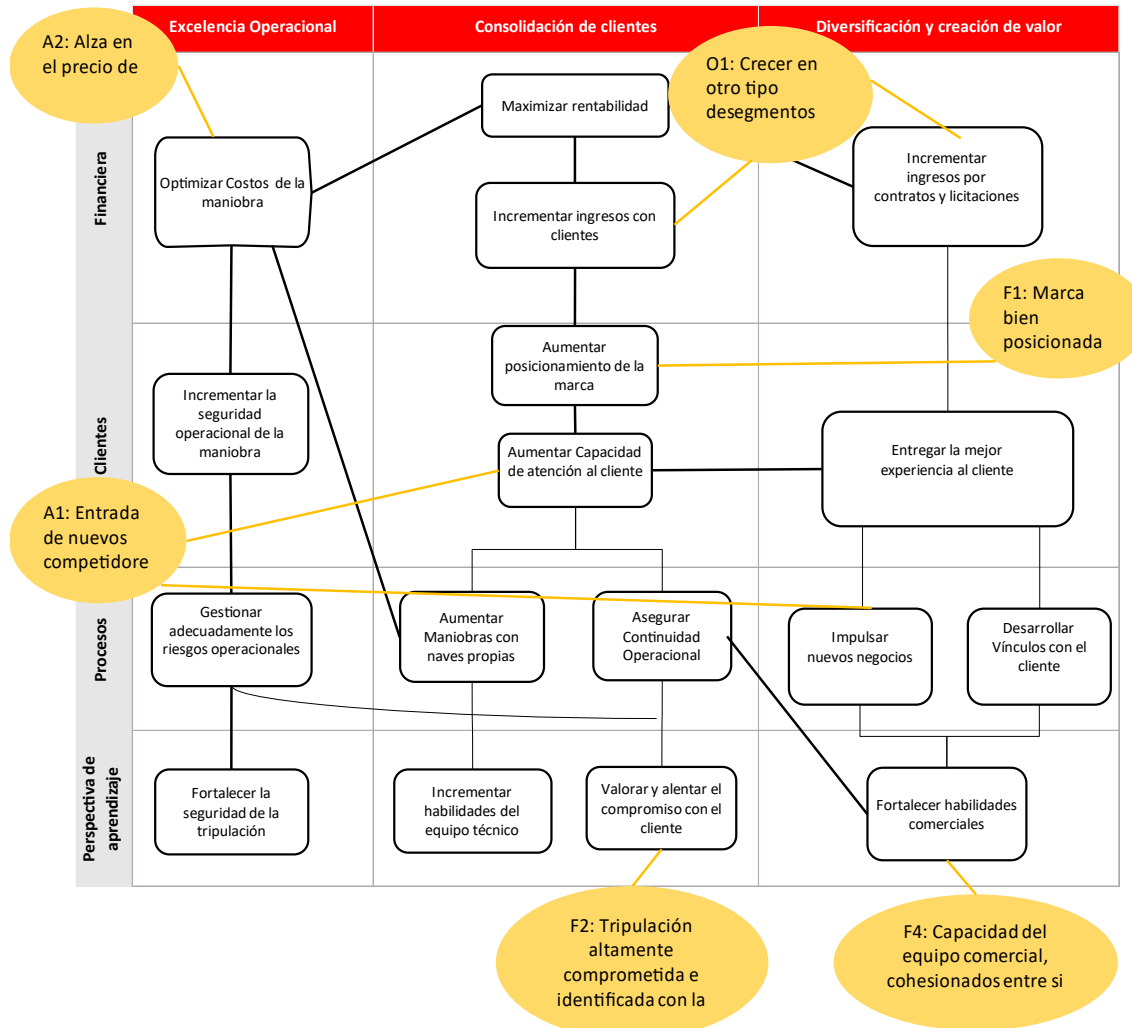
En la Tabla 30 se explica cada tema estratégico según la perspectiva del mapa estratégico.

Tabla 30: Tema estratégico v/s perspectiva

Perspectiva	Excelencia operacional	Consolidación de clientes	Diversificación y creación de valor
Financiera	Eficiencia y eficacia en costos operacionales, permitirá ser competitivos en precios y rentabilidad.	Captar nuevos clientes sin levantarlos a la competencia. Evitar la guerra tarifaria	Asegurar ingresos de clientes, mediante contratos.
Clientes	Entregar un servicio seguro.	Aumentar el posicionamiento de la marca mediante la capacidad de atención al cliente.	Brindar el mejor servicio al cliente.
Proceso	Mantener bajos los costos por siniestralidad y asegurar la continuidad y sustentabilidad del negocio.	Optimizar el costo de terceros, asegurando continuidad operacional.	Diversificar servicios, brindando una atención integral y desarrollar vínculos con el cliente.
Aprendizaje	Capacitar constantemente al personal embarcado.	Asegurar a proveedores estratégicos como, operadores terceros, astilleros y de repuestos y alinear a los empleados valorando el compromiso con el cliente.	Alinear al equipo con la estrategia de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 16: Relación de coherencia entre el tema estratégico y el análisis FODA



Fuente: Elaboración propia

5.2.3 Definición de los objetivos del mapa estratégico

Luego de desarrollar los pilares o temas estratégicos, lo que sigue son los objetivos del mapa estratégico, los cuales tienen sus fundamentos en el modelo de negocio del canvas, los cuales se pueden apreciar en la Ilustración 17. Los objetivos se relacionan directamente con el modelo de negocios de acuerdo con cada segmento y cada objetivo en algunos casos agrupa varios inputs del segmento. Algunos conceptos quedaron fuera porque no se consideran importantes o son muy difíciles de manejar en cada tema estratégico. Entre estos destaca dentro del segmento costos, el combustible, este input es algo que la empresa no puede controlar en cuanto a precios, solo podría controlar el rendimiento, siempre y cuando tuviera control sobre la compra o renovación de la flota.

Para una mejor comprensión del mapa estratégico es necesario describir tanto los objetivos como mostrar la relación de causalidad – efecto. En las tablas 31,32, 33 y 34 se describen los objetivos por cada perspectiva del mapa estratégico.

Tabla 31: Descripción de objetivos de aprendizaje y crecimiento

Objetivo	Efecto	Explicación
Fortalecer la seguridad de la tripulación y el cuidado con el medio	Mejorar la seguridad ocupacional del personal a bordo.	Evitar accidentes laborales que afecten la salud de los trabajadores y paralicen la operación.
	Disminuir gastos en pólizas y deducibles de seguros.	Mantener bajos los costos operacionales.
	Asegurar la sustentabilidad del negocio.	Cuidar el medioambiente, aplicando los estándares de la normativa legal vigente.
Valorar y alentar el compromiso con el cliente	Fortalecer la cultura organizacional y asegurar la	Alinear a los empleados con la estrategia de la organización,

Objetivo	Efecto	Explicación
	continuidad operacional.	utilizando la cultura como herramienta de modelación de conducta. Adicionalmente, uno de los atributos de la propuesta es la capacidad de atención al cliente, eso significa que el área de operaciones debe asegurar la prestación del servicio al cliente. Por lo tanto, debe mantener buenas relaciones y conseguir precios óptimos con los operadores terceros.
	Motivar a los empleados hacia el compromiso con clientes.	Fortalecer el sistema de incentivos, alineándolo con la estrategia de la empresa
Incrementar las habilidades del equipo técnico	Fortalecer el capital relacional con proveedores estratégicos y astilleros.	Aseguramiento de proveedores estratégicos mediante el cultivo de la buena relación comercial. Esto incluye a los operadores terceros.
Fortalecer habilidades comerciales	Incrementar el capital relacional con los clientes.	Alinear al equipo directivo con la estrategia de la organización, con énfasis en la relación estratégica con los clientes y proveedores-competidores.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32: Descripción de objetivos de procesos

Objetivo	Efecto	Explicación
Gestionar adecuadamente los riesgos de seguridad	Mitigar los riesgos que pueden atentar en contra de la continuidad operacional del negocio.	Asegurar la continuidad operacional y de la empresa.
	Asegurar la sustentabilidad de la organización.	Cumplir con la normativa legal en términos seguridad de los trabajadores y del medio ambiente.
	Asegurar eficiencia en términos de	Minimizar costos en pólizas de

Objetivo	Efecto	Explicación
	costos operacionales.	seguros y deducibles.
Aumentar maniobras con naves propias	Optimización de costos operacionales directos de la maniobra.	Disminuir costo de terceros por falta de capacidad de flota o disponibilidad. Este objetivo conecta directo con la optimización de costos, al ser un costo directo de la maniobra, posteriormente la optimización de costos conecta con rentabilidad.
	Ser competitivos en precio.	Disminución de costos de terceros en puertos de alta demanda, para mantener precios competitivos.
Asegurar continuidad operacional	Incrementar servicios con flota de la organización, disminuyendo costos de operadores terceros en puertos o maniobras no planificados.	Mantener flota propia en los puertos más rentables y con mayor operación, tercerizando el servicio solo en puertos donde es más eficiente operar con terceros.
	Aumentar capacidad de respuesta, asegurando continuidad, tercerizando la maniobra solo en los puertos de baja demanda y por planificación de flota.	En línea con la propuesta de valor, atención a todo evento, prestar siempre el servicio aun siendo necesario tercerizar.
Impulsar nuevos negocios	Entregar un servicio integral, de manera de asegurar ingresos con contratos.	Mediante la mantención de terminales, fidelizar al cliente para que centralice servicios de logística portuaria con un solo proveedor.
Desarrollar vínculos con el cliente	Brindar el mejor servicio al cliente.	Cumplir con la propuesta de valor, siendo los mejores en atención al cliente y servicio de post venta.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33: Descripción de objetivos de clientes

Objetivo	Efecto	Explicación
Incrementar la seguridad operacional de la maniobra	Excelencia operacional.	Optimizar costos por seguros Entregar un servicio con cero errores, siendo eficaz y eficiente.

Objetivo	Efecto	Explicación
Aumentar capacidad de atención al cliente	Optimizar los niveles de servicios con los clientes.	Atención en todas partes, aún en puertos con baja demanda.
Aumentar posicionamiento de la marca	Captar nuevos clientes en el mercado nacional y extranjero.	La marca es reconocida en el mercado por su larga trayectoria. Sin embargo, la empresa debe unificarla debido a que opera en el extranjero con otros nombres.
Entregar la mejor experiencia al cliente	Fidelizar clientes y atraer nuevos debido al buen prestigio en nivel de servicio.	Cumplir con la propuesta de valor en términos de atención al cliente, prestando adicionalmente un excelente servicio de post venta.

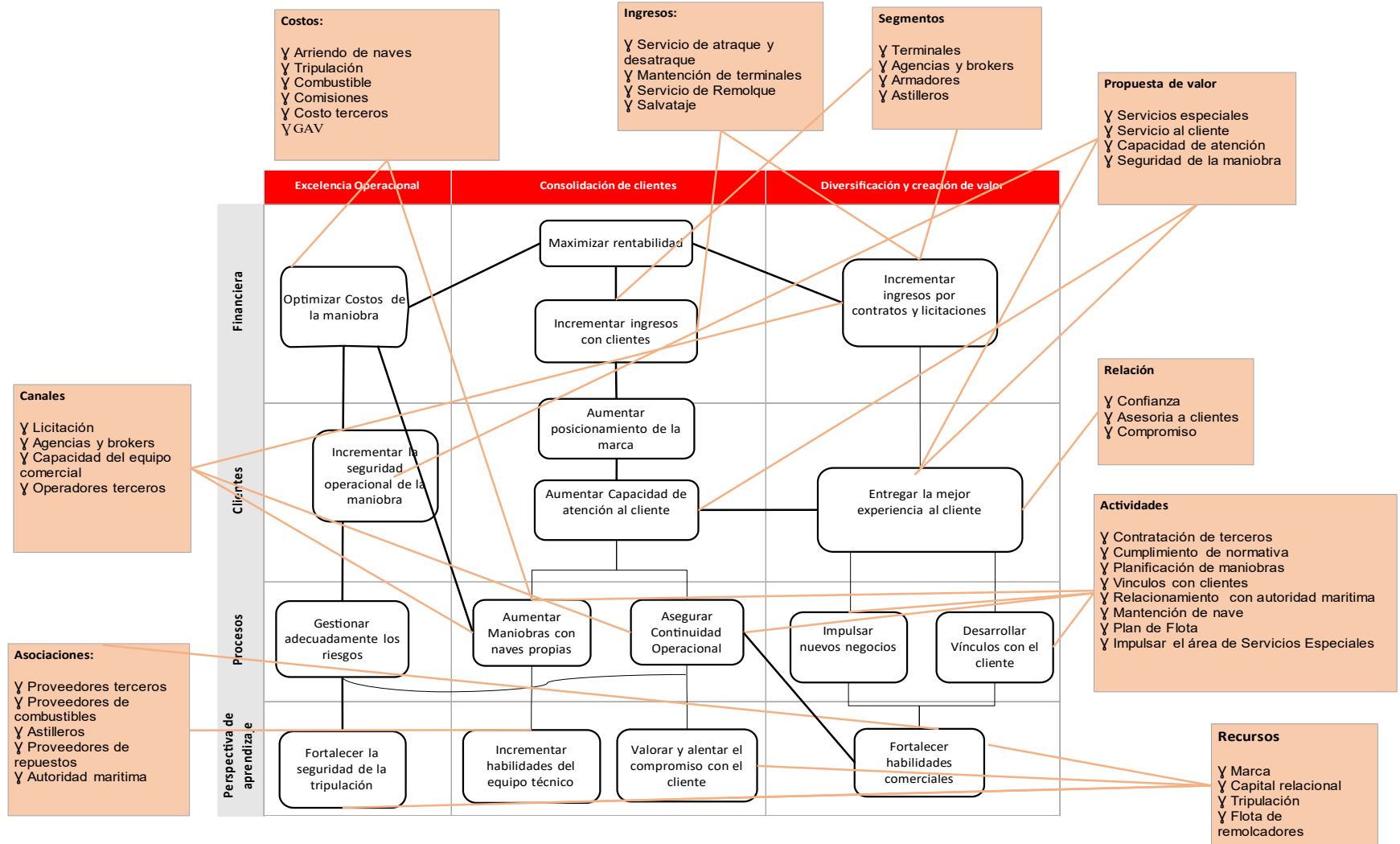
Fuente: Elaboración propia

Tabla 34: Descripción de objetivos financieros

Objetivo	Efecto	Explicación
Optimizar costos	Maximizar la rentabilidad del negocio .	Ser eficientes en terminos de utilización de recursos, asegurando un buen precio para el cliente y buena rentabilidad al accionista.
	Incrementar la excelencia operacional.	Cero errores, apuntando a la eficiencia y eficacia operacional.
Maximizar rentabilidad	Crear Valor para el accionista y el cliente.	Asegurar dividendos para los accionistas y cumpliendo con la propuesta de valor al cliente.
Incrementar ingresos con nuevos clientes	Asegurar rentabilidad del negocio, cumpliendo con la estrategia de mayor margen.	Es importante incrementar los ingresos con nuevos clientes sin levantar clientes de la competencia que solo desencadenaria una guerra de tarifas.
Incrementar ingresos por licitaciones y contratos.	Crece en terminos de ingresos mediante contratos con clientes.	Asegura la prestación del servicio en terminos comerciales y de flujo de ingresos, mediante la integración de servicios.

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 17: Relación entre el modelo de negocios y el mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

5.2.4 **Iniciativas estratégicas**

Las iniciativas estratégicas nacen a través de los objetivos, los cuales se encuentran agrupados por temas estratégicos. Para poder cumplir los objetivos es necesario implementar estas iniciativas. Estas tienen parte de sus fundamentos en el análisis FODA de acuerdo con lo establecido en la Ilustración 18, esto se debe al análisis de posicionamiento, dado que para hacer frente a algunas oportunidades y amenazas se proponen una serie de estrategias que la empresa podría adoptar, en las columnas de la ilustración se muestran las estrategias y su contrapartida del análisis FODA, las iniciativas estratégicas se muestran en las figuras ovaladas. En ese sentido destaca la estrategia de costos bajos para hacer frente a (A1) y (A2) nuevos competidores y alza en precio de los combustibles, respectivamente y con respecto a esto hay varias iniciativas que la empresa podría tomar para comenzar con un plan de generar eficiencia en ciertos procesos cuyos costos son manejables por la organización.

La estrategia de unificación y posicionamiento de la marca también es una iniciativa importante si lo que se busca es captar nuevos mercados, atendiendo a (O1) y (F1) crecer en nuevos mercados y posicionamiento de la marca.

Finalmente, con respecto a las estrategias de capital humano y relacional que la empresa tiene, destaca el plan de capacitación de habilidades y competencias.

En las tablas 35, 36 y 37 se detallan las iniciativas, por tema estratégico:

Tabla 35: iniciativas excelencia operacional

Tema: Excelencia Operacional		
Perspectiva	Objetivo	Iniciativa
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar costos de la maniobra 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de optimización y rendimiento del combustible. Plan limpieza de casco. Plan ISM (<i>International safety management</i>)
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la seguridad operacional. 	
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar adecuadamente los riesgos operacionales. 	
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la seguridad de la tripulación. 	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36: iniciativas nuevos mercados

Tema: Consolidación de clientes		
Perspectiva	Objetivo	Iniciativa
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar ingresos con nuevos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de posicionamiento y unificación de marca. Plan de flota Capacitación de habilidades y competencias. Difusión de la estrategia a toda la organización.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar posicionamiento de la marca. Aumentar capacidad de atención al cliente. 	
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar maniobras con naves propias. Aumentar continuidad operacional. 	
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar habilidades del equipo técnico de mantenimiento de naves. Valorar y alentar el compromiso con el cliente. 	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37: Diversificación y creación de valor

Tema: Diversificación y creación de valor		
Perspectiva	Objetivo	Iniciativa
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar ingresos por licitaciones y contratos. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de software comercial Capacitación de habilidades y competencias.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Entregar la mejor experiencia al cliente. 	
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar vínculos con el cliente. Impulsar nuevos negocios. 	
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer habilidades del equipo comercial. 	

Fuente: Elaboración propia

Descripción de las iniciativas

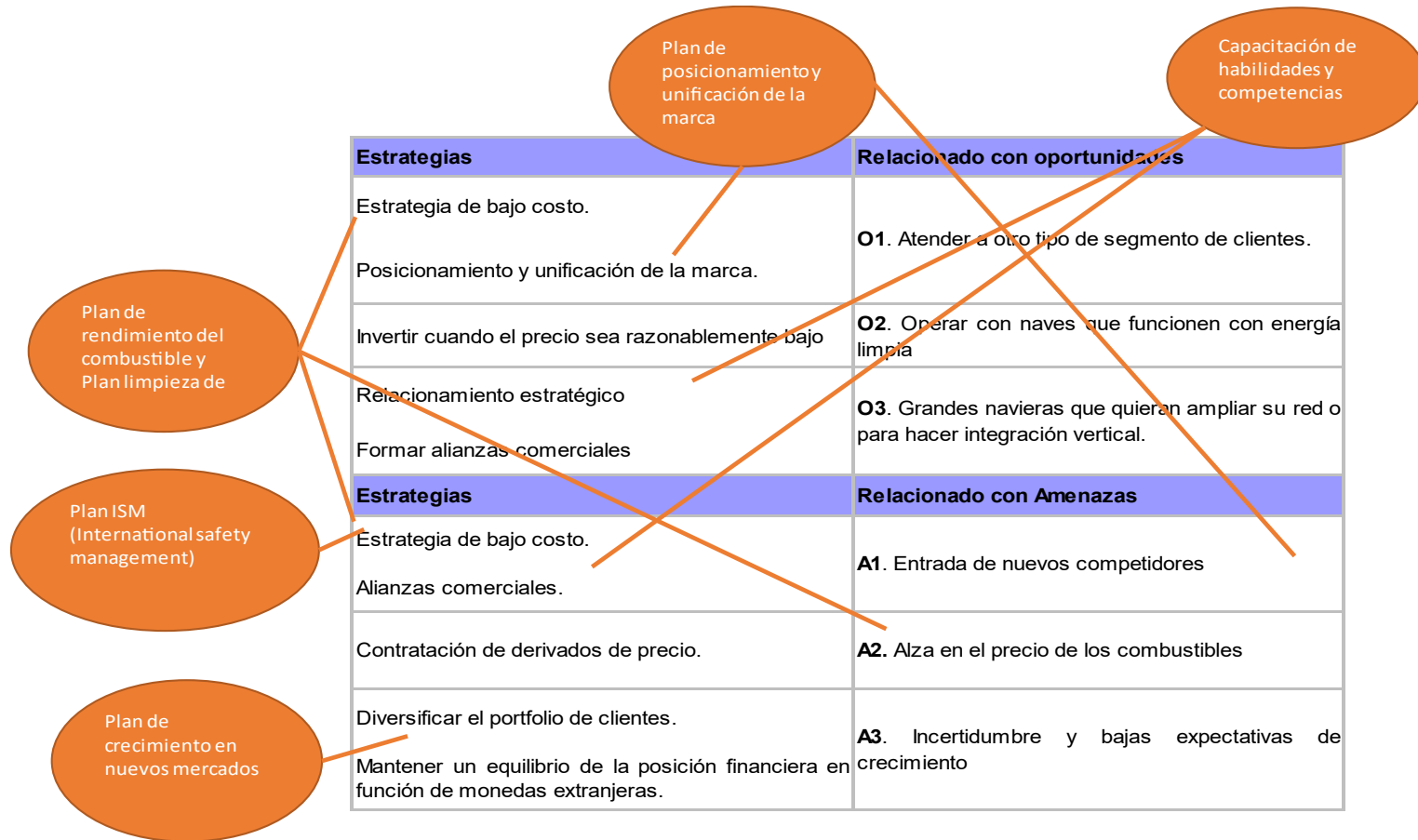
Plan de seguridad ISM: este plan contempla tanto la seguridad de los trabajadores como la seguridad operacional de los activos de la compañía y tiene como objetivo cuidar la salud de los empleados y asegurar la continuidad operacional, así como también evitar costos por falla en protocolos de seguridad.

El alcance del proyecto es automatizar los protocolos de seguridad a bordo, el cual consiste en medir las horas de descanso de la tripulación y hace una lista de chequeo, entre otras cosas. Esto permitirá otorgar un estándar de seguridad tanto a la tripulación, a la maniobra y a la continuidad operacional, cumpliendo de manera proactiva la normativa establecida por la Organización Marítima Internacional.

Plan optimización del rendimiento del combustible: la organización no puede controlar el precio del combustible, sin embargo, si puede controlar el rendimiento de este. En ese contexto el proyecto abarca implementar tecnología en los remolcadores que además de medir el rendimiento, mande indicadores a la central de operaciones señalando cuando los capitanes excedan la velocidad recomendada, evitando así bajas en rendimientos por exceso de velocidad, todo esto mediante la implantación de un dispositivo electrónico a bordo de la nave.

Plan limpieza de casco: la limpieza del casco de la nave impacta en dos clases de costo, una en el rendimiento del combustible y otra en los costos de mantenimiento. El rendimiento se ve impactado, debido a que el crecimiento de vida marina crea un efecto de fuerza de roce, lo que produce resistencia entre la nave y la velocidad, generando un mayor gasto en combustible. Por otra parte, el sistema de limpieza consiste en tecnología que mediante la emisión de ondas evita que la vida marina se adhiera al casco, lo que permitirá ahorros en mantenimiento de limpieza.

Ilustración 18: Análisis de coherencia entre las iniciativas y las estrategias del FODA



Fuente: Elaboración propia

Difusión de la estrategia a toda la organización: en atención a fortalecer la cultura con los valores de la compañía y que los empleados estén alineados con la organización y su estrategia, es necesario generar instancias de reuniones semestrales para dar a conocer tanto la estrategia como los resultados obtenidos por la compañía. En línea con lo anterior es necesario confeccionar e implementar herramientas que permitan traducir la estrategia a la organización, así como también presentar una nueva propuesta de declaraciones estratégicas que tengan coherencia con los objetivos de la compañía.

Plan de posicionamiento y unificación de marca: en línea con lo anterior la empresa se dió cuenta contar con diferentes nombres a nivel global era poco estrategico cuando la marca es principalmente conocida por el nombre que adopto por más de 100 años en Chile. Unificarla le permitirá que clientes que tiene en el extranjero la asocien más facilmente cuando lleguen a Chile.

Hitos

- Unificación de la marca de manera global.
- Trabajo de marketing para posicionarla en el mercado.

Plan de Flota: el objetivo de este proyecto es optimizar la distribución de la flota, según varias variables, costos, demanda por puerto, potencia de la nave según la demanda por clientes, es decir el foco se centra en el análisis de decisiones de acuerdo al rendimiento económico y físico de la flota.

Implementación de *software* comercial: el proyecto considera la implementación de Salesforce. Esta herramienta es una plataforma integrada, ofrece no solo un sistema de ventas, si no que también gestiona las relaciones comerciales con los clientes.

Capacitación de habilidades y competencias: considera capacitaciones para los equipos comerciales y técnicos.

Una vez definidos los objetivos estratégicos, estos se pueden agrupar en temas estratégicos para ordenarlos de mejor manera. De estos temas y objetivos se desprenden luego las iniciativas, las cuales se transforman en proyectos para poder llevar a cabo la estrategia de la organización.

5.3 Diseño del sistema de medición del desempeño

En el apartado anterior se definieron los objetivos estratégicos de acuerdo con el modelo de negocios. Se utilizó el Mapa estratégico como herramienta de presentación de la estrategia. Posterior a ello se busca monitorear la ejecución de la estrategia, el cumplimiento de objetivos y la implementación de las iniciativas estratégicas. Todo esto a través de un sistema de medición del desempeño, compuesto por una serie de indicadores de rendimiento, el Cuadro de mando integral.

5.3.1 Medición del desempeño de los objetivos estratégicos

El cuadro de mando integral es una herramienta creada por los autores Kaplan y Norton, (2012), es un sistema de gestión que permite medir más allá de los indicadores financieros, ya que también permite medir activos intangibles, mostrando indicadores que no se extraen solamente de los estados financieros de la compañía.

Esta herramienta permite centrar la atención en aquellas áreas donde las mejoras al desempeño serán más valiosas para el cumplimiento de la estrategia. Las ventajas que tiene el cuadro de mando integral son que entrega una visión integral de la organización y permitiendo dar a conocer la situación real de la empresa, además de mirar hacia el futuro. Adicionalmente tiene el efecto de influir en el comportamiento de las personas claves de la organización, mediante el sistema de medición de objetivos, los cuales proporciona el mapa estratégico. En las Tabla 38, Tabla 39 y Tabla 40 se presentan los cuadros de mando integral.

Tabla 38: CMI Tema: Excelencia operacional

Tema estratégico	Perspectiva	BSC				
		Objetivos estratégicos	Nombre indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Excelencia Operacional	Financiera	Optimizar Costos	Costo operacional	$(\text{Costo de venta} / \text{Ingresos}) * 100$	$\leq 77\%$	Mensual
			ROI del mantenimiento	$(\text{EBITDA} - \text{depreciación de naves} / \text{Mantenimiento de activos}) * 100$	$\geq 5\%$	Mensual
			EBIT	$(\text{Margen bruto} - \text{Gastos de Administración})$	$\geq \text{USD } \$680 \text{ mil}$	Mensual
	Clientes	Incrementar la seguridad de la maniobra	Indice de costos por seguros	$(\text{Prima seguros flota} / \text{costo operacional}) * 100$	$\leq 2\%$	Mensual
			Días sin accidentes operacionales (daño en el casco de la nave)	Total días sin accidentes	Igual 90 días	Trimestral
			Costos por deducibles	$(\text{Costos por deducibles} / \text{Total Costo Operacional}) * 100$	$< \text{ó} = 50.000$	Anual
	Procesos	Gestionar adecuadamente los riesgos operacionales	Cobertura de activos estratégicos	$(\text{Total activos estratégicos} / \text{total activos cubiertos})$	Igual a 100%	Trimestral
			Siniestralidad	$(\text{Total activos siniestrados} / \text{Total activos disponibles})$	Igual a cero	Anual
			Cumplimiento de normativa marítima/ medioambiental	Número de incumplimientos detectados en auditoria	Igual a cero	Anual
				Días de detención por incumplimiento	Igual a cero	Trimestral
				Montos pagados en multas por incumplimiento	Igual a cero	Trimestral
	Aprendizaje y crecimiento	Fortalecer la seguridad de la tripulación	Días sin accidentes laborales	Total días sin accidentes laborales	Igual 90 días	Trimestral
			Evaluación de competencias de seguridad	$(\text{Trabajadores con resultados mayor al } 85\% \text{ de aprobación} / \text{Total trabajadores evaluados}) * 100$	$\geq 98\%$	Trimestral
			Capacitación al personal embarcado	$(\text{Horas de capacitaciones efectuadas al personal embarcado} / \text{Total capacitaciones programadas}) * 100$	Igual a 100%	Trimestral

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39: CMI Tema: Consolidación de clientes

Tema estratégico	Perspectiva	BSC				
		Objetivos estratégicos	Nombre indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Consolidación de clientes	Financiera	Incrementar ingresos con nuevos clientes	Cientes nuevos	(Clientes nuevos/ Total clientes)*100	≥ 5%	Semestral
				(Venta nuevos clientes/ Ventas totales)*100	Igual al 10%	Semestral
	Clientes	Aumentar posicionamiento de la marca	Participación de mercado	(Ingresos de CPT Remolcadores/Total ingresos de la industria)*100	≥ 30%	Semestral
			Reputación de la marca, medido por encuestas al cliente	(Total encuestas con evaluación con nota 6 y 7/ Total encuestas)*100	≥ 98%	Anual
		Aumentar Capacidad de atención al cliente	Cobertura geográfica	(Total puertos atendidos/ Total puertos de Chile)*100	≥ 80%	Trimestral
			Nivel de servicio	(Total quiebres de servicio/ Total de solicitudes de servicios)*100	≤ 2%	Semanal
	Procesos	Aumentar maniobras con naves propias	Costo de terceros	(Costo terceros/Costo total)*100	≤ 18%	Mensual
				(Costo terceros/Ingresos totales)*100	≤ 12%	Mensual
		Asegurar continuidad operacional	Activos disponibles	(Naves disponibles/ Naves totales)*100	Entre 85% y 90%	Mensual
			Promedio de maniobras por naves	(Total maniobras ejecutadas/ Total naves disponibles)*100	Entre 85% y 95%	Mensual
			Días de mantenimiento	(Total de días de naves en mantención/ Total de naves)	≤ 10 días	Mensual
	Aprendizaje y crecimiento	Incrementar habilidades del equipo técnico	Evaluación de competencias del equipo	(Trabajadores con resultados mayor al 85% de aprobación/Total trabajadores evaluados)*100	≥ 98%	Semestral
			Innovaciones implementadas	(Innovaciones en procesos implementados/Total Innovaciones propuestas)*100	≥ 80%	Anual
		Valorar y alentar el compromiso con el cliente	Índice de compromiso de los empleados	Porcentaje de personas que cumplen con el perfil de compromisos declarados	≥ 95% del total de empleados	Anual

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40: CMI Tema: Diversificación y creación de valor

Tema estratégico	Perspectiva	BSC				
		Objetivos estratégicos	Nombre indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Diversificación y creación de valor	Financiera	Incrementar ingresos por licitaciones	Monto de ingresos por licitaciones	(Venta por licitación/Venta total)*100	≥ 60%	Mensual
	Clientes	Entregar la mejor experiencia al cliente	Indice de satisfacción al cliente en escala de 1 a 7	(Total encuestas entre 6 y 7/Total de encuestas)*100	≥ 98%	Mensual
			Fidelización de clientes	(Total contratos renovados/ Total contratos)*100	≥ 98%	Mensual
	Procesos	Desarrollar vínculos con el cliente	Reunión con clientes	Total reuniones o encuentros con clientes	≥ 16	Mensual
			Seguimiento de relación con cliente	(Total clientes visitados/Total de clientes)*100	≥ 80%	Trimestral
		Impulsar nuevos negocios	Ingresos por Servicios Especiales	(Ingresos por servicios especiales/Ingresos totales)*100	> 10%	Trimestral
	Aprendizaje	Fortalecer habilidades comerciales	Horas de capacitación al equipo	(Horas de capacitaciones efectuadas al equipo /Total capacitaciones programadas)*100	Igual a 100%	Semestral
			Evaluación de competencias comerciales	(Trabajadores con resultados mayor al 85% de aprobación/Total trabajadores evaluados)*100	≥ 98%	Semestral

Fuente: Elaboración propia

Descripción de los indicadores

Para una mejor comprensión del cuadro de mando integral, algunos indicadores son descritos a continuación en la Tabla 41.

Tabla 41: Descripción de algunos indicadores

Excelencia Operacional	
Cobertura de activos estratégicos	De acuerdo con el modelo de negocio las naves son arrendadas, sin embargo, según el contrato de arriendo los costos operacionales van de cargo del arrendador.
Evaluación de competencias de seguridad y Capacitación al personal embarcado.	Para asegurar eficiencia operacional se deben hacer bien dos cosas, mantener costos bajos y generar continuidad al negocio. Esto finalmente tiene efecto en la adecuada gestión de riesgos, ya que la seguridad y el buen manejo de ella en gran medida dependen de la tripulación.
ROI del mantenimiento	La mantención de la flota es de cargo del operador. Estas son las carenas y overhaul que aumentan la vida útil de la nave, por lo tanto, lo que se quiere medir es la gestión del área de mantención de nave en términos de rentabilidad del activo.
Siniestralidad	En el rubro naviero, la normativa marítima es estrictamente importante cumplir, dado que a bordo de una nave hay vidas que salvaguardar, por eso, el hundimiento de una nave es grave.
Consolidación de clientes	
Costo de terceros	Este es un costo relativamente importante en la estructura de costos, sin embargo, debe permanecer bajo, pero equilibrado, ya que se pretende incentivar a utilizarlo solo cuando es conveniente para la continuidad operacional y cuando es más económico dependiendo del lugar geográfico.
Cobertura geográfica	Es importante mencionar que este índice mostrara el total de atenciones, sin diferenciar aquellas que se realizan con activos propios y con naves de terceros.
Activos disponibles	Las naves disponibles no deben ser igual a las naves totales, debido que una dotación mínima debe estar en carenas o mantención, se debe también incentivar el cuidado de los activos.

Consolidación de clientes	
Promedio de maniobras	Equilibrio entre las ejecuciones y la disponibilidad, dado que un índice igual al 100% también indicaría que no puede atender a nuevos clientes, presentaría un colapso en las operaciones.
Evaluación del equipo de mantenimiento	Es importante evaluar las habilidades del equipo técnico, dado que en esta área se negocian importantes sumas de dinero para inversiones en mejoras de la flota, por ello es vital entregar herramientas de negociación con proveedores estratégicos.
Índice de compromiso de los empleados	Se pretende modelar la cultura de la organización hacia la declaración de valores y creencias, es por eso que esta medición busca medir el intangible capital humano, en relación al compromiso e identidad con la organización. La evaluación se realizará a través de un test psicológico.
Diversificación y creación de valor	
Nivel de servicio	Permite medir la eficacia en la atención de maniobras solicitadas por el cliente, donde el objetivo evitar quiebres de servicio.
Reunión con clientes	Este indicador permite hacer seguimiento sobre los esfuerzos del equipo comercial por mantener lazos con los clientes.
Evaluación de competencias comerciales	Pretende valorar el capital relacional del equipo comercial y técnico y las capacidades comerciales, monitoreando y validando el aporte que genera este intangible a la generación de valor para la organización. Esto se evaluará a través de una encuesta.

Fuente: Elaboración propia

5.3.2 Medición del desempeño de las iniciativas estratégicas

Después de desarrollar el CMI, la siguiente etapa es definir las iniciativas estratégicas, ya que estas son las acciones que debe seguir la administración para cumplir los objetivos antes expuestos en el CMI, estas iniciativas se deben monitorear de acuerdo con el avance físico, su presupuesto asignado, el plazo del proyecto y la efectividad.

Presupuesto: presupuesto ejecutado / presupuesto asignado. En este caso la división debe obtener un resultado igual o menor que 1.

Avance físico: grado de avance real / grado de avance presupuestado. Las fechas de cada hito deben respetarse, sin embargo, lo realmente importante es que el plazo final sea cumplido.

En la Tabla 42 se muestran el *stratex* con las iniciativas, en cada caso la efectividad se evalúa de forma diferente, pero la metodología es similar y se traduce en que los hitos del proyecto se cumplan satisfactoriamente en objetivo, plazo y presupuesto.

Tabla 42: Medición de las iniciativas

Iniciativa	Presupuest o	Plazo	Hitos	Efectividad
Plan de seguridad ISM	USD \$280.000	5 meses	<ul style="list-style-type: none"> Levantamiento de riesgos (Mes 1). Capacitación al personal embarcado (Mes 2). Ejecución de pruebas de seguridad (Mes 3). Implementación de herramienta (Mes 4). 	<ul style="list-style-type: none"> Aprobación de informe de riesgos por la administración. Cumplimiento de auditoria de seguridad.
Plan de optimización del rendimiento del combustible	USD\$ 400.000	3 meses	<ul style="list-style-type: none"> Intalación de medidor de consumo de combustible y parametrizaciones (Mes 1). Capacitación a usuarios (Mes 2) Pruebas de medición (Mes 2). Cambios o correcciones (Mes 3). 	<ul style="list-style-type: none"> Conexión e integraciones TI. Pruebas satisfactorias y puesta en marcha de medidor de consumo y rendimiento de combustible.
Plan Limpieza de Casco	USD \$ 280.000	3 meses	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación a usuarios (Mes 1). Implementación de la tecnología a la nave (Mes 2). Pruebas y cierre (Mes 3). 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación satisfactoria a usuarios. Tiempo de garantía de cumplimiento.
Difusión de la estrategia a toda la organización	USD \$10.000	2 Meses	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación y propuesta de declaraciones estratégicas (Mes 1). Confección de un mapa estratégico (Mes 1). Distribución y explicación del mapa a la organización (Mes 2). 	<ul style="list-style-type: none"> Aprobación de mapa y declaraciones estratégicas por la administración. Conocimiento de la estrategia por parte de la organización.

Iniciativa	Presupuest o	Plazo	Hitos	Efectividad
Plan de posicionamiento y unificación de marca	USD\$ 120.000	12 Meses	<ul style="list-style-type: none"> • Unificación de la marca de manera global (Mes 1). • Trabajo de marketing para posicionarla en el mercado (Mes 1 al 12). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ranking de marcas de logística portuaria. • Aparición en revistas del negocio marítimo.
Plan de flota	USD \$50.000	4 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento de características técnicas de la flota (Mes 1). • Análisis de demanda por puerto, por clase de buques y potencia (Mes 2). • Cálculo de optimización de costos y de capacidad por nave (Mes 3) • Aprobación de informe (Mes 3) • Configuración de aplicación tecnológica (Mes 4). 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del presupuesto y tiempo de ejecución. • Aprobación de la administración. • Optimización real de costos de maniobra.
Implementación de software			<ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento del proceso de venta y comercial • Emisión y firma de Business blue print • Configuración de la herramienta e integración con SAP • Capacitación de usuarios • Pruebas integrales • Aprobación • Salida en vivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Captura del modelo de negocio. • Capacitaciones y pruebas terminadas con éxito. • Cumplimiento de presupuesto y tiempo de entrega. • Aprobación de la empresa.
Capacitación de habilidades y competencias	USD\$ 30.000	6 Meses	<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica de equipos (Mes 1 al 6) • Evaluación psicológica de competencias (Mes 1 y 6). 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos implementados y finalizados. • Emisión de informes psicológicos.

Fuente: Elaboración propia

5.3.3 **Justificación del sistema de medición del desempeño.**

En esta sección se plantean las interrogantes que permiten justificar la propuesta del CMI, la primera es ¿cómo medimos la estrategia de la organización? y la segunda es ¿cómo los KPIs del CMI y las iniciativas estratégicas se ocupan de resolver los desafíos mencionados anteriormente?

El CMI logra resolver algunos de los desafíos de la sección 5.1, de acuerdo con la Tabla 29, ya que mide mediante indicadores la contribución que hace cada área al cumplimiento de la estrategia. Los indicadores de costos ayudan a que todas las áreas que interfieren en la estructura de estos unan sus esfuerzos hacia la excelencia operacional, cero errores y costos bajos, dado que la organización debe ser eficiente en costos para lograr la rentabilidad esperada.

Por otra parte, el CMI potencia KPIs no financieros, destacando aquellos que sustentan el pilar estratégico excelencia operacional y consolidación de clientes, donde ambos resaltan por la valoración del capital humano, además del ítem seguridad, factor crítico del rubro naviero que no solo abarca la continuidad operacional, sino que también establece penalidad civil por incumplimiento.

Las iniciativas estratégicas y el CMI ayudan a medir el capital relacional, lo cual posibilita resolver el problema de control de gestión de medición del intangible. Primero porque se propone un enfoque de medición de acuerdo con los valores de la empresa, permitiendo también dirigir la cultura organizacional hacia la declaración de compromiso de la organización.

Adicionalmente valorar el activo intangible permitirá generar una correlación entre los ingresos y el relacionamiento estratégico tanto con clientes como con proveedores estratégicos, en ese sentido, la integración del nuevo sistema de ventas con la gestión

comercial logrará establecer patrones de ingresos que ayuden a enfocar los esfuerzos de la fuerza comercial hacia determinados clientes.

CAPÍTULO 6. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

Una vez definido el mapa estratégico, objetivos estratégicos de cada tema, el sistema de medición del desempeño, el cual se medirá con la herramienta CMI y las iniciativas estratégicas de la empresa, las cuales deberán ser lideradas según correspondan a cada área o gerencia, permitiendo la optimización y mejoramiento de procesos, con impacto en la estrategia.

En esta sección se explican las funciones de la UEN, con énfasis en las funciones que tiene cada cargo de la primera línea de la UEN, es decir los ejecutivos de la organización. Se exponen que cargos, funciones y relaciones horizontales son críticos para la estrategia.

Se presenta un atributo de la propuesta de valor, describiendo el conjunto de actividades que fluyen desde los recursos hasta el cumplimiento del atributo elegido. A partir de esto, se seleccionan dos unidades para diseñar los tableros de control de dichas unidades.

Posteriormente se exponen los principales desafíos que la empresa requiere resolver, principalmente en términos de alineamiento (vertical y horizontal), con el fin de dar cumplimiento a los objetivos estratégicos.

De acuerdo con Caprile (2010), diversos autores durante la búsqueda del alineamiento estratégico han resuelto medir el desempeño de acuerdo con los objetivos estratégicos, pero no necesariamente con el alineamiento operativo, sino más bien con énfasis en el alineamiento vertical y no necesariamente con el alineamiento horizontal. Es necesario definir qué se entiende por cada tipo de alineamiento, en este caso son: estratégico, operativo, vertical y

horizontal. Núñez y Caprile (2006), exponen el alineamiento de nivel estratégico, como el proceso en que se asegura los productos de la planificación estratégica, muestren consistencia con las expectativas de los directivos. En ese sentido es necesario que los directivos tengan consenso en sus requerimientos y luego se traduzcan en objetivos y metas coherentes.

El alineamiento operativo es el proceso por el cual la empresa pretende que objetivos, conductas y desempeños de las personas vayan en la misma dirección que las directrices de las definiciones estratégicas. Dicho de otra manera, las tareas periódicas también requieren de lineamientos que no se desvíen de los objetivos estratégicos, es tipo de alineamiento apunta al cómo vincular las actividades operativas con los resultados de la organización.

El alineamiento vertical es la conexión con las directrices recibidas desde una jerarquía superior directa inferior inmediata. Mientras que el alineamiento horizontal es el proceso de coordinación para asegurar que las relaciones inter-funcionales posibiliten la obtención de los resultados, a través de la resolución de sus conflictos de intereses, con el fin último de sobreponer los objetivos de la organización por sobre los de cada departamento.

Según Kaplan y Norton (2012), hay tres subprocesos para alinear la unidades organizacionales y a los empleados con la estrategia:

- **Alineación de las unidades de negocio:** esto se resume en cómo se alinean las unidades de negocios para crear sinergias corporativas. Los objetivos individuales deben estar alineados con los de la organización.
- **Alineación de las unidades de soporte:** las unidades de apoyo siguen una serie sistemática de procesos para generar una alineación que ayude a las unidades de negocio a lograr los objetivos estratégicos.
- **Motivación de los empleados:** esto responde a cómo motivar a los empleados para que contribuyan a que la estrategia se cumpla, lo cual requiere tres pasos:
 1. Comunicar e impartir educación sobre la estrategia a los empleados.

2. Relacionar los objetivos personales y los incentivos de los empleados con la estrategia.
3. Alinear los programas de desarrollo y capacitación del personal a fin de brindar a los empleados las competencias y conocimientos necesarios para implantar la estrategia.

6.1 Explicación de las funciones de la UEN

Para una mejor comprensión se hace referencia a la estructura organizacional de CPT Remolcadores S.A., expuesta en la Ilustración 4 de la sección 1.2 Descripción de CPT Remolcadores Chile. De esta manera se muestran las principales áreas de la organización y se explican sus funciones y objetivos a continuación.

En las Tabla 43, Tabla 44, Tabla 45 y Tabla 46 se muestran las gerencias de primera línea de CPT Remolcadores, de acuerdo con la Ilustración 4 del capítulo 1, sin embargo, es necesario presentar las líneas ejecutivas que prestan servicios desde la matriz.

Tabla 43: Funciones de la Gerencia Comercial

Área/ Gerencia	Objetivo	Explicación
Operaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar la prestación del servicio al cliente. 2. Tercerizar el servicio si es necesario. 3. 	-Prestar el servicio al cliente es responsabilidad del área comercial. Esta área debe asegurar atención oportuna del servicio requerido.
Comercial	<ol style="list-style-type: none"> 4. 1. Captar nuevos clientes y fidelizar los antiguos. 5. 2. Mantener alianzas con intermediarios estratégicos 6. 3. Planificar la demanda de servicios. 7. 4. Definir precios competitivos. 8. 5. Posicionar la marca y servicio al cliente. 	<p>-Negociar con clientes renovación de contratos, tarifas y descuentos, asegurando que los clientes antiguos se mantengan.</p> <p>-Definir una estrategia de captación de nuevos clientes es clave, dada la estructura del negocio algunos clientes son clientes, proveedor y competencia a la vez, por eso el equipo comercial debe ser asertivo a la hora</p>

Área/ Gerencia	Objetivo	Explicación
9.	6. Crear y mantener alianzas estratégicas con proveedores terceros.	de captar nuevos clientes. -Entregar una oportuna y fiable planificación de demanda al área de GAN.
10.	7. Cumplir el presupuesto de ingresos.	-Asegurar un buen precio al cliente, manteniendo el estándar del mercado.
11.		- Posicionar la marca mediante el nivel de servicio y la experiencia de este. -Definir estrategias con proveedores terceros es importante para cumplir con todos los requerimientos de servicios, dado que no se puede cubrir el 100% geográficamente es importante externalizar el servicio a un precio competitivo.

Fuente: Elaboración propia

La gerencia de administración de naves tiene a cargo varias áreas, como se observa en la Tabla 44 estas son mantenimiento, administración, prevención de riesgos y tripulación.

Tabla 44: Funciones de la Gerencia de Administración de Naves

Área/ Gerencia	Objetivo	Explicación
Mantenimiento de Naves	<ol style="list-style-type: none"> Garantizar el correcto funcionamiento de los remolcadores y cumplir el plan de mantenimiento sugerido por el fabricante. Optimizar los costos mantenimiento. Asegurar inventario de repuestos críticos y estratégicos. 	<p>-Mantener en buenas condiciones las naves, asegurando y optimizando la vida útil de estas.</p> <p>-Generar mantenencias de acuerdo con el plan de mantenimiento anual.</p> <p>-Asegurar continuidad del servicio al plan de mantenimiento.</p> <p>-Negociar con proveedores precios y acuerdos convenientes.</p>

Área/ Gerencia	Objetivo	Explicación
Administración de Naves	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar disponibilidad de flota al área comercial. 2. Optimizar costos de operación. 3. Cumplir el presupuesto de costos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Dar continuidad operacional. -Optimizar principalmente los costos y rendimiento del combustible.
Prevención de riesgos y calidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar calidad de maniobra. 2. Garantizar el cumplimiento de la normativa marítima. 	<ul style="list-style-type: none"> -Prestar un buen servicio, sin cometer errores, asegurando oportunidad, seguridad y calidad. -Cumplir con la normativa vigente y fortalecer vínculos con la autoridad marítima.
Tripulación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar los insumos y herramientas necesarias para los tripulantes. 2. Organizar y dirigir al personal embarcado. 3. Fortalecer la seguridad ocupacional de la tripulación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Garantizar la seguridad e integridad de los tripulantes, así como la continuidad operacional.

Fuente: Elaboración propia

El principal objetivo de la gerencia de servicios especiales es asegurar ingresos, mediante la mantención de terminales portuarios, con eso se crea sinergia, dado que, al generar un contrato con un puerto, se genera la posibilidad de que ese puerto contrate también los servicios de CPT Remolcadores de la línea de remolque, entonces esta área contribuye principalmente al objetivo estratégico de impulsar nuevos negocios.

Tabla 45: Funciones de la Gerencia de Servicios Especiales

Área/ Gerencia	Objetivos	Explicación
Operaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar la prestación del servicio al 	<ul style="list-style-type: none"> -Prestar el servicio al cliente,

Área/ Gerencia	Objetivos	Explicación
	cliente.	asegurando oportunidad y calidad.
Comercial	<ol style="list-style-type: none"> 2. Captar nuevos proyectos. 3. Fidelizar clientes mediante la negociación de contratos a largo plazo. 4. Definir precio competitivo. 5. Cumplir el presupuesto de ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Buscar potenciales proyectos para atraer nuevos negocios. -Entregar un buen precio al cliente, asegurando un precio de mercado y rentable para la compañía.

Fuente: Elaboración propia

En lo siguiente, se visualizan dos áreas adicionales, que no forman parte de la estructura organizacional de CPT Remolcadores Chile, no obstante, estas áreas se encuentran centralizadas en la casa matriz, pero son relevantes, dado que existen relaciones horizontales con las áreas de CPT Remolcadores de Chile, ya que son unidades de soporte.

Tabla 46: Funciones de la Gerencia de Administración y Finanzas

Área/ Gerencia	Objetivos	Explicación
Tesorería	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administrar y optimizar el disponible. 2. Dar cumplimiento a las obligaciones financieras, compromisos con proveedores y empleados. 3. Asegurar continuidad operacional con proveedores críticos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Planificar el presupuesto de caja de acuerdo con los ingresos y egresos. -Optimizar el excedente de caja con instrumentos financieros de corto y plazo. -Asegurar pagos con acreedores bancarios, proveedores y empleados, otorgando continuidad operacional.
Cobranzas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recaudar el dinero de las ventas del Holding. 2. Mantener bajos los índices de 	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar la cobranza a clientes. -Agotar las instancias de cobro, de manera de recuperar o evitar

Área/ Gerencia	Objetivos	Explicación
	incobrabilidad. 3. Cobrar a tiempo, de acuerdo con las condiciones de pago de los clientes.	provisiones de incobrabilidad. -Mantener al día la cartera de clientes, con orientación a la proactividad en la gestión de cobro.
Contabilidad	1. Preparar los Estados Financieros del Holding de acuerdo con la normativa IFRS vigente. 2. Validar la integridad y fiabilidad de la información financiera. 3. Cumplir con la normativa tributaria vigente. 4. Planificación tributaria 5. Entregar lineamientos, mediante políticas y procedimientos a todas las filiales del Holding. 6. Cerrar exitosamente la auditoria a los Estados Financieros.	-Elaborar los estados financieros garantizando integridad y fiabilidad en la información. -Asegurar de manera licita ahorros impositivos o la mayor rentabilidad financiera-fiscal. -Controlar la homologación y procedimientos a nivel de Holding. -Preparar el informe IFRS con el menor impacto posible en las políticas contables de la compañía, para ser reportados a los accionistas e instituciones bancarias.
Cuentas por pagar	1. Procesar las facturas de proveedores. 2. Entregar Nóminas de pagos a Finanzas 3. Control y compensación de las cuentas por pagar de proveedores	-Contabilizar las facturas de proveedores de manera oportuna, en el mes en que llegan los documentos, controlando las probaciones correspondientes. -Planificar el pago de facturas de acuerdo con la disponibilidad de flujo. -Realizar análisis de cuentas, asegurando la fiabilidad de este rubro en los estados financieros.
Facturación	1. Procesar las ordenes de ventas a clientes desde el sistema de ventas a SAP. 2. Devengar los ingresos de clientes en el periodo en que se presta el servicio	-Asegurar la contabilización de ingresos en el periodo en se efectúa el servicio. -Procesar los documentos

Área/ Gerencia	Objetivos	Explicación
	3. Procesar notas de créditos o débito, de acuerdo con los contratos comerciales.	tributarios y contables de acuerdo con los acuerdos comerciales vigentes.
Compras	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cerrar acuerdos con proveedores. 2. Optimizar costos. 3. Mantener la continuidad de la operación mediante el suministro oportuno de insumos. 	<p>-Cerrar acuerdos con proveedores a precios convenientes para la compañía.</p> <p>-Asegurar el suministro de insumos de manera oportuna, para asegurar continuidad operacional.</p>
Tecnologías de la información	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilitar las herramientas tecnológicas a la unidad de negocio. 2. Mantener actualizados los sistemas de información. 3. Asegurar la oportunidad y calidad de la información. 4. Dar continuidad a la operación mediante los sistemas de información. 	<p>-Asegurar la continuidad de la operación del negocio, a través de las tecnologías de la información.</p> <p>-Entregar información oportuna y fiable de la organización.</p>
Control de Gestión y Reporting	<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar desviaciones de los indicadores financieros. 2. Emitir reportes de gestión al directorio. 3. Preparar el presupuesto anual y controlar sus desviaciones. 	<p>-Revisar las desviaciones de índices financieros y explicarlas.</p> <p>-Seguimiento de las cifras reales del estado de resultados v/s presupuesto.</p>
Seguros	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar los principales activos del holding. 2. Administrar los seguros del holding 3. Negociación con aseguradoras en caso de siniestro. 	<p>-Contratación de seguros para activos estratégicos.</p> <p>-Asegurar indemnización en caso de siniestro.</p>

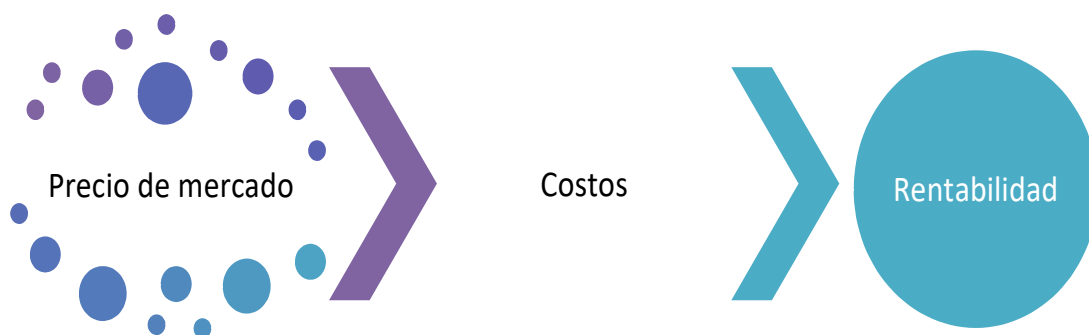
Fuente: Elaboración propia

6.1.1 Flujo de actividades

De acuerdo con el proceso de desdoblamiento estratégico, se seleccionó un atributo de la propuesta de valor con el objetivo de describir el conjunto de actividades que influyen en este, incluyendo los recursos hasta el cumplimiento del atributo, identificando, además, las unidades funcionales que participan en la gestión de dichas actividades. El atributo seleccionado es la capacidad de atender en todas partes al cliente.

Es fundamental prestar el servicio al cliente, aun cuando no se dispone de flota, sin embargo, el servicio debe ser rentable. Dado que en el rubro de remolcadores los oferentes son tomadores de precios, es decir el precio no es una variable, no se negocia si no que lo define el mercado, por lo tanto, los esfuerzos están dirigidos a mantener costos bajos para lograr obtener la rentabilidad esperada y de esa manera adecuarse al precio competitivo que exige el mercado. De acuerdo con la Ilustración 19, primero el mercado establece el precio, luego la estructura de costos debe ser muy eficiente para alcanzar la rentabilidad esperada por el accionista.

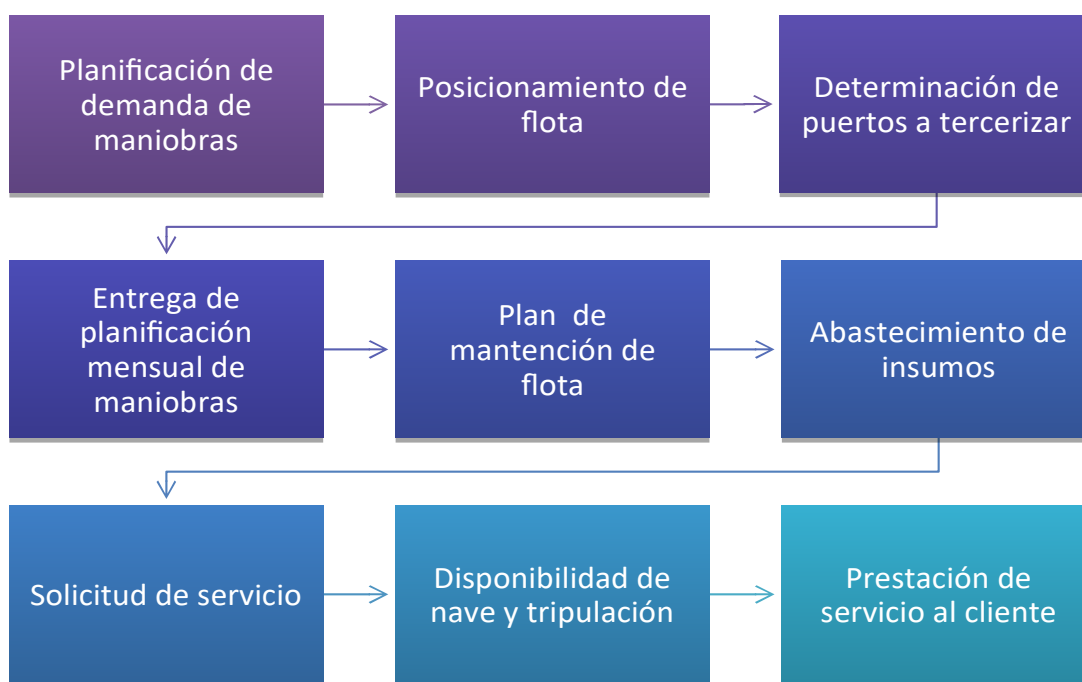
Ilustración 19: Determinación de rentabilidad



Fuente: Elaboración propia

En relación con lo mencionado previamente se analiza la gerencia de administración de naves y la gerencia comercial, ambas influyen en la estructura de costos, sin embargo, el área responsable de prestar el servicio es la gerencia comercial, esta área debe optimizar el plan de flota, de manera que siempre pueda cumplir con la demanda, pero manteniendo los costos en un nivel óptimo, por otra parte la disponibilidad de flota depende de la gerencia de administración de naves, esta debe disponer de estos activos en el momento oportuno, así como de la tripulación. Adicionalmente, el gerente comercial es quien contrata a los operadores externos de flota, por lo tanto, tiene una fuerte incidencia en los costos. En la Ilustración 20 se observa el flujo de actividades, en relación con el atributo de capacidad de atención.

Ilustración 20: Flujo de actividades



1. La gerencia comercial debe planificar la demanda y entregarle un informe de esta al área de administración de naves.
2. Una vez que se planifica la demanda la gerencia comercial trabaja en equipo con la gerencia de estudios para determinar según una serie de restricciones donde

una determinada nave genera mayor rentabilidad. Estas restricciones son costos, satisfacción de demanda y potencia necesaria según los clientes atendidos en cada puerto.

3. Luego de planificar y ubicar las naves propias, lo que sigue es buscar operadores externos para cubrir la demanda en puertos donde los costos de operar con naves propias son mucho mayores, por la baja demanda.
4. La planificación mensual de maniobras es vital para el paso siguiente, el cual es la planificación de mantención de naves.
5. La planificación de mantenimiento se hace según las recomendaciones del fabricante y se coordina con el área comercial para que esta pueda contratar servicios externos durante los días que la nave está en dique.
6. El abastecimiento de insumos es fundamental para la continuidad de la operación, esto consiste en proveer de combustible y repuestos estratégicos a las naves.
7. La solicitud del servicio es administrada desde el área de operaciones, que depende jerárquicamente de la gerencia comercial, es este departamento quienes tienen contacto diario con los clientes y sus requerimientos.
8. Seguido de solicitar el servicio, la gerencia de mantención disponibiliza y alista la flota, junto con ello se preocupa de movilizar a la tripulación.
9. Finalmente, el servicio es entregado al cliente con la mayor diligencia, según sea la necesidad.

En conclusión, ambas áreas deben actuar en coordinación y alinearse al objetivo común que es atender al cliente. En función de las responsabilidades de cada área es importante mencionar que la misión del área comercial es atender al cliente, con naves propias o con terceros y es responsabilidad de la gerencia de administración de naves tener la flota disponible y en buenas condiciones para prestar el servicio.

Selección de las funciones a analizar

Sobre el contexto del flujo de actividades y el énfasis en el atributo capacidad de atención en todas partes, se seleccionan las unidades que intervienen directamente en proceso descrito, en este punto se considera la unidad Comercial y Administración de naves. Se elige la unidad Comercial porque es el área que tiene contacto directo con los clientes y porque además de ser responsable de los ingresos, es también responsable de varios inputs del costo, entre los cuales destaca el de los operadores terceros.

Por otra parte, se seleccionó al área de Administración de naves, por ser la unidad responsable de la disponibilidad de flota y si bien la responsabilidad de prestar el servicio recae en la gerencia comercial, es necesario que ambas áreas estén alineadas para que la propuesta de valor sea rentable. Por otra parte, es relevante que exista una adecuada comunicación entre áreas y que el mantenimiento de activos se efectúe en función de la planificación y no solo con foco en el presupuesto ni mucho menos deje de efectuarse por disponibilizar flota al área comercial, el esfuerzo de la gerencia de administración de naves debe estar en optimizar los días de dique y los costos de mantenimiento. Es necesario que exista alineamiento horizontal y que ambas áreas trabajen en cumplir el objetivo final que es la rentabilidad de la UEN.

Como se explica en la sección 5.1 existen dos problemas relevantes que afectan la relación entre la gerencia comercial y la gerencia de administración de naves:

- **Alineamiento horizontal:** Al no tener la gerencia comercial responsabilidad explícita por el margen operacional, el gerente comercial puede tener incentivos a tomar decisiones que benefician el resultado de los criterios por el cual lo evalúan (ingresos y costos totales), pero que pueden perjudicar la evaluación de desempeño de la gerencia de administración de naves.
- **Diseño organizacional:** Al tener la gerencia de administración de naves la responsabilidad de la tripulación y la flota, y la gerencia comercial (a través de su área de operaciones) la responsabilidad de la ejecución de los servicios puede

existir un potencial desalineamiento entre las decisiones que tome cada área sobre sus recursos a cargo, produciéndose una posible inconsistencia en la provisión de recursos y las tareas a cargo. Por ejemplo, el área de administración de naves podría instruir al capitán de la nave (recurso “tripulación”) aumentar la velocidad o tomar una ruta distinta, afectando el consumo del recurso “combustible”, el cual está a cargo de operaciones o bien el mismo capitán podría aumentar la velocidad de la nave sin la instrucción de hacerlo, sin embargo, el área de operaciones es a quién miden por rendimiento de combustible.

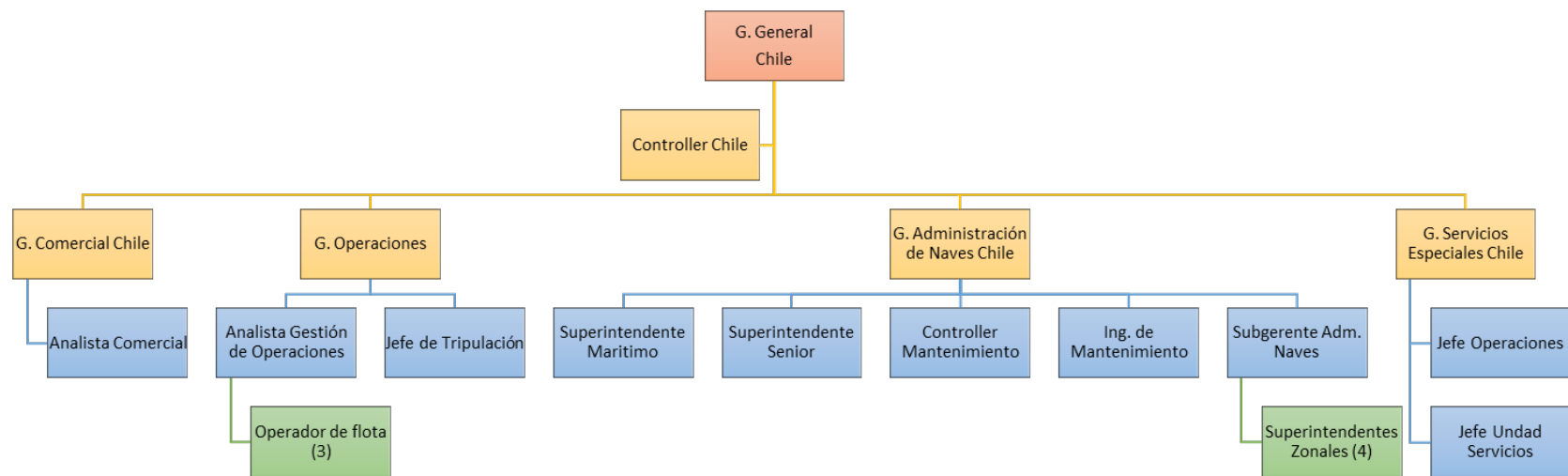
Para abordar lo anterior, se requiere redefinir la responsabilidad de las metas y los criterios de evaluación de desempeño y compensación, partiendo por la medición del desempeño. Primero que todo, se propone traspasar la responsabilidad de la tripulación desde el área de administración de naves hacia operaciones de forma de que haya concordancia entre el control de las tareas asignadas (decisiones de navegación) y el uso de los recursos (tripulación y combustible). En la Ilustración 21, se muestra la nueva estructura propuesta, la cual incorpora una nueva gerencia, la gerencia de operaciones.

Finalmente, estas tres áreas contribuyen significativamente a los objetivos estratégicos, lo que se verá expuesto más adelante en la Tabla 47, donde se desarrolla una matriz de impacto en los objetivos estratégicos.

6.1.2 Principales desafíos de alineamiento de las funciones seleccionadas

A partir de lo anterior, se abordan los principales conflictos organizacionales que se deberán resolver para lograr los objetivos estratégicos.

Ilustración 21: Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia

- **Alineamiento vertical entre la gerencia de administración de naves y CPT Remolcadores**, al no existir un sistema de control de gestión formal, no está claro el énfasis y los esfuerzos que requiere la administración. Por esta razón el desafío, es que los empleados deben alinearse y para ello es necesario que existan los incentivos adecuados que permitan modificar y motivar las conductas hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos, principalmente el de rentabilidad.
- **Alineamiento vertical entre la gerencia comercial y CPT Remolcadores**, al igual que el punto anterior al no contar con un sistema de control de gestión formal y al tener ciertos desempeños “compartidos” (como lo es el combustible), no queda claro el foco de la administración para la gerencia comercial. Adicionalmente se hace necesario modificar los incentivos para conducir correctamente los desempeños esperados.
- **Alineamiento horizontal entre la gerencia de administración de naves**, la gerencia comercial y la gerencia de operaciones, la primera debe cumplir el presupuesto de costos de su área y plan de mantención, la segunda el presupuesto de costos de su responsabilidad y de ventas y la última debe prestar el servicio al cliente. La gerencia comercial debe entregar oportunamente la planificación de demanda de los clientes, para que la gerencia de administración de naves disponga de flota. No obstante, si bien la flota debe estar disponible, esta también debe cumplir el plan de mantención. Adicionalmente la gerencia de operaciones debería tercerizar la maniobra solo cuando es más eficiente hacerlo en un determinado puerto y cuando las naves estén en mantenimiento según el plan. Es importante mencionar que bajo el nuevo organigrama propuesto en la Ilustración 21, el costo de tercerizar el servicio pasa a ser de la gerencia de

operaciones (antes era de la gerencia comercial), por lo tanto, la responsabilidad de prestar el servicio al cliente recae en esta gerencia. Finalmente, la gerencia comercial es responsable de generar ingresos rentables, por lo que depende de la gerencia de operaciones que la venta se concrete.

- **Alineamiento horizontal entre las unidades de soporte de Administración,** sistemas de información, gerencia de personas y finanzas, para alcanzar los objetivos estratégicos de los tres ejes es necesario que todas las áreas de soporte trabajen de manera colaborativa con los equipos de administración de naves y comercial. Por una parte, la gerencia de administración apoya a la gerencia comercial en la facturación a clientes y también en la reportería clave de gestión, esta gerencia debe ser capaz de trabajar en equipo con la UEN, dado que son quienes otorgan los números oficiales del presupuesto y las cifras oficiales de la contabilidad financiera, las cuales serán utilizadas para revisar los cumplimientos y las desviaciones, generando finalmente información clave para la toma de decisiones y para el pago de compensaciones según cumplimiento de metas. Los sistemas de información son un aliado en todos los procesos de negocio, pero en este rubro cobran vital importancia, dado que existen variados sistemas satélites que se integran con el ERP oficial, que finalmente es el canal desde donde se obtiene la información para la toma de decisiones. Adicionalmente la gerencia de personas debe ser capaz de seleccionar al personal adecuado, siguiendo la declaración de valores y la cultura organizacional de la UEN para dar cumplimiento a la propuesta de valor y adicionalmente también debe procurar mantener un sistema de compensaciones acorde con el mercado. Finalmente, la gerencia de finanzas es responsable de asegurar los flujos para cumplir con las obligaciones con aquellos proveedores que son estratégicos y tienen incidencia en la continuidad operacional del negocio.

Los problemas de alineamiento vertical que se pretenden levantar son principalmente aquellos relacionados a la comunicación de la estrategia y a la formalización de un sistema de control de gestión. Adicionalmente, los problemas de alineamiento horizontal que se pretenden afrontar en este documento son entre las unidades funcionales de la UEN, gerencia comercial, gerencia de operaciones y gerencia de administración de naves.

6.2 Alineamiento organizacional y gestión del desempeño

A continuación de haber presentado el despliegue de la estrategia junto con la situación actual de la organización y adicionalmente los desafíos que esta necesita resolver en términos de alineamiento para lograr sus objetivos estratégicos, se deben definir y exponer los objetivos estratégicos y operacionales de las unidades seleccionadas, junto con esto los desempeños necesarios para lograrlos.

6.2.1 Tableros funcionales de control

Sobre el contexto del despliegue de la estrategia, se escogieron tres gerencias de la organización (incluida la nueva gerencia de operaciones), dada la criticidad de sus respectivos procesos de negocio, es necesario evaluar el impacto que tiene cada unidad sobre los objetivos estratégicos, de acuerdo con ello se expone la Tabla 47 que presenta la contribución que tienen las gerencias comercial, operaciones y administración de naves sobre los objetivos de la organización.

Tabla 47: Matriz de impacto de objetivos

¿Cómo contribuyen las unidades a los objetivos estratégicos?					
Perspectiva	Nº	Objetivo estratégico	Comercial	Operaciones	Administración de naves
Financiera	1	Maximizar rentabilidad	✓	✓	✓
	2	Optimizar costos de la maniobra	✓	✗	✓
	3	Incrementar ingresos con nuevos clientes	✓	✗	✗
	4	Incrementar ingresos por licitaciones	✓	✗	✗

¿Cómo contribuyen las unidades a los objetivos estratégicos?					
Perspectiva	N°	Objetivo estratégico	Comercial	Operaciones	Administración de naves
Clientes	5	Incrementar la seguridad operacional de la maniobra	✗	✓	✓
	6	Aumentar posicionamiento de la marca	✓	✓	✗
	7	Aumentar capacidad de atención al cliente	✓	✗	✓
	8	Entregar la mejor experiencia al cliente	✓	✓	✗
Procesos	9	Gestionar adecuadamente los riesgos operacionales	✗	✓	✓
	10	Aumentar maniobras con naves propias	✗	✗	✓
	11	Asegurar continuidad operacional	✗	✓	✓
	12	Impulsar nuevos negocios	✓	✗	✗
	13	Desarrollar vínculos con el cliente	✓	✗	✗
Finanzas	14	Fortalecer la seguridad de la tripulación	✗	✓	✗
	15	Valorar y alentar el compromiso con el cliente	✓	✓	✓
	16	Incrementar habilidades del equipo técnico	✗	✓	✓
	17	Fortalecer habilidades comerciales	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia

En síntesis las tres gerencias contribuyen a la rentabilidad, no de la misma manera ni con los mismos parámetros de medición. Por una parte la unidad comercial es responsable de los ingresos y de planificar correctamente la demanda, operaciones es responsable de entregar el servicio al cliente, ya sea con naves propias o de terceros, adicionalmente debe entregar el estudio de rentabilidad por puerto, ya que con esa información es posible que la unidad de administración de naves disponga de flota y en que puertos. Adicionalmente el área comercial también es responsable del costo de agenciamiento y comisiones a intermediarios, los que a su vez, según el modelo de negocio son un canal y competidores al mismo tiempo. El resto de los

costos como, combustible y tripulación estarían a cargo de la gerencia de operaciones, finalmente la administración de la flota, así como su mantención y disponibilidad están a cargo de la gerencia de administración de naves.

De acuerdo con lo anterior hay una serie de objetivos transversales para estas unidades y una serie de procesos críticos que deben trabajar en equipo.

Primero administración de naves debe exigir la planificación de demanda, luego la rentabilidad por puerto, es decir donde es rentable atender con flota de la empresa y donde con naves de terceros. Luego la planificación y la mantención de las naves se debe definir según la expertiz del área técnica de mantenimiento, siguiendo también las recomendaciones del fabricante, es muy importante que eso esté claro, sobre todo para seguir el alineamiento vertical hacia la optimización de costos, si las mantenciones no se respetan por ahorrar costos de terceros, con el tiempo el deterioro del activo incrementa, los costos de mantención se elevan y eso impacta la rentabilidad a largo plazo.

Por otra parte, entregar la mejor experiencia al cliente tiene que ver tanto con la gerencia comercial como con la gerencia de operaciones. Una es responsable de vender el servicio al cliente, crear vínculos comerciales con ellos y entregar un buen servicio post venta y la última es responsable de atender las solicitudes de servicio y entregar satisfacción en términos de calidad de la maniobra.

Según Kaplan y Norton (2012), los tableros de control brindan focalización y retroalimentación a los esfuerzos de mejora a los procesos de los empleados. Esto básicamente responde a cómo alinear la estrategia con la planificación operacional.

Para Niven (2002), lo que realmente distingue al Cuadro de Mando Integral de otros sistemas de gestión es la noción de causa y efecto. La misión del Cuadro de Mando Integral queda inconclusa, si este no abarca una discusión entre sus integrantes y de acuerdo con eso una comunicación efectiva que permita aportar ideas y llegar a un consenso.

Lo que se conoce como proceso de cascada del CMI corresponde a un procedimiento que guía a la organización a comprometer a todos los niveles de esta, hacia una causa común, es decir alinea a las áreas con acuerdos en relación a lo que se espera de estas para cumplir con la estrategia, todo esto derivado de procesos operativos. Siguiendo con Niven (2002) el proceso de aplicación en cascada del CMI permite llegar a toda la organización, respondiendo los empleados a la pregunta ¿cómo añado valor y contribuyo significativamente al éxito de la empresa?, la respuesta está en los objetivos e indicadores de los CMI que se aplican en toda la organización.

De acuerdo con el flujo de actividades del punto 6.1.1 anterior, se seleccionan tres gerencias críticas, la unidad de administración de naves, la unidad de operaciones y la unidad comercial.

Se considera a la unidad de operaciones, dada la criticidad de sus procesos al ser la gerencia responsable de prestar el servicio al cliente, ya sea con naves propias o con terceros, sin embargo, el costo de terceros solo debería computarse por la necesidad de atender a un cliente en un puerto donde es más conveniente tercerizar y en aquellos casos en que un remolcador se encuentra en mantención preventiva. Se escoge también la gerencia de administración de naves, dado que según el rubro en el cual opera la UEN, es muy relevante la excelencia operacional, cero errores y costos bajos. En ese sentido esta unidad es responsable de dos departamentos críticos, en relación a los ejes estratégicos. Por una parte tiene a cargo el mantenimiento de la flota y la administración de esta, siendo importante tanto la disponibilidad del activo como la correcta ejecución del plan de mantenimiento, es importante que la administración sea rigurosa en la mantención preventiva para evitar tanto costos elevados por falta de mantenimiento como para respetar el plan de demanda. Por otro lado también es responsable del área de prevención de riesgos y medioambiente. Finalmente la gerencia comercial está a cargo de los ingresos lo que implica asegurar una tarifa rentable, por otra parte tiene la responsabilidad de entregar un buen servicio de post venta y generar

constante vínculos con el cliente, de manera de mantener viva la relación comercial. Adicionalmente el objetivo de continuidad operacional cobra vital importancia y las tres gerencias contribuyen a que este se cumpla. Se exponen a continuación la Tabla 48, Tabla 49 y Tabla 50 con los tableros de control para estas tres unidades.

Tabla 48: Tablero de control de Gerencia Administración de naves

Parasractiva	Objetivo funcional	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Código
Financiera	Optimizar costos	Costo operacional	$\sum (\text{costo mantenimientos} + \text{amortización carenas} + \text{amortización overhaul})$	\leq PPTO	Mensual	GANF1
		Costo de externalizar por nave en mantención correctiva	$(\text{Total costo terceros por mantenimientos correctivas}) / \text{Costo total terceros} * 100$	$\leq 1\%$	Mensual	GANF2
	Maximizar rentabilidad del mantenimiento	ROI del mantenimiento	$(\text{EBITDA} - \text{Depreciación de naves} / \text{Mantenimiento de activos}) * 100$	$\geq 5\%$	Mensual	GANF3
Clientes	Capacidad de atención con naves propias	Cobertura con flota CPT	$(\text{Total puertos de alta demanda} / \text{Total puertos de alta demanda atendido con flota CPT}) * 100$	$\geq 95\%$	Mensual	GANC1
Procesos	Continuidad operacional	Tiempo de naves en dique	Total días en dique por nave	≤ 10 días	Mensual	GANP1
		Plan de mantención	$\sum (\text{N}^\circ \text{ de Mantenimientos realizadas}) / \sum (\text{N}^\circ \text{ de Mantenimientos planificadas})$	= Plan de mantención	Semestral	GANP2
		Activos disponibles	$(\text{Naves disponibles} / \text{Naves totales}) * 100$	Entre 85% y 90%	Mensual	GANP3
		Promedio de maniobras por naves	Total maniobras ejecutadas/ total naves disponibles	Entre 85% y 95%	Mensual	GANP4
	Gestionar y minimizar riesgos	Certificaciones rechazadas o con reparos	Número de certificaciones rechazadas o con reparos	Igual a cero	Mensual	GANP5
		Cumplimiento normativa	Número de incumplimientos detectados en auditoría	Igual a cero	Anual	GANP6

Persnactiva	Objetivo funcional	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Código
Aprendizaje	Incrementar habilidades del equipo	Procesos mejorados con innovación	(Innovaciones en procesos implementados/Total Innovaciones propuestas)	> ó = 80%	Anual	GANA1
	Disminuir rotación del equipo	Rotación del personal	(Total contrataciones - Total retiros) * 100	≤ 3%	Anual	GANA2

Fuente: Elaboración propia

Para una mejor comprensión del tablero de la gerencia de administración de naves se describen a continuación algunos indicadores:

GANF1: este indicador muestra los costos operacionales de esta gerencia, los cuales son todos aquellos asociados al plan de mantención normal o preventivo, más aquellos costos por mantención correctiva, lo que se asocian a imprevistos principalmente.

GANF2: esta medición permite controlar y adjudicar el costo de terceros, al área de administración de naves, cuando el motivo de externalizar la maniobra sucede porque las naves propias de la empresa estaban en dique por una mantención correctiva, producto de un imprevisto en el trayecto a una maniobra o porque las mantenciones preventivas no se realizaron de acuerdo con el plan. De esta manera es posible depurar los costos y evitar que la gestión de esta área influya en el desempeño de la gerencia comercial.

GANC1: controla que la gerencia haga una adecuada distribución de la flota, permitiendo el óptimo posicionamiento de naves abordando la mayor cantidad de restricciones, como, por ejemplo, capacidad, potencia y modernización de flota.

GANP2: este indicador permite controlar que las mantenciones preventivas se hagan de acuerdo con las recomendaciones del fabricante, desde el punto de vista físico del plan, de esta manera no solo se controla el presupuesto, ya que evita que el incentivo este solo en el

cumplimiento o ahorro económico, lo cual, de ser así generaría pérdidas a largo plazo. En síntesis, se hace hincapié que tanto GANF3 y GANP2 son relevantes, ambos generan equilibrio, y no tiene sentido la existencia de uno, si no se complementa con la existencia del otro.

GANP3: es importante mantener la disponibilidad de flota en equilibrio, por esa razón se propone un índice mínimo y máximo. El objetivo es que al menos un 10% de la flota esté en mantención preventiva mensualmente.

GANP4: equilibrio entre las ejecuciones y la disponibilidad, dado que un índice igual al 100% también indicaría que no puede atender a nuevos clientes, presentaría un colapso en las operaciones.

La gerencia de administración de naves es un centro discrecional, por eso sus objetivos no son generar ahorros, ya que está a cargo del principal activo fijo de la empresa, por lo tanto, su misión es cuidar este activo y no escatimar en gastos.

Siguiendo con el análisis de los tableros de control, se presenta en la Tabla 49, los indicadores de la gerencia comercial.

Tabla 49: Tablero de control Gerencia Comercial

Perspectiva	Objetivo funcional	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Código
Financiera	Incrementar ingresos	Ingresos por segmento	Suma de ingresos por segmento	≥ PPTO	Mensual	GCF1
	Maximizar rentabilidad	Margen mixto	$((\text{Ingresos-costos propios reales-costo estándar de Flota-costo estándar de operación})/\text{Ingresos}) * 100$	≥ PPTO	Mensual	GCF2
Clientes	Generar ingresos con nuevos clientes	Tasa de éxito cierre nuevos negocios	$(\text{Total nuevos contratos cerrados}/\text{Total licitaciones presentadas})$	≥ 0,8	Anual	GCC1

Perspectiva	Objetivo funcional	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Código
Procesos	Relación con clientes	Servicio post venta	(Solicitudes atendidas/Total solicitudes)*100	≥ 98%	Mensual	GCP2
		Visitas al cliente	Total reuniones o encuentros con clientes	≥ 16	Mensual	GCP3
Aprendizaje	Habilidades del equipo comercial	Valoración equipo comercial	(\sum Ingresos de clientes más visitados/ Total Ingresos)*100	≥ 80%	Anual	GCA1

Fuente: Elaboración propia

En relación al tablero de control precedente, se describen algunos indicadores:

GCF2: el margen mixto tiene como objetivo abordar el problema de control de gestión mencionado en el ítem 5.1 Error: no se encontró el origen de la referencia. y profundizado en la sección 6.1.1, relacionado con el problema de alineamiento horizontal entre gerencia comercial/ operaciones y administración de naves. Se propone evaluar el desempeño del gerente comercial en función de un indicador llamado “margen mixto”, el cual incluye los ingresos y costos propios reales (costo por comisiones y gastos de administración y ventas del área) y el costo estándar de flota y operaciones.

Esto se hace, por un lado, para generar incentivos a producir ventas rentables, ya que, dado el costo estándar, el área comercial puede tener un horizonte claro de qué tarifa puede cobrar y que descuentos eventualmente podría entregar (considerando además el precio lo fija el mercado) y, por otro lado, no castigar ni premiar injustamente al área comercial por las eventuales ineficiencias o mejoras del área operacional y administración de naves.

GCA1: este indicador permite correlacionar el ingreso con el intangible del capital relacional, es decir, medir si hay relación entre la cantidad de visitas al cliente con los ingresos.

La gerencia comercial es medida como un centro de beneficios, con el fin de generar ventas rentables y no aumentar ingresos en desmedro de la tarifa, mermando la rentabilidad.

En la Tabla 50 se presenta el tablero de control propuesto para la nueva gerencia de operaciones.

Tabla 50: Tablero de control Gerencia de Operaciones

Perspectiva	Objetivo funcional	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Código
Financiera	Optimizar costos	Rendimiento del combustible	-(Total horas de fondeo/combustible utilizado) -Medición de velocidad a la faena -(Total horas en operación por faena/Total combustible utilizado)	≤ 10 litros p/h \leq estándar \leq estándar	Mensual Mensual Mensual	GOF1 GOF2 GOF3
	Optimizar costos	Costo Terceros	(Total costo terceros en puertos con baja demanda+Total costo terceros por naves en mantención preventiva) (Total costo terceros/Ingresos Totales)*100	\leq PPTO $\leq 12\%$	Mensual	GOF4
Clientes	Gestión de riesgos	Días sin accidentes operacionales	Total días sin accidentes	Igual 90 días	Trimestral	GOC1
		Gastos en deducible	Total de montos pagados por deducibles	≤ 50.000	Anual	GOC2
	Capacidad de atención al cliente	Tiempo de espera	(Hora de llegada a la maniobra-Hora en que se solicita el servicio)	= Tiempo estándar	Diario	GOC3
		Nivel de servicio	(Total maniobras ejecutadas/Total maniobras solicitadas)*100	=100%	Mensual	GOC3
Procesos	Asegurar continuidad operacional	Indice de cumplimiento de seguridad	(N° de requisitos aprobados del sistema de seguridad / N° de requisitos totales)	= 1	Diario	GOP1
	Seguridad de la tripulación	Evaluación de competencias de seguridad	(Trabajadores con resultados mayor al 85% de aprobación/Total trabajadores evaluados)	> ó = 98%	Trimestral	GOA1

Perspectiva	Objetivo funcional	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Código
	Disminuir rotación de tripulación	Rotación del personal	(Total contrataciones-Total retiros) * 100	≤ 3%	Anual	GOA1

Fuente: Elaboración propia

GOF4: este indicador mide el costo de terceros que corresponde por externalizar maniobras, cuando el motivo es, atención en puertos de baja demanda y cuando la nave está en mantención de acuerdo con el plan. De esta manera se evita castigar el desempeño del área de operaciones cuando se realizan maniobras con terceros y el motivo fue porque la nave estaba en mantención correctiva. Adicionalmente, también se busca medir este costo en relación con los ingresos, buscando controlar la correlación ingreso-costo, de esa manera se controla si el costo baja, porque las ventas bajaron o porque operaciones fue más eficiente.

GOC2: es indicador mide el costo desembolsado en el año por deducibles. Existen diversas pólizas que cubren daños tanto a la nave como aquellos gastos desembolsados por las consecuencias del accidente, por ejemplo, costos por reflotamiento, costo por derrame de petróleo en el mar y daños a terceros, esta póliza se conoce como *P&I*, el costo de todas las primas por seguros son de cargo del área de finanzas, pero la activación del deducible es responsabilidad de operaciones, ya que ellos ejecutan la maniobra.

GOC3: mide la capacidad de atender a todos los clientes, incluidos aquellos que son *spot*², lo cual tiene la dificultad adicional de buscar o mover tripulación de manera instantánea.

GOP1: en cada zarpe se debe hacer un *check list* para verificar que se cumple con los requisitos exigidos por la autoridad marítima, ya que basta que uno no se cumpla para detener el zarpe de la nave.

² Spot, el término spot es utilizado en este rubro para referirse a clientes y precios en el instante de la transacción, es decir son transacciones ocurridas en un instante y momentáneas.

GOA1: este indicador mide las evaluaciones en términos de seguridad de la tripulación, pretende incentivar la capacitación al personal y que aprendan de ella. Mide contenido de la capacitación.

La gerencia de operaciones es un centro de costos técnico, eso significa que el cumplimiento debe estar correlacionado con los ingresos.

Siguiendo la observación de los tableros de control, en la perspectiva financiera destacan indicadores enfocados en la optimización de costos, específicamente los costos de externalizar maniobras y costos de mantenimiento. En relación al combustible lo que sobresale es el rendimiento, dado que es lo que puede controlar la empresa. Esto va en línea con las expectativas del mercado y con las competencias de este, en el sentido de que hoy las empresas son principalmente tomadoras de precios, por ello, es relevante ser eficientes en la estructura de costos, ya que de esa manera las organizaciones lograrán alcanzar las utilidades esperadas. Para poder distribuir correctamente los costos, fue necesario crear la gerencia de operaciones, según lo explicado en en la sección 6.1.1. En la perspectiva clientes, los indicadores están orientados a cumplir con la propuesta de valor, en la cual destacan indicadores de seguridad, atención a clientes y capacidad de atención, estos tienen estrecha relación con la satisfacción del cliente. En la perspectiva de procesos internos, tiene un importante foco la continuidad operacional y la creación de vínculos y relación con los clientes. Por esa razón, en esta perspectiva no solo hay indicadores financieros, si no, que también cobra importancia el capital relacional. Finalmente en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es fundamental medir competencias en seguridad, lo que está directamente relacionado con la gerencia de administración de naves y operaciones, sin embargo, para la empresa también es relevante valorar el capital humano, en la gerencia comercial destaca el capital relacional, no obstante, también es importante mantener la cultura de compromiso y buen clima que destaca en la organización.

6.2.2 **Justificación del sistema de medición de desempeño**

En esta sección se argumenta cómo la comunicación de los tableros de control propuestos, contribuyen de manera general a resolver problemas de control de gestión y cómo los objetivos funcionales abordan los desafíos de control de gestión, mencionados anteriormente.

En relación con los problemas con foco en la estrategia, los tableros de control logran resolver dos de los tres planteados, los cuales son la medición del activo intangible vinculado principalmente, con el relacionamiento de la gerencia comercial con los clientes. Se presenta como objetivo funcional el mantener relación con los clientes e incrementar las habilidades del equipo comercial, proponiendo como meta reuniones o visitas a clientes, como mínimo 16 veces al mes. En la valoración del equipo comercial se propone correlacionar los ingresos con las visitas a los clientes, de manera de incentivar la contratación de servicios y extensión de contratos mediante estas reuniones. Adicionalmente también destaca otro intangible relacionado con el capital humano, desde el punto de vista del análisis FODA, destaca F2 y F4, el compromiso de la tripulación y la cohesión del equipo comercial es por esa razón que cobra relevancia mantener baja la rotación del personal y valorar el compromiso y capacidad de los equipos.

Los tableros de control de ambas gerencias capturan los objetivos estratégicos, referentes a comunicar la estrategia de la compañía.

Con respecto a los problemas de control de gestión de comportamiento, a continuación, se explican en detalle.

- **Alineamiento horizontal y vertical con la administración:**

El tablero de gestión de administración de naves permite resolver los problemas de alineamiento horizontal, esto porque otorga objetivos funcionales con enfoque en la continuidad operacional y en disponibilizar la flota de naves en los puertos con mayor demanda. No obstante, mantiene una restricción, la cual es, que la disponibilidad de flota no se superpone al

plan de mantención, sin embargo, si debe existir un trabajo colaborativo y planificado con la gerencia comercial, de manera de buscar un equilibrio y planificar cual es la mejor fecha para realizar las mantenciones. Dado lo anterior, el indicador plan de mantención pretende asegurar que se cumpla el plan y no solo el presupuesto, de esta manera se alinea verticalmente con la administración.

Por otra parte, el tablero de gestión de la gerencia comercial ayuda a resolver problemas de alineamiento vertical, mediante el indicador margen mixto, dado que busca generar incentivos de producir ventas rentables, lo cual va en línea con la estrategia margen por sobre participación de mercado. Adicionalmente, los objetivos funcionales son coherentes con la estrategia de potenciar la relación con clientes y mediante ese capital incrementar los ingresos.

- **Diseño organizacional:**

El tablero de gestión de la gerencia de operaciones permite dar solución al problema de gestión del desempeño de aquellos recursos que estaban compartidos entre las gerencias comercial y administración de naves. De esta manera, ahora se puede controlar el rendimiento del combustible en un área. Por otra parte, se consolida el equipo que interactúa directamente en el proceso de prestación del servicio, facilitando el trabajo colaborativo, la coordinación y estandarización de procesos, dado que centraliza todo el proceso en una gerencia, dejando claro la asignación de metas y recursos, evitando el doble control y problemas de desalineamiento entre las decisiones que tome cada área sobre sus recursos a cargo, evitando así inconsistencias en la provisión de recursos y las tareas a cargo.

CAPÍTULO 7. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESQUEMAS DE INCENTIVOS

Luego de haber expuesto la definición de los desempeños de las unidades funcionales y el sistema de medición de estos, en función de los objetivos estratégicos y operacionales de las gerencias seleccionadas en el capítulo anterior, se presenta la situación actual de la UEN en relación con el esquema de incentivos de las gerencias comercial y administración de naves. Posteriormente se realiza una crítica al sistema actual, junto con una propuesta que busca dar solución a los problemas encontrados. Finalmente se justifica el esquema de incentivos en función de la crítica antes mencionada y de los problemas de control de gestión.

Los incentivos son premios o gratificaciones que mueven o impulsan a ejecutar una determinada acción, en el mundo profesional un incentivo generalmente busca mejorar un rendimiento. Según Caprile (2020), los incentivos son inductores de la motivación y por otra parte la motivación es un sentimiento interno del individuo para orientar su comportamiento hacia determinadas decisiones.

Por otra parte, Robbins y Judge (2017), se refieren a la motivación como los procesos que determinan la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo o meta. En general la motivación se relaciona con el esfuerzo para lograr cualquier meta, en este caso las metas organizacionales.

La intensidad se relaciona a la cantidad de esfuerzo que hace alguien. Es un componente importante al hablar de motivación. No obstante, la intensidad debe estar direccionada al beneficio de la organización. Dado lo anterior se debe considerar tanto la cantidad del esfuerzo como su calidad, en ese sentido, el esfuerzo que interesa es aquel que está dirigido hacia las metas de la organización y que es consistente con ellas. En síntesis, la motivación tiene una dimensión de persistencia, lo que se traduce, por cuánto tiempo la persona será capaz de mantener su esfuerzo. De acuerdo con lo anterior, los individuos permanecen motivados en una tarea lo suficiente como para alcanzar su objetivo.

Según Kaplan y Norton (2012), las implementaciones más exitosas del BSC suceden cuando las organizaciones fusionan con inteligencia la motivación intrínseca que se alza de sus líderes y su programa de comunicación con la motivación intrínseca creada por la alineación de los objetivos personales de desempeño y la compensación salarial por incentivos. Posteriormente de recibir la comunicación, educación y capacitación sobre las estrategias de su unidad y de la empresa, los empleados definen objetivos personales que están alineados con los objetivos estratégicos.

En consecuencia de lo anterior, es fundamental motivar y alinear a los empleados con los objetivos de la organización. La motivación es el impulso para que los empleados aporten ideas innovadoras que finalmente podrían generar éxito en sus respectivas unidades de trabajo. Adicionalmente el comportamiento organizacional toma un rol fundamental en el ambiente de trabajo, este debe ser estructurado con el fin de fomentar comportamientos productivos que aporten al logro de objetivos.

Es importante mencionar que las compensaciones están estrechamente relacionadas con la motivación, por esa razón se debe desarrollar un esquema de incentivos idóneo que permita generar altos desempeños. Por lo anterior, la compensación influye en la motivación, pero se deben combinar estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos.

7.1 Descripción del sistema actual de evaluación y compensación

En función de la descripción del esquema de incentivos actual, se pretende realizar un análisis crítico, con respecto a las políticas y los sistemas de compensación vigentes en la organización. En ese sentido los aspectos del esquema de incentivos que serán analizados son la intensidad, persistencia y dirección, sobre el esfuerzo de los responsables de las unidades en aquellos desempeños que se requiere alinear, los cuales fueron identificados en el punto anterior.

El objetivo de este ítem es revisar si existen brechas que deban ser cubiertas con la propuesta de un nuevo esquema de incentivos para las unidades antes seleccionadas.

7.1.1 **Compensación del esquema de incentivos**

A continuación, se presenta una descripción actual del esquema de incentivos de CPT Remolcadores S.A., específicamente de las dos unidades mencionadas en el apartado 6.1.1, las cuales son las gerencias: comercial y administración de naves, dado que son éstas las gerencias ligadas de manera directa a la operación que existen hoy en la organización.

- **Sueldo base**

El sueldo base mensual, tanto para el rol general (administrativos, analistas y jefaturas) y rol privado (sub gerentes y gerentes) se establece de acuerdo con un estudio de mercado que entrega el área de personas, la forma de pago es 12 rentas al año. Adicionalmente en la remuneración mensual también se paga un bono de colación por 5.000 pesos diarios, el medio de pago es una tarjeta “amipass” que permite pagar en comercios adheridos como restaurantes y supermercados.

- **Beneficios**

Los beneficios son transversales, sin embargo, varían en cobertura y montos de acuerdo con el cargo del empleado.

a) Aguinaldo de fiestas patrias y de navidad: el aguinaldo de fiestas patrias es de un valor de \$ 71.000 y el de navidad asciende a \$ 560.000 pesos.

b) Bono de vacaciones: el bono de vacaciones es de \$ 115.000 pesos para el personal con contrato indefinido.

c) Cobertura de Salud: acceso a un Plan colectivo para empleados con Isapre Colmena Golden Cross, el cual está sujeto a evaluación de la Isapre.

d) Seguro de vida: costo empresa con las siguientes coberturas:

Rol general: UF 1.500

Rol privado: UF 9.000

- e) **Seguro complementario de Salud:** costo empresa con cobertura de acuerdo con el rol, contempla todas las cargas legales, sin embargo, es discrecional para el cónyuge.

Rol general: cobertura de UF 500 por carga, con deducible de 3 UF.

Rol privado: cobertura de UF 1.000 por carga, con deducible de 3 UF.

- f) **Pago complementario de licencias médicas:** este beneficio es solo para el rol privado y consiste en el pago del diferencial por licencias médicas, la empresa paga la diferencia entre el sueldo líquido y lo que reembolsa la Isapre.

- g) **Bono de desempeño anual:** este bono se paga en diciembre tanto al rol general como al rol privado, pero está sujeto al resultado de la empresa. No obstante, el monto a pagar y su escala de medición es discrecional. Para el rol general fluctúa entre 0 y 1 (analistas y jefaturas) sueldo líquido, para el rol general administrativo no hay bono de desempeño. Para el rol privado el bono es entre 0,5 y 3 sueldos. Cabe destacar que el gerente general para hacer su evaluación en cuanto a la escala de asignación de sueldos realiza un análisis basado en indicadores de desempeño, los cuales, si bien están relacionados al cumplimiento de los objetivos estratégicos, carecen de una escala formal de medición de utilidades o del desempeño de la empresa. Por otra parte, en la evaluación el gerente general es juez y parte.

En la Tabla 51 se presentan los KPI de las gerencias evaluadas, bajo la situación actual de la organización, para la determinación del bono anual. En esta tabla se observan principalmente indicadores, más que acciones o intangibles. No obstante, en el proceso de control de gestión hay más indicadores a los cuales se les hace seguimiento, pero muchos de esos no se consideran en la evaluación anual de desempeño.

Tabla 51: KPI para evaluar desempeños bajo el sistema actual

Gerencia	KPI	Métrica	Meta	Peso
Comercial	Costo operadores terceros: Monto total del periodo por operar con naves de terceros.	(Costos de terceros/ Costo total)*100%	≤ 17%	30%
	Rendimiento del combustible: Costo total del combustible, de acuerdo con el rendimiento.	-(Total horas en operación por faena/Total combustible utilizado)	≤ Estándar	20%
	Ingresos por venta: de acuerdo con el plan comercial del ejercicio.	Ingresos totales de maniobras del periodo	≥ PPTO	30%
	Niveles de servicios: Entregar el servicio al cliente.	(Total de servicios no prestados/Total servicios solicitados) *100%	≤ 3%	20%
Administración de naves	Costo por mantención de naves: Costo total de mantenciones preventivas y correctivas realizadas a las naves.	Total costos de mantención	≤ PPTO	40%
	Costos por siniestros o deducibles: Montos pagados a seguros por deducibles y por siniestros no cubiertos.	Total montos pagados por deducibles	≤ 50.000	20%
	Días perdidos por accidentes: Cantidad de días sin operación comercial por accidentes.	Total días perdidos por accidentes	Igual a cero	40%

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 52, se presenta un resumen las competencias evaluadas del rol general, para las dos gerencias que existen actualmente en la organización (comercial y administración de naves). El mando medio está compuesto por ingenieros, operadores de flota, analistas y jefes de áreas.

Tabla 52: Competencias evaluadas para el rol general (mandos medios)

Competencias	Descripción
Eficiencia	Realiza su trabajo eficientemente en pro de la optimización de los recursos y buscando la mejora continua.
Orientación al cliente	Foco en el cliente, actúa en consideración con el cliente, demuestra preocupación por brindar un nivel de servicio óptimo que genere satisfacción al cliente.
Gestión de seguridad y riesgos	Sigue las normas de seguridad y administra el riesgo de acuerdo con las políticas de la organización.
Capacidad análisis	Analiza problemas y situaciones de complejas, tratando de buscar soluciones y las aplica.
Trabajo colaborativo	Colabora y trabaja en equipo con sus pares, subordinados y superiores, tanto dentro como fuera de su área, en pro del bien común.
Comunicación	Se comunica efectivamente de forma clara y concisa, así como también escucha y pone atención a otros.

Fuente: Elaboración propia

7.1.2 Análisis crítico del esquema de incentivos actual

En este apartado el objetivo es realizar una evaluación crítica del sistema actual. Se evalúan dos aspectos fundamentales, por una parte, la congruencia de objetivos para alinear y motivar los desempeños esperados de cada gerente y, por otro lado, el grado de influencia que el empleado pueda tener en afectar el indicador establecido, es decir, el impacto que tiene su motivación a cumplir con los desempeños deseados.

Entre los aspectos positivos se encuentran los siguientes:

- Las metas son alcanzables por los gerentes y los objetivos son congruentes con la estrategia, la cual tiene su principal foco en la rentabilidad por sobre el *market share*.
- En el 90% de las metas, el gerente de administración de naves tiene influencia significativa, esto se produce gracias a los indicadores de cada UEN, lo cual produce cierto sentimiento de justicia, puesto que el esfuerzo es proporcional con la recompensa.
- Existe una evaluación a los gerentes de segunda línea y a los mandos medios, lo cual respalda el desembolso de las compensaciones. Esto incentiva a que los empleados se esfuercen por alcanzar las metas, generando una cultura de alto desempeño.
- Existe retroalimentación constantemente, varios desempeños son revisados mensualmente y en algunos casos hasta semanalmente. El gerente general se reúne con sus colaboradores directos de forma mensual, generándose la evaluación periódica hacia el colaborador, de esa manera este último puede saber cuáles son los aspectos para mejorar.
- El esquema de incentivos refuerza que los empleados deben cumplir los objetivos propuestos, por lo tanto, las evaluaciones son realizadas con responsabilidad, implicando que el bono anual sea para quienes cumplieron sus metas, lo cual genera cierta valoración internamente en la organización.

Mientras que entre los aspectos negativos del esquema actual se encuentran los siguientes:

- El gerente comercial posee un grado de influencia de un 70% sobre las metas, esto debido a que ciertos desempeños, específicamente sobre los costos se ven alterados por la gerencia de administración de naves. Esto genera inconsistencia entre la provisión de recursos y las tareas a cargo.

Propuesta: se genera una nueva gerencia que tiene a cargo las áreas de tripulación y operaciones, de manera que tanto recursos y costos sean administrados en este departamento, dando origen a la gerencia de operaciones. Es importante destacar que estas áreas (tripulación y operaciones) son las encargadas de ejecutar la maniobra. Adicionalmente se propone un nuevo indicador para el área comercial; como ya se mencionó en el ítem 6.2.1, en el tablero de la gerencia comercial, el indicador propuesto es el margen mixto, el cual mide los ingresos menos los costos reales administrados por la gerencia comercial y los costos estándar del resto de los inputs de la estructura.

- Las metas individuales de los gerentes son solo financieras y en algunos casos solo persiguen el cumplimiento del presupuesto, no consideran la medición del activo intangible o no consideran la conciliación de un plan físico, por ejemplo, las mantenciones de la flota. Si bien para la empresa los números son lo fundamental, también es importante poder dirigir la cultura organizacional hacia los valores institucionales, por otra parte, también es relevante que la correcta mantención de la flota sea en función del plan físico recomendado por el fabricante, de lo contrario si solo se incentiva el cumplimiento presupuestario, a largo plazo los costos de mantención podrían elevarse, producto de un ahorro en el corto plazo.

Propuesta: los indicadores propuestos en los tableros consideran desempeños relacionados a la medición del capital humano, específicamente sobre lo que respecta al relacionamiento estratégico y capital relacional. Por otro lado, los indicadores sugeridos para la mantención de naves consideran además de un presupuesto, el plan físico de mantención según las recomendaciones del fabricante.

- Durante el proceso de evaluación de los ejecutivos el gerente general es juez y parte, no se observa un área intermedia que entregue los indicadores y otra que

revise contra la escala de cumplimiento y resuelva la cantidad de bono que corresponde según resultados, esto genera que exista un componente de discrecionalidad y una debilidad en el control interno, dado que no hay segregación de funciones. Lo mismo ocurre en la evaluación de los mandos medios.

Propuesta: el área de control de gestión corporativo debe entregar los indicadores, tanto a la gerencia general, como al área de personas, los cuales esta última debe

procesar en el sistema de evaluación para validar si la compensación del desempeño corresponde según los rangos establecidos.

- El sistema actual mide principalmente el desempeño individual de los ejecutivos, mientras que el desempeño colectivo se mantiene discrecional, no existe una escala de premio por cumplimiento del resultado financiero, por ejemplo, EBIT. Dado lo anterior el sistema actual tampoco permite establecer premios de consuelo que aseguren persistencia para alcanzar un beneficio colectivo.

Propuesta: medir a la plana ejecutiva en dos partes, la primera articulada por una escala de desempeño colectivo sujeto a EBIT y la segunda, formulada en función del desempeño individual.

7.2 Situación propuesta del sistema de evaluación y compensación

A partir del sistema actual de esquemas incentivos y su análisis crítico, se propone un sistema para el gerente comercial, gerente de administración de naves y la nueva gerencia de operaciones, se propone para estas gerencias un esquema de incentivos orientado a alinear los desempeños definidos en el apartado 7.2.1, con el fin de permitir alinear el desempeño individual de cada una de las unidades con los objetivos de la organización, pero asegurando un equilibrio entre los desafíos y oportunidades que enfrenta CPT Remolcadores, ya sea tanto

a corto como largo plazo. Se pretende tanto premiar la contribución que hace cada gerente de manera individual y colectiva, así como también delimitar correctamente responsabilidades y desempeños, de manera que no existan desempeños compartidos que obstaculizan la correcta medición de los resultados.

De acuerdo con Kaplan y Norton (2012), la filosofía de la relación de los indicadores del CMI con los incentivos salariales, propone que si le va bien a la empresa, los empleados deberían tener participación en el valor que ellos ayudaron a crear.

7.2.1 Identificación de los desempeños claves a recompensar

En este ítem se identifican los desempeños que son recompensados, en el caso que se hayan alcanzado los objetivos definidos para cada unidad. En ese sentido, esto significa que el responsable de una unidad generalmente se hace cargo de los desempeños dentro de la unidad que dirige. En este apartado se incluye a la gerencia de operaciones, ya que es parte de la propuesta del presente estudio.

En la Tabla 53 se presentan las competencias y desempeños de la gerencia de administración de naves, la cual es consistente con los objetivos funcionales del tablero de gestión, la misma ilustración también se presenta la ponderación que debe recibir cada desempeño. Las competencias también van en línea con los desempeños esperados, por ejemplo, la competencia eficiencia va en línea con el objetivo funcional optimización de costos.

Las competencias claves para la organización aparecen a continuación en las tablas Tabla 53 Tabla 54 y Tabla 55 de cada gerencia, sin embargo, algunas ya están cubiertas con los indicadores en los tableros de control y otras son medidas de manera cualitativa en este capítulo.

Tabla 53: Competencias y desempeños Gerencias de Administración de Naves

Competencias	Desempeño esperado	Objetivo relacionado	Variable o Indicador	Tipo
Eficiencia	Asegurar la optimización de recursos,	-Optimizar costos.	-Costo	Cuantitativo

Competencias	Desempeño esperado	Objetivo relacionado	Variable o Indicador	Tipo
	siendo eficiente en la estructura de costos.		Operacional propio	
Orientación al cliente	Trabajar en pro de la optimización de la distribución de la flota de naves, asegurando que esta esté presente en los puertos con mayor demanda.	-Optimizar costos. -Aumentar capacidad de atención al cliente	-Cobertura con Flota CPT	Cuantitativo
Minimizar riesgos	Implementar la nueva normativa marítima y medioambiental, asegurando la continuidad operacional y sustentabilidad del negocio.	-Gestionar adecuadamente los riesgos operacionales. -Asegurar continuidad operacional.	-Hallazgos o no conformidades del sistema	Cuantitativo
Cuidado de activos	Ejecutar el plan de mantención de flota, no solo en pro del presupuesto, sino, que también en función del plan y las recomendaciones del fabricante.	-Optimizar costos. -Asegurar continuidad operacional.	-Plan físico de mantenimiento	Cuantitativo
Relacionamiento estratégico	Trabajar colaborativamente con trabajadores y pares. Entablar buenas relaciones con proveedores estratégicos en pro de la continuidad operacional.	-Incrementar habilidades del equipo técnico.	-Evaluación de habilidades sobre relacionamiento estratégico.	Cualitativo

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 54 se exponen las competencias y desempeños esperados de la gerencia comercial, para esta unidad hay desempeños claves que aportan valor a corto plazo, uno es la habilidad del equipo comercial para generar bajos costos por comisiones, esto sin levantar clientes a los agentes y *brokers*, de manera de evitar repercusiones posteriores que impacten en la reducción de negocios del canal agenciamiento y el otro es el relacionamiento estratégico, lo que implica visitar al cliente con el objetivo de cerrar acuerdos comerciales o mantener la cuenta vigente. No obstante, los desempeños que entregan sostenibilidad es la orientación al

cliente, dado que esto entregará satisfacción y ello logrará fidelidad por parte de los clientes. Por otra parte el trabajo en equipo creará lazos y cohesión, de manera que contribuirá al alineamiento tanto horizontal como vertical en la organización.

Tabla 54: Competencias y desempeños Gerencia Comercial

Competencias	Desempeños esperados	Objetivo relacionado	Variable o indicador	Tipo
Habilidades comerciales	Incrementar y asegurar ingresos operacionales, en función del crecimiento del mercado.	-Incrementar ingresos con clientes.	-Ingresos por segmentos -Tasa de cierre de nuevos negocios	Cuantitativo
Eficiencia	Incrementar ingresos operacionales, en función Asegurar la optimización de recursos, siendo eficiente en la estructura de costos, asegurando rentabilidad por sobre la participación de mercado.	-Maximizar rentabilidad	-Margen mixto	Cuantitativo
Orientación al cliente	Trabajar en pro de la satisfacción del cliente, cumpliendo sus solicitudes y brindándole apoyo.	-Entregar la mejor experiencia al cliente	-Evaluación de habilidades sobre orientación al cliente	Cualitativo
			-Servicio de post venta	Cuantitativo

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 55 muestra los desempeños y competencias de la gerencia de operaciones. La competencia eficiencia tiene directa relación con el objetivo optimización de costos, el cual para esta unidad está fuertemente ligado al desempeño rendimiento del combustible y en el costo de

tercerizar los servicios. Otro de los desempeños claves para esta unidad es la seguridad y gestión de riesgos, en ese sentido esto se alinea directamente con eje estratégico de excelencia operacional, lo que implica eficiencia y cero errores.

Tabla 55: Competencias y desempeños de la Gerencia de Operaciones

Competencias	Desempeños esperados	Objetivo relacionado	Variable o indicador	Tipo
Eficiencia	Asegurar la optimización de recursos, siendo eficiente en la estructura de costos.	-Optimizar costos.	-Rendimiento del combustible -Costo terceros	Cuantitativo
Orientación al cliente	Entregar satisfacción al cliente, asegurando niveles de servicios.	-Entregar la mejor experiencia al cliente	-Nivel de servicio	Cuantitativo
Seguridad y gestión de Riesgos	Resguardar la seguridad de la tripulación y del cliente y asegurar continuidad operacional, mediante una adecuada gestión de riesgos y la excelencia operacional, lo cual significa cero errores.	-Gestionar adecuadamente los riesgos operacionales. -Asegurar continuidad operacional.	-Días sin accidentes -Total montos pagados por deducibles	Cuantitativo
Relacionamiento estratégico	Trabajar colaborativamente con trabajadores y pares. Entablar buenas relaciones con proveedores estratégicos en pro de la continuidad operacional.	-Incrementar habilidades del equipo técnico.	-Evaluación de habilidades sobre relacionamiento estratégico.	Cualitativo

Fuente: Elaboración propia

En función de las competencias y desempeños esperados para estas tres unidades funcionales, se observa que tanto las competencias y desempeños son transversales, lo primero va en línea con la cultura que debe existir en la organización y lo segundo tiene directa relación con la estrategia que se desea implantar. Los denominadores comunes son la

eficiencia en costos, el relacionamiento estratégico en todos los niveles, con clientes, proveedores y empleados. Finalmente, también dos áreas contribuyen de manera distinta a la continuidad operacional, por una parte, una debe disponibilizar flota y otra externalizar el servicio de ser necesario con tal de entregar el servicio al cliente y ambas deben gestionar riesgos y seguridad.

7.2.2 Esquemas de incentivos propuesto para las gerencias

Para desarrollar una propuesta de esquemas de incentivos que cumpla el objetivo principal que es alinear comportamientos, mediante el cumplimiento de desempeños y metas propuestas por la organización con el fin de implantar la estrategia, la cual para este caso es rentabilidad por sobre *market share*. La propuesta se basa en el cambio organizacional, específicamente en la creación de la gerencia de operaciones, adicionalmente bajo el nuevo sistema se propone una estructura formal para hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos, con participación de dos áreas de control, control de gestión que administra los datos duros del sistema de indicadores y controla que la estrategia sea implantada en la organización y el área de desarrollo organizacional que forma parte de la gerencia de personas que estructura y administra el sistema de compensaciones.

Tabla 56: Resumen de esquema de incentivos propuesto

Elemento	Gerencia Comercial	Gerencia de Administración de Naves	Gerencia de Operaciones
Sujeto evaluado y recompensado	Gerente Comercial	Gerente de administración de naves	Gerente de operaciones
Carácter colectivo o individual	Colectivo e individual	Colectivo e individual	Colectivo e individual
Instrumentos de origen de las variables	Mapa estratégico, CMI y tablero de control de la UEN y evaluación de competencias.	Mapa estratégico, CMI y tablero de control de la UEN y evaluación de competencias.	Mapa estratégico, CMI y tablero de control de la UEN y evaluación de competencias.

Elemento	Gerencia Comercial	Gerencia de Administración de Naves	Gerencia de Operaciones
¿Premios separados por cada desempeño o condicionados a un único desempeño global?	Pagos por desempeños conjuntos a través de media ponderada con regla de mínimos locales, condicionados a un <i>trigger</i> .	Pagos por desempeños conjuntos a través de media ponderada con regla de mínimos locales, condicionados a un <i>trigger</i> .	Pagos por desempeños conjuntos a través de media ponderada con regla de mínimos locales, condicionados a un <i>trigger</i> .
Premios y sus condiciones para ser entregados	Hasta 3 sueldos según cumplimiento de objetivos.	Hasta 3 sueldos según cumplimiento de objetivos.	Hasta 3 sueldos según cumplimiento de objetivos.
Rangos en los que se entrega cada premio	5 escalas	5 escalas	5 escalas
Reglas y condiciones especiales	Condicionado a un <i>trigger</i> , más cumplimiento del plan anual en mínimo de un 50% (pago según escalas).	Condicionado a un <i>trigger</i> , más cumplimiento del plan anual en mínimo de un 50% (pago según escalas).	Condicionado a un <i>trigger</i> , más cumplimiento del plan anual en mínimo de un 50% (pago según escalas).
Periodicidad de evaluación y compensación	Anual	Anual	Anual

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 56 se presenta un resumen de la propuesta del esquema de incentivos, sobre esta es importante resaltar que este esquema se encuentra condicionado a dos *trigger*, los cuales se muestran en la Tabla 57. El primer *trigger* (T_1) se relaciona con la siniestralidad, en ese sentido los motivos que calificarían como siniestro son dos, el hundimiento de una nave o un accidente con víctimas fatales, cualquiera de estos siniestros articula el pago o no pago del bono. Este *trigger* es binario, tiene dos multiplicadores, donde 1 significa pago y 0 es no pago. El segundo *trigger* (T_2) es sobre la rentabilidad de la UEN, donde la meta mínima que gatilla el pago es que el EBIT presupuestado se cumpla en al menos un 50%, en ese sentido este indicador tiene cinco escalas, donde el premio postulado son tres sueldos.

Existen tres alternativas para medir el desempeño colectivo, uno es respaldar el compromiso de los empleados, pero si se dan varios años de resultados poco favorables por variables exógenas, tales como, siniestros o el reciente estallido social que vive Chile, de acuerdo con el ítem 2.4.3, es pedirles demasiado y podría mermar el compromiso con la empresa. La segunda alternativa es flexibilizar el EBIT dependiendo de cómo se vaya cumpliendo el presupuesto, es decir, reajustar las metas de acuerdo con el contexto macroeconómico, pero podría generar cierto relajamiento y *stacking*, lo que finalmente se traduce en una disminución de la intensidad por parte de los colaboradores. Finalmente, la mejor opción es ampliar las escalas del EBIT, a través de aumentos graduales, donde se asegura un piso de medio sueldo, en el mínimo cumplimiento de EBIT.

Tabla 57: *Triggers* del sistema de incentivos propuesto

Objetivo funcional	Indicador	Métrica	Meta	Meta mínima para pago
Maximizar rentabilidad	EBIT	(Ingresos totales-costos de ventas-gastos de administración y ventas)	≥ PPTO	50%
Gestión de riesgos	Siniestralidad	(Total activos siniestrados/Total activos disponibles)	Igual a cero	100% de cumplimiento

Fuente: Elaboración propia

La fórmula para el *trigger* es la siguiente:

$$T_1 \times T_2 = \text{premio postulado}, 3 \text{ Sueldos}$$

Según esto en T_1 , hay dos valores posibles, los cuales son 1 y 0, donde 1 significa que no hay siniestro y 0 significa que hay siniestro. T_2 , tiene cinco escalas, las cuales se presentan así:

1. EBIT de un 50% a 55% del presupuesto paga un 20%
2. EBIT de un 56% a 70% del presupuesto paga un 33% del premio postulado.
3. EBIT de un 71% a 85% del presupuesto paga un 50% del premio postulado.

4. EBIT de un 86% a 96% del presupuesto paga un 70% del premio postulado.
5. EBIT \geq 97% del presupuesto paga un 100% del premio postulado.

El premio máximo postulado son 3 sueldos, lo cual está condicionado a los *triggers* 1 y 2, donde ambos pertenecen al desempeño colectivo de la UEN. Las escalas de cumplimiento de EBIT permiten, incentivar a que los empleados se esfuercen en asegurar una rentabilidad mínima de un 50% de lo presupuestado, con eso la empresa paga medio sueldo. Con lo anterior, el objetivo es motivar a que en un año poco exitoso haya persistencia, ya que, si la escala mínima es muy alta, y la meta por razones exógenas a la administración no se cumple, los empleados al ver la dificultad de alcanzarla podrían bajar la intensidad del esfuerzo y generar *sandbags* desechando la meta al verse inalcanzable, por lo tanto, la escala 1 y 2 es un premio de consuelo que asegura la persistencia del empleado.

Posteriormente se evalúa el desempeño individual de cada ejecutivo. Esta evaluación consiste en pagos por desempeños a través de una media ponderada con regla de mínimos locales, con la finalidad de evitar el auto escalamiento.

Donde los desempeños individuales tienen la siguiente escala:

1. Cumplimiento 1 < 50%; premio cero
2. Cumplimiento 2 > 51%; premio igual a porcentaje de cumplimiento.

En síntesis, la ecuación general de evaluación de desempeño es:

$$T_1 \times T_2 (PDI) = Premio$$

Donde, PDI es igual a Premio por desempeño individual.

Según la primera parte de la fórmula de *triggers*, si no hay siniestro T_1 es igual a 1, si el T_2 pertenece a la escala 3 de EBIT, el ejemplo sería:

$$Premio postulado = (1 \times 50\% \times 3 \text{ sueldos}).$$

El desempeño medio ponderado es igual a la suma de porcentajes de cumplimiento de los indicadores multiplicados por la ponderación del indicador, donde; si el porcentaje de

cumplimiento de un indicador es igual a cero, el puntaje total de las ponderaciones debe ser mayor que un 50% para se pague el premio, donde este será igual al porcentaje de cumplimiento.

Dado lo anterior la ecuación sería la siguiente:

$$\text{Premio postulado} = t_1 \times t_2 (\sum \% \text{ de cumplimiento individual})$$

De acuerdo con esto, los *triggers* permiten establecer rendimientos colectivos, lo cual genera ambiente de compromiso y trabajo en equipo, generando que todos se esfuercen en ir en la misma dirección. Por otro lado, la segunda parte de la ecuación, se hace cargo de premiar el desempeño individual, buscando un equilibrio entre un articulador colectivo y otro individual.

Esta evaluación permite en primer lugar premiar el esfuerzo colectivo en función del resultado financiero de la empresa, posteriormente se evalúa en este caso, a las tres gerencias que tienen participación directa en el EBIT, donde si el desempeño colectivo no fue el esperado, a través de la evaluación individual se logra identificar en que unidad se generó la desviación, puesto que una parte de los indicadores de cada evaluación, se despliegan cada tablero de control y son *inputs* de la estructura del EBIT.

En la Tabla 58, se presenta la estructura de esquema de incentivos propuesta para el gerente de administración de naves, donde destacan los indicadores de mantención de activos, pues la propuesta permite complementar costo y plan físico de mantención, haciéndose cargo incentivar eficiencia y eficacia en términos económicos, sin descuidar los activos. Por otra parte, este esquema no permite errores sobre incumplimientos en términos de certificación de los remolcadores, lo cual también obliga a minimizar riesgos operacionales, finalmente la propuesta también considera la evaluación de competencias cualitativas, vinculadas a la relación estratégica con proveedores y autoridad marítima.

Siguiendo con el análisis en la Tabla 59, la propuesta de esquema de incentivos para el gerente comercial, recoge tres indicadores del tablero de control y complementa con uno adicional sobre competencias cualitativas que va en línea con la propuesta de valor de servicio

de atención al cliente. Con esto el esquema propuesto se hace cargo de la medición del activo intangible.

Finalmente en la Tabla 60 se presenta la propuesta del esquema de incentivos para la nueva gerencia de operaciones, donde a diferencia de las otras gerencias, en esta área alcanza mucha relevancia los indicadores cuantitativos, todos estos se despliegan del tablero de control.

Tabla 58: Estructura de esquema de incentivos propuesto para Gerente de Administración de Naves

Objetivo funcional	Indicador	Métrica	Regla mínima por desempeño	Meta	Ponderación
Optimizar costos	Costo Operacional propio	Σ (costo mantenencias + amortización carenas + amortización overhaul)	70%	≤ PPTO	20%
Incrementar ingresos	Ingresos por segmento	Suma de ingresos por segmento	80%	≥ PPTO	30%
Maximizar	Margen mixto	((Ingresos-costos propios reales-costo operación)/Ingresos)*100	85%	≥ PPTO	30%
Capacidad de atención con naves propias	Cobertura con flota CPT	(Total puertos de alta demanda atendido con flota CPT / Total puertos de alta demanda)*100	80%	≥ 95%	20%
Incrementar habilidades del equipo	Orientación al cliente	Puntuación de competencias	85%	≥ 95%	20%
Continuidad operacional	Plan de mantención	Σ (N° de Mantenciones realizadas) / Σ (N° de Mantenciones planificadas)	95%	100% de cumplimiento	20%
Incrementar ingresos con clienres nuevos	Tasa de éxito cierre nuevos negocios	(Total nuevos contratos cerrados/Total licitaciones presentadas)*100	70%	≥ 85%	20%
Minimizar de riesgos	Hallazgos o no conformidades del sistema	Número de incumplimientos detectados en auditoria	100%	100% de cumplimiento	25%
Habilidades del equipo técnico	Relacionamiento estrategico	Puntuación de competencias	70%	85%	15%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 59: Estructura de esquema de incentivos propuesta para Gerencia Comercial

Fuente: Elaboración propia

Objetivo funcional	Indicador	Métrica	Regla mínima por desempeño	Meta	Ponderación
Optimizar costos	Rendimiento del combustible	(Total combustible utilizado por faena / Total horas en operación por faena)	85%	≤ estándar	15%
	Costo terceros	(Total costo terceros / Total ingresos)*100	80%	≤ PPTO	20%
Incrementar Seguridad	Días sin accidentes operacionales	Total días sin accidentes	100%	100% de cumplimiento	20%
	Gastos en deducible	Total de montos pagados por deducibles	95%	≤ PPTO	15%
Capacidad de atención al cliente	Nivel de servicio	(Total maniobras ejecutadas clientes con contrato/Total maniobras solicitadas)*100	95%	100% de cumplimiento	15%
Habilidades del equipo técnico	Relacionamiento estratégico	Puntuación de competencias	70%	85%	15%

Tabla 60: Estructura de esquema de incentivos propuesto para Gerencia de Operaciones

Fuente: Elaboración propia

7.3 Justificación de la propuesta de esquemas de incentivos

La justificación de la propuesta del esquema de incentivos responde a dos problemáticas, la primera se refiere al esquema de incentivos actual de la empresa, es decir se hace cargo de la crítica y la segunda resuelve los problemas de control de gestión de la organización, con énfasis en los desafíos de alineamiento, comportamientos esperados y diseño organizacional.

7.3.1 Justificación del esquema de incentivos propuesto en relación con la crítica del sistema actual

A continuación, se detallan los aspectos positivos de la propuesta y cómo esta se hace cargo de los problemas identificados bajo la situación actual.

- **Formalización de la estructura de un sistema de incentivos que mide dos ámbitos**, el desempeño colectivo según EBIT y el desempeño individual, en base a una media ponderada con regla de mínimos locales. Este sistema, mediante la estructura de escalas permite pagar premios de consuelo que aseguran persistencia para que el beneficio colectivo sea alcanzado, adicionalmente la misma escala a su vez hace posible que los empleados se esfuercen en llegar a la meta, es decir genera intensidad, evita el auto escalamiento y el *sandbags*.
- **Siguiendo con la formalización de la estructura**, el gerente general ya no es juez y parte, dado que la estructura de esquemas de incentivos será controlada por el área de personas en su sistema de compensaciones y a su vez los datos serán entregados por el área de control de gestión.
- **El esquema de incentivos permite el ambiente de trabajo en equipo y trabajo colaborativo**, dado que el sistema de incentivos ahora complementa dos conceptos, el desempeño colectivo y el individual, premiando el trabajo en equipo y el esfuerzo individual.

7.3.2 **Justificación del esquema de incentivos propuesto en función con los problemas de control de gestión**

En este apartado se justifica el sistema de incentivos, con alcance en dos conceptos abordados en la presente propuesta, los cuales son, los problemas de control de gestión previamente descritos en el capítulo 5.1 y los desafíos de alineamiento que la empresa debe sortear.

- **Alineamiento vertical de la gerencia comercial:** La gestión del gerente comercial guarda directa relación con los ingresos, sin embargo, para lograr un equilibrio entre ingresos y margen, este, es medido también por el margen mixto (ingresos reales menos costos reales de la gerencia comercial menos costo estándar), controlando que las ventas sean rentables y no solo cumplir con lo planeado a nivel de ingresos por ventas.
- **Alineamiento vertical de la gerencia de administración de naves:** El desempeño del gerente de administración de naves mantiene un equilibrio entre el presupuesto de mantención y el plan físico de estas, evitando que, por ahorro de recursos de corto plazo, el activo naves se vea afectado, impactando la rentabilidad de largo plazo. Adicionalmente, en el presupuesto de mantención se toman todos los tipos de mantenciones, preventivas y correctivas, donde esta última anteriormente no se presupuestaba.
- **Alineamiento horizontal entre gerencias:** Mediante los objetivos de los tableros, el gerente de administración de naves debe disponibilizar flota de acuerdo con la demanda y restricciones de cada puerto, esto permite que el gerente de operaciones tenga claro en que puertos debe tercerizar y en función del cumplimiento del plan de mantención, sabe cuándo contratar terceros en puertos de mayor demanda. Adicionalmente es responsable de prestar el servicio al

cliente es el gerente de operaciones, con esto se genera control por oposición, ya que el gerente comercial quiere generar ingresos y el gerente de operaciones es responsable de la prestación del servicio y es medido por el nivel de servicios. Por otro lado, todos los costos asociados a la actividad de operaciones son administrados por esa gerencia, dado que ya no se le carga la responsabilidad de todo el costo de tercerizar el servicio, puesto que cuando se incurre en esto por mantenimiento correctiva, es responsabilidad del área de mantención.

- **Medición del activo intangible:** Adicionalmente, la plana ejecutiva también es medida por indicadores cualitativos, cubriendo aquellas competencias relacionadas al activo intangible.
- **Diseño organizacional:** Se creó la gerencia de operaciones, para separar la administración de recursos y ejecución de tareas. En ese sentido hay dos inputs relevantes de la estructura de costos que ya no están en el tablero de la gerencia comercial, los cuales son rendimiento de combustible y costo terceros, los que ahora corresponden a la gerencia de operaciones. De esta manera se consolida la operación en una sola área, la cual es responsable de prestar el servicio al cliente y de administrar los recursos necesarios para prestar los servicios. Bajo el sistema anterior, la estructura organizacional producía inconsistencia en la provisión de recursos y las tareas a cargo.

CAPÍTULO 8. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO

Una vez propuesto el mapa estratégico, el CMI, los tableros de control para las gerencias comercial, administración de naves y operaciones y presentar un esquema de incentivos mejorado, en este ítem se realiza un análisis del desempeño, formulando un modelo para el indicador Costo de tercerizar la maniobra, el cual es importante para CPT Remolcadores, principalmente para la gerencia comercial, dado que este costo es un *input* en el esquema de incentivos de dicha gerencia. Posteriormente, se levanta un ejemplo de reporte, el cual va mostrando de manera gráfica cómo el desempeño del KPI se explica y predice como consecuencia de los indicadores causales del modelo.

8.1 Modelo de análisis de desempeño

Kaplan y Norton (2012), indican que las reuniones sobre revisión de la estrategia y las operaciones ayudan a mantener a las organizaciones en un rumbo estratégico y sirven para evaluar su desempeño reciente y orientar su implementación futura, el objetivo de estas reuniones es resolver problemas, aprender y formular medidas, es decir, revisan si la estrategia acordada sigue siendo válida, en vista de los resultados obtenidos. Lo anterior responde a las preguntas ¿están las operaciones bajo control?, ¿se está ejecutando correctamente la estrategia? y ¿está funcionando la estrategia?, esto es la etapa 5 del modelo de gestión de Kaplan y Norton (2012), controlar y aprender.

Para este modelo de análisis de desempeño (MAD) es importante escoger un KPI relevante para la UEN, en ese sentido se escogió el Costo de tercerizar el servicio, en adelante costo terceros. Este indicador es importante para la organización y para la gerencia comercial, dado que se encuentra dentro del CMI de CPT Remolcadores Chile y en tablero de control de la misma gerencia, adicionalmente este indicador es un *input* dentro del esquema de incentivos. Este KPI tiene como objetivo medir el costo terceros, el cual influye de manera significativa en la estructura de costos y en el modelo de negocios.

De acuerdo con Caprile (2020), las aplicaciones del MAD proporcionan un análisis mediante el uso de patrones, esto se explica al identificar variables para poder explicar y predecir el desempeño de un indicador, esto permite agilizar el análisis y levantar las brechas que podrían dificultar un análisis más profundo. El MAD también permite la implementación de un sistema de información de gestión *business-driven*, lo que quiere decir construir un mapa de navegación de acuerdo a la necesidad y deseos del usuario, al respecto de como vincular los reportes y cruzar los resultados.

El aporte del análisis del desempeño al KPI costo terceros se fundamenta, en primer lugar en que es un input estratégico en la estructura de costos y en segundo lugar es un costo directamente relacionado a los ingresos, con el fin de optimizar la rentabilidad en aquellas zonas donde es más eficiente tercerizar el servicio y cuando las naves, debido a la planificación anual de mantenimiento, están en mantenimiento preventiva.

Sin embargo, es relevante controlar el origen del costo, primero porque la esencia es para optimizar los resultados y si su imputación corresponde a falta de flota por mantenimiento correctiva, no se estaría cumpliendo la premisa anterior.

Adicionalmente este KPI costo terceros está incluido dentro de la evaluación de desempeño del gerente de operaciones, pero las desviaciones ocasionadas por incumplimientos de la gerencia de administración de naves influyen en la evaluación de desempeño de esa gerencia.

Finalmente porque una negociación exitosa de la tarifa con estos proveedores repercutirá en menores costos operacionales, lo que se traduce en un mayor EBIT.

Este modelo propuesto para CPT Remolcadores permite identificar los siguientes indicadores como causales de desempeño:

- **Jerarquía del KPI:** Este patrón consiste en un KPI central, el cual es explicado por intra-indicadores, gracias al efecto *drill down* y las variables que lo componen.

En este caso el KPI central es el costo terceros. Esto ayuda a entender en que

puertos, que clientes y por que razón la maniobra fue realizada por un tercero, con el fin de depurar si se cumple la meta de optimización. En ese sentido el análisis es más descriptivo al considerar varias aperturas.

- **Entorno:** Son las variables del entorno que afectan el desempeño del KPI, es un patrón referencial y analiza el precio de variables que inciden en la tarifa, como el precio del combustible, la inflación y cambios en la normativa medioambiental que se traduzcan en mayores costos y activen un alza en las tarifas. Estas variables se consideran en el proceso presupuestario, pero al ser datos exógenos, son estimados. Estos indicadores facilitan la toma de decisiones, al respecto de aquellos puertos donde la demanda es más baja y se evalúa si es conveniente tercerizar las maniobras o invertir en nuevas naves que cubran esa demanda.
- **Causa-efecto:** Cómo un objetivo o su KPI de efecto se explica por el resultado de otro objetivo o KPI de causa. Este patrón permite el análisis del mapa estratégico y modelos correlacionales de la estrategia, predice el desempeño de un KPI y muestra la trazabilidad de la causa del desempeño de este. En este caso dentro del objetivo aumentar maniobras con naves propias, el cumplimiento del plan de mantenimiento (*lead*) lleva a una disminución de mantenciones correctivas (*lag*), lo que en efecto son menos días en dique o en astillero, mayor número de días de naves operativas. Adicionalmente este patrón también incluye un efecto “*delay*”, lo que significa que no todo ocurre en el mismo tiempo, es decir, aumentar el costo terceros hoy, puede significar menores ingresos en el futuro. Este análisis es de tipo predictivo.
- **Tableros relacionados:** El desempeño de KPIs de otros tableros inciden en el desempeño del KPI analizado. Los tableros funcionales ayudan a realizar despliegues a las áreas de la UEN, estableciendo una relación entre ellos. En este caso el KPI costo terceros está dentro del tablero de control del área operacional y

administración de naves, donde cada una contribuye de manera diferente. En ese sentido el área operacional busca optimizar los costos en aquellos puertos donde es más rentable tercerizar, además también busca cumplirle a los clientes. Por otra parte el área de administración de naves debe cumplir los planes de mantención y las naves en diques se cubren con los proveedores terceros. Todo lo anterior facilita la continuidad operacional.

- **Análisis de procesos:** El proceso o la ejecución de sus actividades, dentro del mismo o en otro proceso, es la causa del desempeño del KPI. Son distintas relaciones de los indicadores en los procesos, intra-proceso, inter-procesos e intermodelos. Por ejemplo, en el caso del costo terceros, implica que ciertos procesos se cumplan como la negociación de tarifas con los proveedores. Se necesita que la relación comercial con estos proveedores estratégicos sea fluida y constante. Si esto funciona bien, el gerente de operaciones logrará buenos precios, por lo tanto este análisis también es predictivo.
- **Indicadores de proyectos:** Esto se explica en cómo el avance de los planes de acción inciden en el KPI. Este patrón está relacionado con las iniciativas estratégicas, pues buscan mejorar las capacidades de la organización. Podrían existir asimetrías de la información entre los participantes y una inter-temporalidad v/s la oportunidad. Es preciso entender y controlar las desviaciones tanto en términos económicos como en función del tiempo. Proyectos de capacitación de habilidades de negociación y el plan de flota, son proyectos directamente ligados al indicador costos terceros, ya que con el primero se pretende incrementar las habilidades del equipo operacional en relación a buscar mejores acuerdos con proveedores estratégicos y el segundo se relaciona con encontrar el mínimo costo en la distribución de flota, respondiendo al dónde y cuándo externalizar el servicio. Por lo anterior este patrón se puede conectar con el stratex.

- **Riesgos:** Este patrón entrega indicadores de riesgo (KRI) e información sobre el estado de un riesgo, sus causas y efectos. El riesgo es posible de ser mitigado, con planes de acción o proyectos. En este caso los riesgos que podrían afectar el costo terceros son variados, pero los más comunes serían los siguientes: riesgo de accidente de la nave, falta de personal de tripulación, incumplimiento de normativa marítima, error de estimación de costos, error de estimación de demanda, por nombrar algunos.

8.2 Reporte de desempeño

En este ítem, se expone un ejemplo de reporte donde se muestra gráficamente cómo el desempeño del KPI costo terceros se explica o predice como resultado de los indicadores causales.

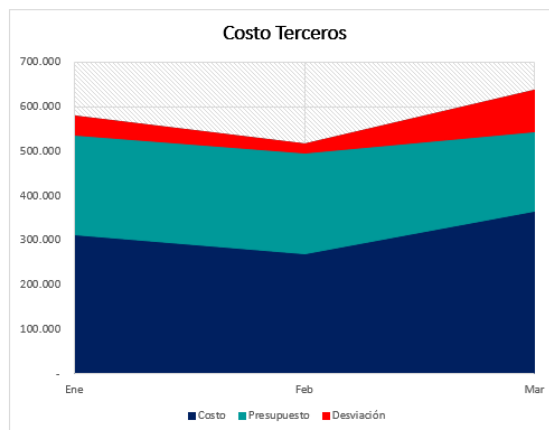
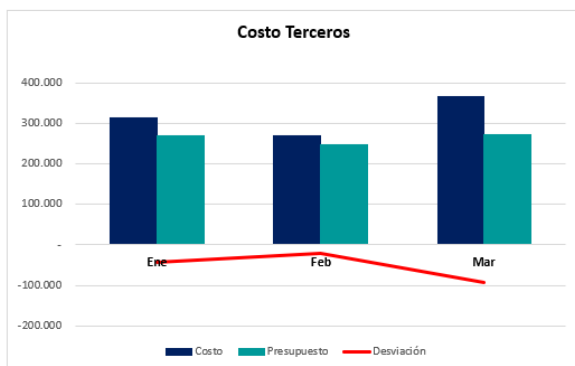
En la Ilustración 22, se muestra gráficamente el comportamiento del costo terceros del primer trimestre del año 2020, donde se evidencia una desviación principalmente en el mes de marzo entre el costo real v/s presupuesto de un 35%.

- **Intra KPI**

Al realizar el análisis del KPI central, en el *drill down*, en la se observa que durante el mes de marzo, uno de los motivos que explican el alza es la disponibilidad de naves, este intra indicador está en rojo, sin embargo, el indicador puertos también expone una desviación, pero en este caso se debe revisar si el alza es por un incremento en las ventas o una incorrecta distribución de la flota.

Ilustración 22: Costo Terceros

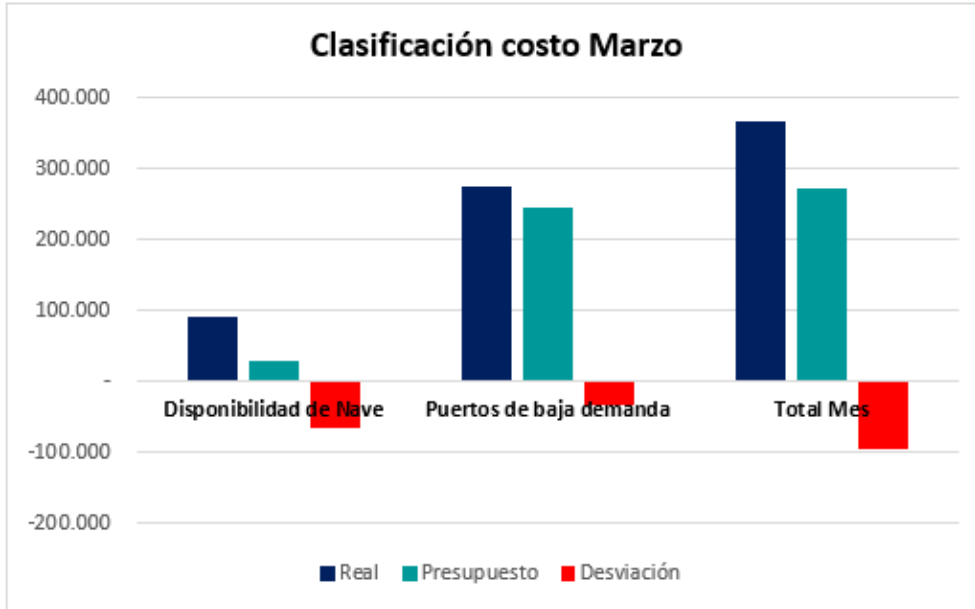
Mes	Costo Terceros	Presupuesto	Desviación	Porcentaje
Ene	312.035	268.302	(43.733)	-16%
Feb	268.965	247.698	(21.267)	-9%
Mar	365.411	271.429	(93.982)	-35%
Total	946.411	787.429	(158.982)	-20%



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 23: Costo Terceros Marzo

Detalle	Real	Presupuesto	Desviación
Disponibilidad de Nave	90.197	27.143	(63.054)
Puertos de baja demanda	275.214	244.286	(30.928)
Total Mes	365.411	271.429	(93.982)



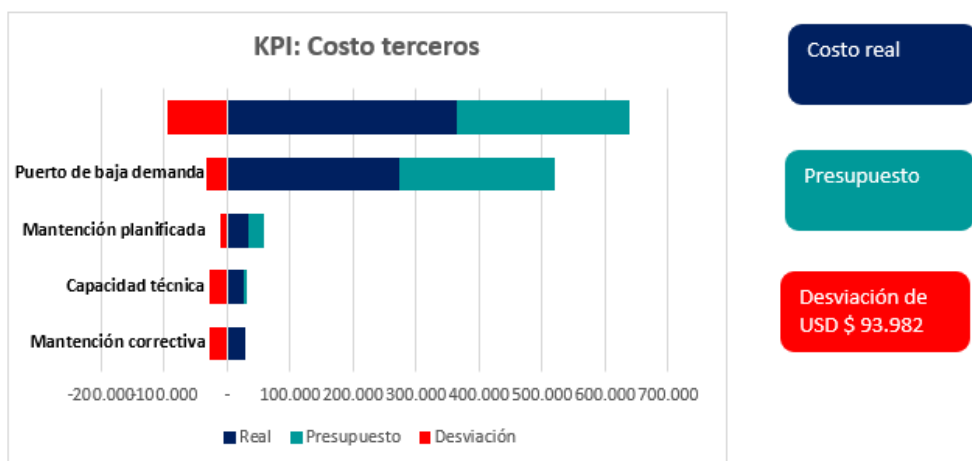
Fuente: Elaboración propia

Para continuar con el análisis es necesario hacer un *drill down* más en el indicador disponibilidad de nave, dado que esto se puede explicar por tres razones: mantención correctiva, que tiene que ver con que la nave se va a dique para corregir una falla, una colisión por una mala maniobra o accidente, capacidad técnica, que significa que la nave no tiene la potencia requerida para ejecutar maniobras con buques de mayores envergaduras y por último la Mantención planificada, que responde al plan de mantenimiento normal de los activos para evitar que se deterioren, es decir son mantenciones preventivas que se planifican en conjunto con la gerencia comercial. En la Ilustración 24 se muestra el desempeño del KPI Costo terceros del mes de marzo, en el cual se observa una desviación en el intra indicador mantención

correctiva, la cual no se presupuesta, si bien también se observa distorsión en la capacidad técnica esta es menor. Finalmente, la desviación en la mantención planificada y los puertos de baja demanda se debe continuar revisando, ya que lo más probable es que estos dos índices se hayan desviado por un aumento en los ingresos.

Ilustración 24: KPI Costo Terceros

Clasificación	Motivo	Real	Presupuesto	Desviación
Disponibilidad de Nave	Mantención correctiva	27.059	-	(27.059)
Disponibilidad de Nave	Capacidad técnica	28.863	2.714	(26.149)
Disponibilidad de Nave	Mantención planificada	34.275	24.429	(9.846)
Puerto	Puerto de baja demanda	275.214	244.286	(30.928)
Total		365.411	271.429	(93.982)

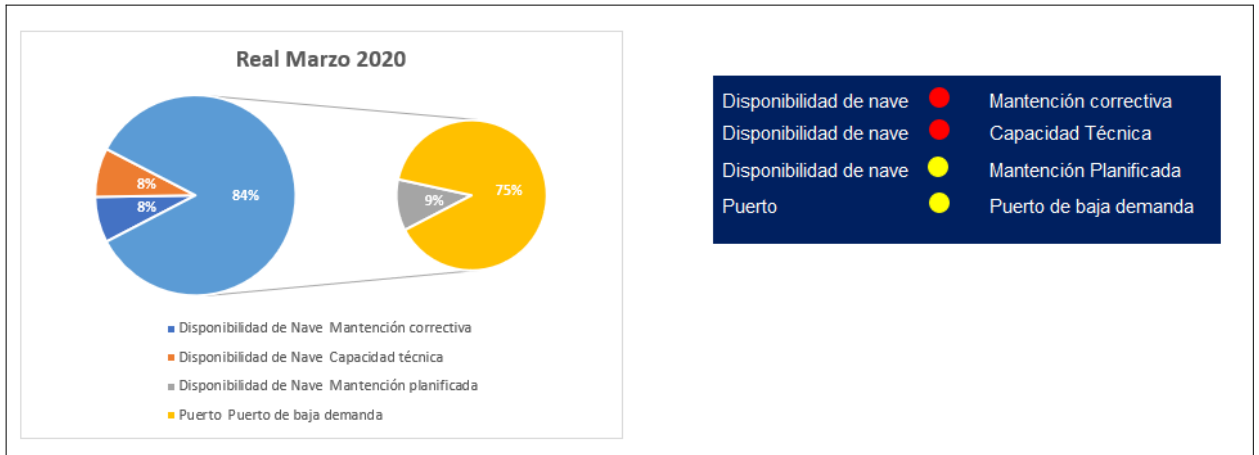


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la Ilustración 25, el principal motivo del costo terceros es para cubrir maniobras en puertos con baja demanda, si bien tanto esta cobertura y la mantención planificada mostraron desviaciones en relación con el presupuesto, esto se explica por un aumento en los ingresos, en la Ilustración 26 se muestran los ingresos del primer trimestre. En el mes de marzo se aprecia un incremento de un 9% en los ingresos, lo cual explica en buena medida porque aumento en el costo tercero en ese mes, específicamente por los dos conceptos antes mencionados (mantención planificada y puertos de baja actividad), dado que los ingresos aumentaron fue necesario cubrir esas operaciones con otros operadores, ya que

según el presupuesto las gerencias planifican la mantención preventiva y mueven la flota de un puerto a otro. Si lo anterior no se cumple adecuadamente, ocurren estas desviaciones. Ilustración 25

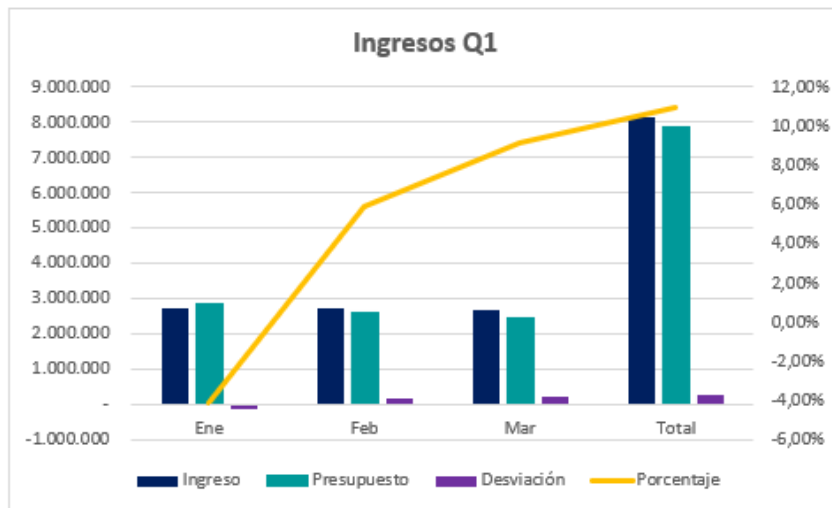
Ilustración 25: Intra KPI Costo terceros



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 26: Ingresos Q1 2020

Mes	Ingreso	Presupuesto	Desviación	Porcentaje
Ene	2.713.500	2.829.000	(115.500)	-4,08%
Feb	2.741.900	2.589.000	152.900	5,91%
Mar	2.684.200	2.459.000	225.200	9,16%
Total	8.139.600	7.877.000	262.600	11,0%



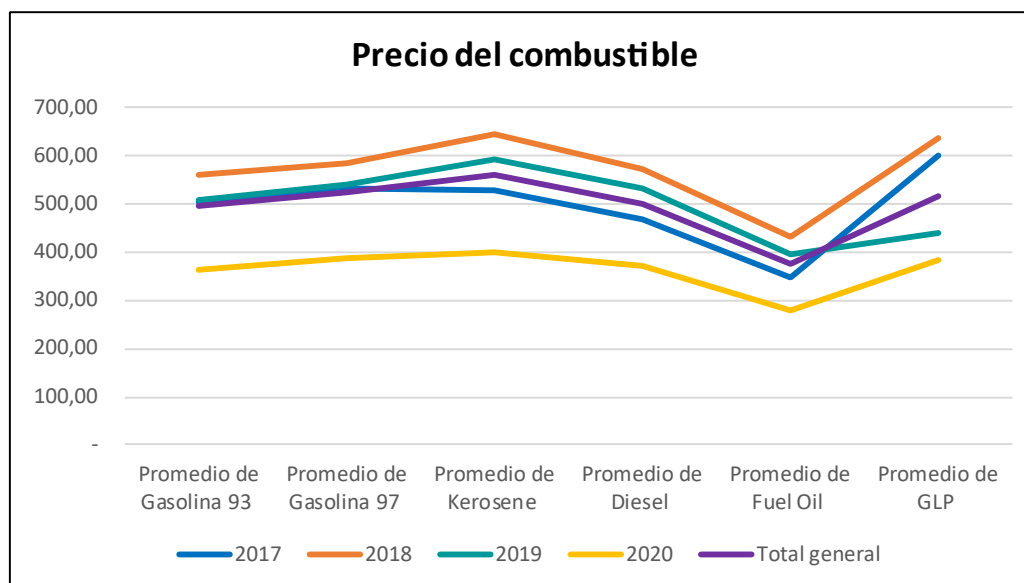
Fuente: Elaboración propia

- **Entorno**

Siguiendo con el análisis del costo terceros, es necesario revisar algunas variables macroeconómicas y normativas que impactan fuertemente la tarifa de la operación en el mercado naviero, estas variables son, el precio del combustible y los cambios en la normativa medioambiental. El precio de los combustibles se ve afectado principalmente por tres variables, la oferta y demanda, crisis entre los principales países exportadores de petróleo y el tipo de cambio. En la Ilustración 27 se observa la evolución del precio del combustible entre los años 2017 a 2020, donde destaca la baja en los precios del año 2020, principalmente debido a la fuerte caída de la demanda, producto de la pandemia del Covid-19.

Con respecto a la normativa medioambiental, esta también afecta la tarifa producto de cambios regulatorios que exigen mayor tecnología a las naves o bien nuevas exigencias energéticas, como es el caso del IMO 2020, el cual exige utilizar combustible con un mayor nivel de pureza y eso se traduce en un mayor costo, dado que el combustible exigido por el IMO 2020 es el mismo que utilizan los autos en ciudad, por lo tanto, al haber una mayor demanda de este *commodity*, se espera que el precio aumente.

Ilustración 27: Evolución del precio del combustible

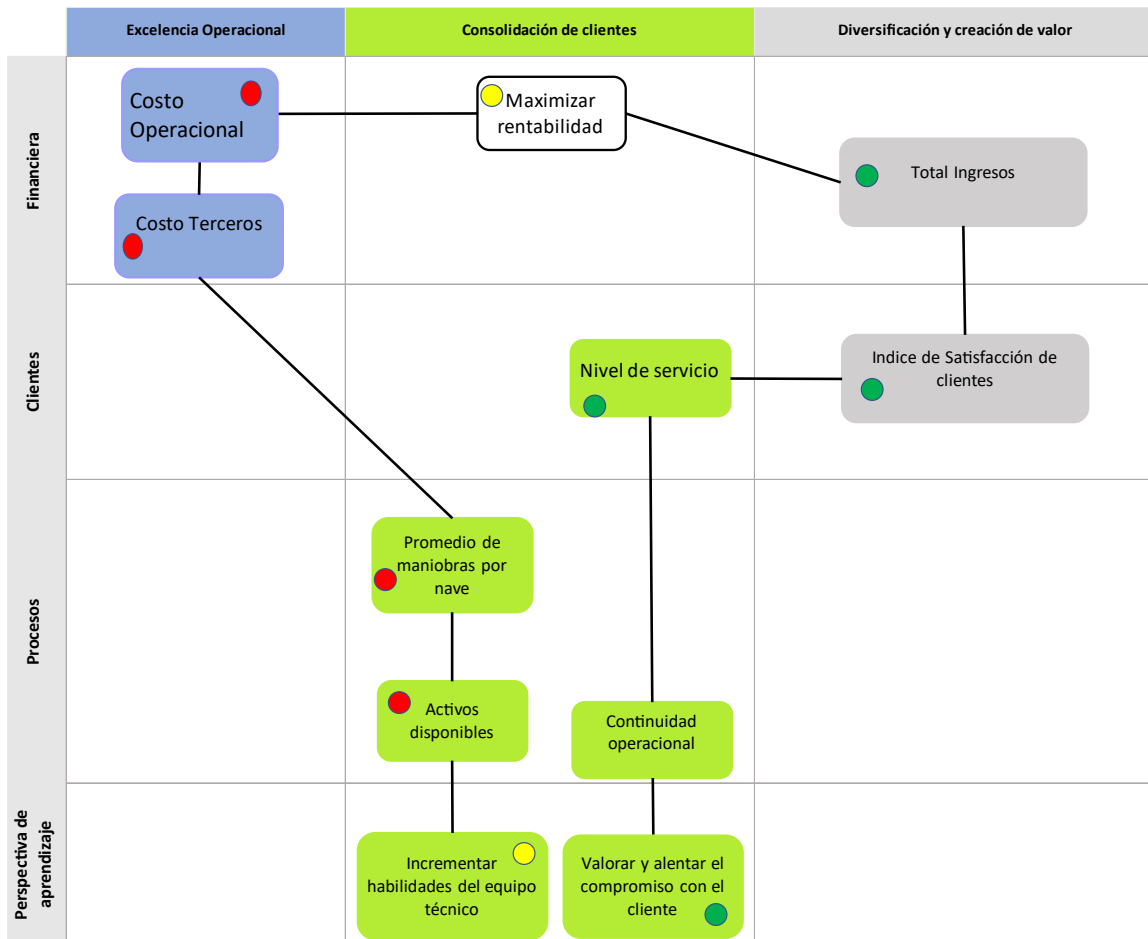


Fuente: Elaboración propia con información de Enap (2020).

- **Causa-Efecto**

En relación al análisis causa y efecto, se observa que un exceso de días de mantenimiento de naves produce bajas de activos disponibles, eso disminuye la cantidad de maniobras con naves propias, sin embargo, no afecta la capacidad de respuesta, porque se contrata a operadores externos, no obstante, el costo terceros aumenta, aumentando el costo operacional y finalmente impactando la rentabilidad. En la Ilustración 28, se grafica el análisis causa-efecto del costo terceros.

Ilustración 28: Análisis costo terceros causa-efecto



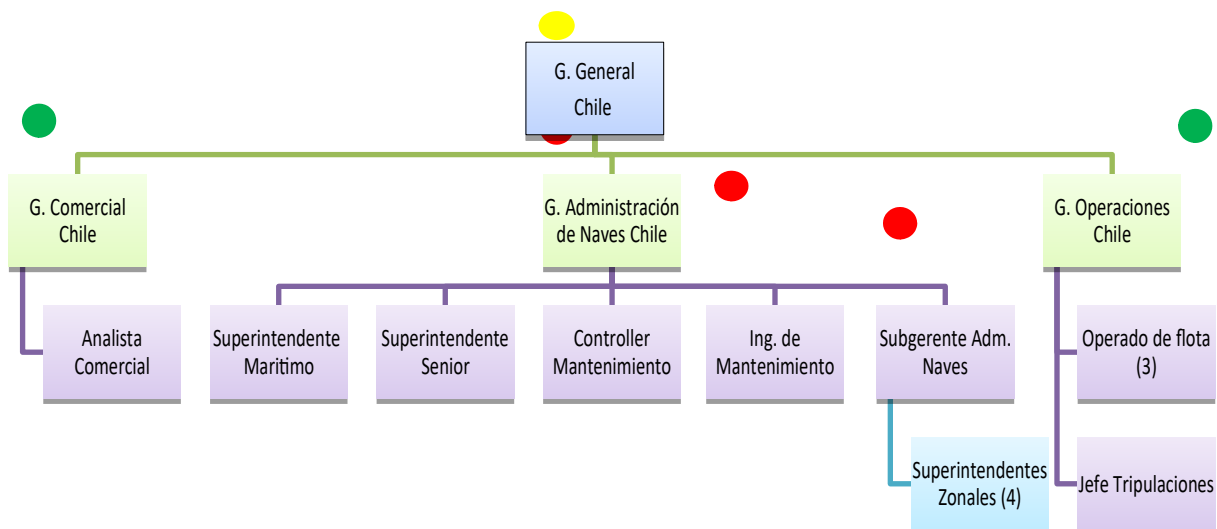
Fuente: Elaboración propia

- **Tableros relacionados**

Las gerencias que intervienen en este caso, como se ha mencionado anteriormente son comercial, mantenimiento de naves y la nueva de gerencia de operaciones. En la segunda es donde se visualiza la alerta, para este caso el costo se incrementó por una mantención correctiva que se activó. Es importante señalar que las mantenciones correctivas no necesariamente se atribuyen a un descuido, la mayoría de las veces son imprevistos de la operación, un ejemplo recurrente es que se introduzca un objeto extraño a la hélice. Sin embargo, no es responsabilidad del área comercial ni de operaciones presupuestarlos o controlarlos, sino, de la gerencia de administración de naves.

En la Ilustración 29 se presenta el tablero funcional de CPT Remolcadores Chile.

Ilustración 29: Análisis tablero funcional

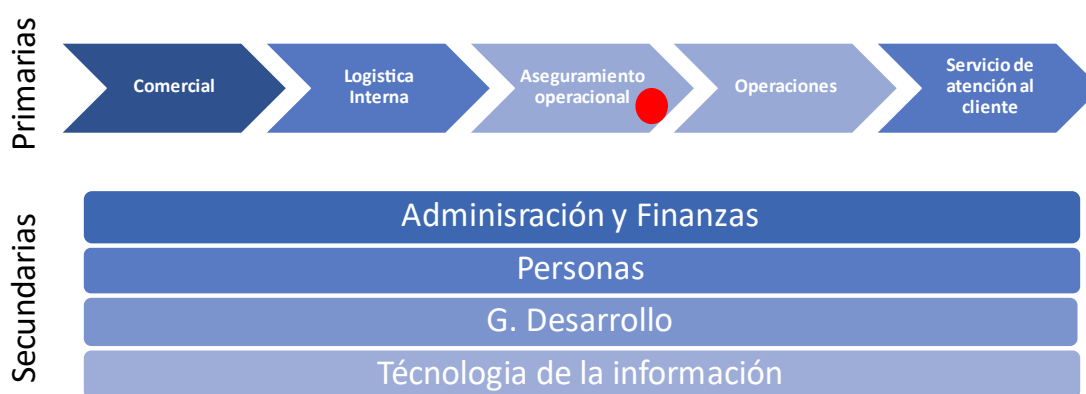


Fuente: Elaboración propia

- **Análisis de procesos**

Como se aprecia en la Ilustración 30, la actividad aseguramiento operacional es la que tiene la alerta. En esta actividad se distinguen cuatro procesos o áreas, las cuales son la planificación de la mantención de los activos, la cual se coordina con el área de operaciones, para que esta última sepa cuando debe tercerizar el servicio, disponibilidad de naves, relacionado con proporcionar la flota justo a tiempo para la maniobra, la tripulación, donde la jefatura se encarga de coordinar que el recurso humano esté disponible y el plan de flota, proceso clave que posiciona las naves en puertos según demanda y capacidad técnica.

Ilustración 30: Análisis de la cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

En la Ilustración 31 se observan los procesos en alerta que provocarían la desviación, donde se prevé que la razón por la cual la planificación de mantención difiere de lo planeado por una mantención correctiva no presupuestada, lo cual también deriva en que la flota no esté disponible para una maniobra en particular, debiendo tercerizar.

Ilustración 31: Aseguramiento operacional



Fuente: Elaboración propia

- **Indicadores de proyectos**

En relación con el proceso de tercerizar los servicios, hay dos proyectos que se relacionan con esa actividad de manera indirecta, uno es el plan de limpieza de casco, el cual busca con ayuda de la tecnología evitar que la vida marina se adhiera a este. Esto contribuirá a disminuir algunas mantenciones menores de limpieza y con ello potenciar la disponibilidad de naves, pero su principal contribución es en relación con la optimización de costos, dado que con esa inversión los costos por mantención disminuyen. El otro proyecto relacionado es el plan de flota, dado que esto permite minimizar los costos de terceros, ya que busca no solo cubrir la demanda adecuadamente, sino que manejar las restricciones de cada puerto y cliente, en relación con la capacidad de la flota (potencia, propulsión, etc.). Ambos proyectos están en alerta, sin embargo, el que mayoritariamente afecta el costo tercero es el plan de flota, dado que en algunos meses la empresa solo terceriza por insuficiencia en la potencia de la nave, pudiendo haberse anticipado moviendo remolcadores de un puerto a otro de acuerdo con los

requisitos técnicos de la maniobra. En la Tabla 61 se expone el reporte de gestión de proyectos.

Tabla 61: Reporte de gestión de proyectos

Iniciativa	Prioridad	Grado de avance	Riesgos	Tiempo	Presupuesto
Plan de seguridad ISM	Alta	25%	●	●	●
Plan de optimización del rendimiento del combustible	Alta	10%	●	●	●
Plan Limpieza de Casco	Alta	10%	●	●	●
Difusión de la estrategia a toda la organización	Media	0%	●	●	●
Plan de posicionamiento y unificación de marca	Media	25%	●	●	●
Plan de flota	Alta	50%	●	●	●
Implementación de software	Media	80%	●	●	●
Capacitación de habilidades y competencias	Baja	25%	●	●	●

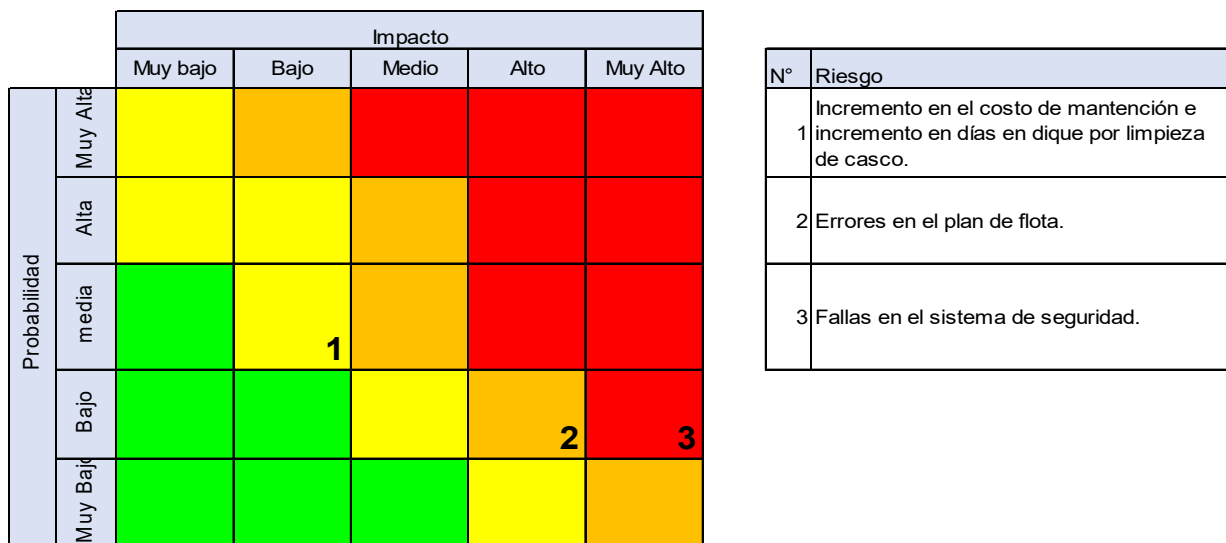
Fuente: Elaboración propia

- **Riesgos**

De acuerdo con las iniciativas que pretenden mitigar los riesgos asociados al indicador costo terceros, debido al atraso en el proyecto plan de flota, al ser manual la distribución de esta, no se optimiza el rendimiento, ello pone en alerta el riesgo de error en la distribución de naves, dado que una nave con mayor potencia podría estar en un puerto donde esa potencia no es requerida, dejando descubierto el puerto donde si se requiere, incurriendo en mayores costos de terceros. Adicionalmente como se observa en la Ilustración 32, el riesgo de incremento en el costo de mantención e incremento de días en dique por limpieza de casco de naves (debido al crecimiento de vida marina), también levanta una alerta el proyecto Plan limpieza de casco.

Por otra parte, el Plan de seguridad ISM, si bien está en verde, está asociado a un riesgo de alto impacto, que es la probabilidad de falla en el sistema de seguridad actual.

Ilustración 32: Matriz de Riesgos CPT Remolcadores



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 62 se presentan los KRI de los proyectos, que en este caso tienen efectos en el KPI costo terceros.

Tabla 62: KRI de proyectos

Riesgo	Causa	KRI	Meta	Efecto
Incremento en el costo de mantención e incremento de días en dique por limpieza de casco.	Vida marina que se adhiere al casco de la nave.	-Monto gastado en limpieza de casco. -Días en dique por limpieza de casco.	≤ PPTO ≤ 7 Días	-Eleva el costo terceros por falta de disponibilidad de naves.
Errores en el plan de flota.	Defectuoso posicionamiento de flota, por falta de información relacionada con las restricciones del plan. Por ejemplo, potencia de la nave. Una nave de alta potencia podría estar en un puerto donde no es necesaria	-Porcentaje de naves mal posicionadas.	Igual a cero	-Eleva el costo terceros por falta de disponibilidad de naves.

Riesgo	Causa	KRI	Meta	Efecto
	esa capacidad.			
Fallas en el sistema de seguridad.	Controles manuales.	-Porcentaje de fallas	Igual a cero	-Eleva el costo terceros por falta de disponibilidad de naves. -Atenta contra la continuidad operacional.

Fuente: Elaboración propia

8.3 Procesos de análisis y revisión del desempeño

En este ítem se explica cómo las unidades a cargo pueden analizar y discutir los resultados de sus indicadores, tales como el KPI costo terceros u otro relacionado con los objetivos estratégicos. Las estrategias no necesariamente son rentables en el largo plazo, pues la formulación estratégica es un arte y no una ciencia, Kaplan y Norton (2012). Los autores establecen que los directivos deben realizar reuniones para probar y adaptar la estrategia, es decir, sugieren validar la estrategia actual y hacer modificaciones en caso de ser necesario. En ese sentido es relevante la retroalimentación operacional que prueba la estrategia.

- **Flujo de información**

En consideración al flujo de información, son varias las fuentes que alimentan los indicadores de CPT Remolcadores. Sin embargo, algunos sistemas de información se encuentran integrados. La herramienta que más utiliza la organización es Qlik sense, la cual a su vez se alimenta desde el sistema oficial, SAP. Todos los sistemas de ventas están integrados con SAP, por lo tanto, SAP es el repositorio principal de información. El sistema de ventas es Salesforce, el cual contiene información tanto de ventas como de gestión comercial, este sistema está integrado con SAP, el cual a su vez se integra con Qlik sense, por lo tanto, la mayoría de los reportes provienen de Qlik.

En relación con los tableros funcionales, la información financiera la entrega qlik, pero la información relativa a la gestión comercial proviene desde Salesforce, la cual tiene seguimiento

semanal. No obstante, los indicadores financieros y de rendimiento son entregados por los mismos gerentes evaluados a la gerencia comercial.

Por otra parte, lo referente a los proyectos y gestión de riesgos, la información la administra la gerencia de estudios y el control de se lleva en base a planillas Excel. En la Ilustración 33 se presenta el esquema del flujo de información de los principales ERP.

Ilustración 33: Flujo de información



Fuente: Elaboración propia

Si bien el repositorio oficial de información financiera es SAP, el proceso de ventas comienza con Salesforce, dado que este es el sistema de ventas a bordo de los remolcadores, la venta se ingresa en este sistema, ya que las dimensiones que este aporta al negocio son mucho más completas que SAP, por esa razón, Salesforce se integra con SAP, para que la información financiera de la venta quede reflejada en el sistema oficial. Luego cuando se cierran los estados financieros, mediante una interfaz, Qlik se conecta a la base de SAP y comienza el proceso de diseño y ejecución de reportes de desempeño.

- **Reunión de revisión del desempeño**

Referente a la reunión de revisión de desempeño, el costo terceros se revisa todos los meses en la reunión de gestión y en la reunión de directorio, al cierre de los estados financieros.

En la reunión de gestión participan todos los gerentes de primera y segunda línea, destacando entre ellos el gerente general del *holding*, el gerente general de CPT Remolcadores, gerente de administración de naves, gerente de finanzas, gerente comercial, gerente de estudios y gerente de administración. La agenda de la reunión comprende una revisión de los resultados reales y las desviaciones del presupuesto, estableciendo medidas de acción para mitigar que las desviaciones negativas sigan incrementándose. Adicionalmente se revisan los grados de avances de los proyectos en ejecución. Finalmente, cada tres meses el gerente general de CPT Remolcadores revisa el cumplimiento de los objetivos estratégicos, bajando hasta el tablero funcional de cada gerencia, en ese sentido el KPI costo terceros está directamente vinculado al esquema de incentivos, a través del indicador Margen Mixto, el cual valora el desempeño individual del gerente comercial, sin embargo, este costo es depurado para correlacionar de manera eficiente cuando el costo de tercerizar pertenece al área comercial, al área de administración de naves o al área de operaciones.

Por último, es materia del directorio la aprobación de los estados financieros mensuales, no obstante, estos deben contener explicaciones y medidas correctivas de las principales desviaciones.

8.4 Justificación del modelo de análisis de desempeño

En este apartado se responde a la pregunta ¿cómo el proceso de análisis y revisión de desempeño se hace cargo de los problemas y/o desafíos de control de gestión mencionados en el capítulo 5.1.

El modelo de análisis de desempeño se hace cargo de los desafíos alineamiento vertical entre la gerencia de administración de naves y CPT Remolcadores y alineamiento horizontal entre las gerencias administración de naves, comercial y operaciones.

El primer desafío tiene foco en el presupuesto, la gerencia de administración de naves no presupuesta gastos por imprevistos. En este caso los imprevistos son, por ejemplo, que el

casco de la nave colisione con algún elemento naufrago o que esos mismos elementos sean absorbidos por la hélice del remolcador. Estos sucesos generan mantenciones correctivas, las que se traducen en días adicionales en astilleros por reparación y mayores costos, lo que además de desviar el presupuesto, activan los costos de tercerizar fuera de lo planeado y no necesariamente en los puertos con menos demanda.

En relación con el desafío de alineamiento horizontal entre las gerencias funcionales, destaca el costo de tercerizar el servicio. En ese sentido si el área de mantención no cumple el plan físico, por ahorrar costos a corto plazo, en el largo plazo, los costos podrían ser mayores no solo por los costos de mantención, sino que, al permanecer la nave más días en dique en el astillero, la gerencia de operaciones debe externalizar la maniobra con tal de cumplir con la prestación del servicio, lo cual genera incumplimiento en el objetivo estratégico de aumentar maniobras con naves propias, ya que, la estrategia de tercerizar el servicio es solo en aquellos puertos donde es rentable hacerlo o cuando las naves están en mantención preventiva. No obstante, ante el riesgo de elevar los costos a largo plazo por el no cumplimiento del plan físico de la flota, también se atenta contra la rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, también es un problema de alineamiento vertical.

En síntesis, el modelo de análisis del desempeño contribuye en lo siguiente:

- **Alineamiento vertical entre la gerencia de administración de naves y la administración:** el proceso de *drill down*, pone en evidencia, mediante el sistema de intra indicadores, tanto a la gerencia donde se desvía el costo, como al proceso y a los objetivos estratégicos con alerta, en este último, se logra observar con mayor precisión aún que gerente contribuye a ese objetivo. Si se visualiza el desvío en el objetivo optimizar costos de la Ilustración 28, se sigue bajando y se visualiza en rojo el objetivo aumentar maniobras con naves propias, de esto se puede desprender cual fue el motivo de tercerizar el servicio, al ver los intra indicadores de la Ilustración 25. De acuerdo con esto, la responsabilidad de este

costo se le atribuye a la gerencia de administración de naves, por ser el motivo mantención correctiva, el cual se encuentra además en el tablero de control de la misma gerencia.

- **Alineamiento horizontal de la gerencia de administración de naves con operaciones:** este modelo permite, mediante el *drill down*, llegar hasta el motivo que genero el costo de tercerizar, dado que señala el puerto en donde se tercerizo e indica si el motivo fue baja demanda o por disponibilidad de flota. Si no había disponibilidad se puede saber si fue por mantención correctiva o preventiva o bien si el problema fue el plan de posicionamiento de flota. De esta manera se logra gatillar la responsabilidad de ese costo, puesto que, por ejemplo, si la mantención es correctiva, ese costo de externalizar el servicio es de la gerencia de administración de naves en vez de ser de la gerencia de operaciones. De esta forma, las alertas se van encendiendo en los diversos patrones del modelo, relacionando así también con el patrón causa-efecto, dado que el objetivo estratégico, aumentar maniobras con naves propias se verá alterado. Siguiendo con los patrones, los tableros relacionados, encenderán la atención en la gerencia de administración de naves, al igual que el análisis de procesos, quedando en evidencia, como lo muestra la Ilustración 31, el proceso de aseguramiento operacional.

En conclusión, este modelo ayuda a determinar la causa del costo terceros, de manera de depurar, mediante el proceso de *drill down*, en los distintos patrones cual fue el origen que gatilla este costo, logrando determinar si la responsabilidad de este es de la gerencia de operaciones o es de la gerencia de administración de naves. En ese sentido logra alinear por una parte a ambas gerencias con la estrategia (alineamiento vertical) y por otra, alinea

horizontalmente a las gerencias funcionales, dado que el desempeño de una no se mezcla con el desempeño de la otra.

CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES

En este último capítulo se determina el cumplimiento de los objetivos planteados en la primera parte de este proyecto. Se demuestra cómo el trabajo se ocupa de los problemas de control de gestión de la estrategia y de la organización que se exponen inicialmente, cual es la contribución de este trabajo y finalmente, las recomendaciones para que este proyecto tenga éxito ante una eventual implementación.

9.1 Cumplimiento de los objetivos del proyecto

Se propuso como objetivo general, un sistema de control de gestión, que permita a CPT Remolcadores Chile, a través de la metodología utilizada, evaluar cambios del entorno económico y competitivo, medir el cumplimiento de la propuesta de valor y atributos claves, traducir la estrategia mediante herramientas de control de gestión, medición de las iniciativas estratégicas y establecer herramientas de medición de desempeño del capital humano. En síntesis, se busca mejorar el alineamiento entre las áreas funcionales de la organización.

En función de los objetivos planteados inicialmente, la metodología utilizada y desarrollada para garantizar el cumplimiento del propósito fue la siguiente:

- Se analizó el contexto de la organización, mediante la descripción de esta, la caracterización del negocio y composición del contexto, a modo de introducir y presentar la unidad de negocio. La composición del contexto se desarrolló utilizando las herramientas PESTEL y 5 fuerzas de Porter, para analizar el macro y microentorno respectivamente.
- Se realizó un análisis crítico de las declaraciones estratégicas misión, visión y valores, para lo cual se propuso una corrección de estas declaraciones, mediante una pauta del marco teórico presentado en este informe. El objetivo específico era impulsar las conductas que la organización estima deben ser características

comunes de sus colaboradores, para así lograr los objetivos de largo plazo. De esta manera la empresa podrá identificar los comportamientos deseados y establecer una herramienta de control de gestión, mediante la cultura organizacional.

- El análisis estratégico se realizó a través de un análisis FODA, del cual se desprende un análisis del posicionamiento competitivo con el fin de medir, como la empresa hace frente a las oportunidades y amenazas, mediante sus debilidades y fortalezas.
- Siguiendo con el desarrollo de la estrategia, se determinó y desarrolló para CPT Remolcadores Chile, la curva de valor, lo que permitió definir los atributos claves de la propuesta de valor, los cuales son: Seguridad de la maniobra, Capacidad de atención, Servicio al cliente y Servicios especiales. Mediante esta definición fue posible construir los ejes estratégicos.
- Luego del desarrollo de la estrategia, se definió el modelo de negocios mediante un canvas, tomando como eje central la propuesta de valor. En este modelo se establecieron las actividades claves, los socios estratégicos, los recursos claves, las relaciones con el cliente, los canales, el segmento de clientes, la estructura de costos y las fuentes de ingreso.
- Continuando con la fase de la planificación estratégica, se definieron los problemas de control de gestión a los cuales la empresa debe hacer frente. Luego en el proceso de planeación se establecieron los objetivos estratégicos, utilizando un mapa estratégico, seguido de esto a cada objetivo se le definió una meta e indicador, en este caso se desarrolló un cuadro de mando integral. Finalmente se determinaron las iniciativas estratégicas que harán ayudarán al cumplimiento de objetivos.

- Posteriormente se realizó el despliegue de la estrategia, primero se explicaron las funciones de la UEN, tomando las operaciones principales del negocio y las áreas de *back office*. Luego se determinó el flujo de actividades, para seleccionar las funciones a analizar, en ese sentido se seleccionaron dos áreas, administración de naves y comercial y se explicaron los principales desafíos que la organización necesita resolver, junto con esto se propuso la creación de una nueva gerencia, el área de operaciones.
- Siguiendo con el análisis anterior, se establecieron los desempeños claves de las áreas seleccionadas, los cuales serán medidos con la herramienta tablero de control. En este tablero se desarrollaron los indicadores y se justificó cómo esta herramienta permite alinear a las áreas funciones escogidas y como ayuda a resolver algunos problemas de control de gestión expuestos en capítulos anteriores.
- Profundizando con el análisis y medición del desempeño, se realizó un análisis crítico al esquema de incentivos actual y se propuso un nuevo esquema que se hace cargo de los desafíos y problemas de control de gestión, estableciendo metas claras e indicadores que permiten alinear a los colaboradores hacia un objetivo común.
- Finalmente se propuso un modelo de análisis del desempeño que permite hacer seguimiento al cumplimiento y desviaciones de un KPI central costo terceros, el cual forma parte de manera relevante en la estructura de costos. Mediante este modelo, se establecen controles y seguimiento a los distintos patrones descriptivos y predictivos del desempeño.

Este trabajo permite, a través de la propuesta de un sistema de control de gestión que incluye una serie de herramientas y mecanismos, validar, analizar y discutir la lógica y

asertividad de las declaraciones estratégicas, también aborda el análisis interno, con énfasis en cómo la empresa puede hacer frente tanto a los cambios competitivos del entorno, como a los factores económicos, social, político, legal y medioambiental. También determina cuáles son los factores críticos de éxito, las actividades y recursos claves del modelo de negocios, de cuál es la propuesta de valor y como esta se entrega al cliente, entre otras cosas.

Con la existencia formal y robusta de un sistema de control de gestión, las decisiones estratégicas y el proceso de planificación se genera con mayor eficiencia, información y análisis, lo que permite generar mejores resultados, ya que posibilita el alineamiento en todos sus niveles.

9.2 Justificación y contribución de la propuesta

El sistema de control de gestión permite a CPT Remolcadores Chile, lograr los desempeños de excelencia operacional y rentabilidad esperados, esto se sustenta en la metodología utilizada en el presente proyecto, dado que esta afirma que para asegurar los desempeños deseados y en línea con las expectativas de los accionistas, se deben alinear los objetivos individuales de los colaboradores, entonces dado esto, el sistema de control de gestión, ayuda a alinear comportamientos, haciéndose cargo de gestionar herramientas que alinean conductas y así articular los desempeños deseados.

Por otra parte, el control de gestión permite llevar un análisis de la estrategia, esto porque mediante el análisis externo del micro y macro entorno, más el análisis interno, ayudan a generar adaptaciones de la estrategia, evaluando si la actual es capaz de dar respuesta a los cambios del entorno competitivo y económico, mediante las herramientas FODA y análisis de recursos y capacidades, por nombrar algunas.

En este trabajo se definieron 17 objetivos, sustentados en la planeación estratégica actual de la compañía. Cada objetivo tiene sus respectivos indicadores, tanto financieros como no financieros, soportados en 3 ejes estratégicos, excelencia operacional, consolidación de

clientes, diversificación y creación de valor. Tanto los ejes como los objetivos tienen la función de traducir la estrategia, la cual está plasmada en el mapa estratégico, del mapa se desprende el cuadro de mando integral, el cual sirve como sustento para los tableros de control.

A través de los tableros de control es posible medir los desempeños claves de los procesos de las unidades funcionales, en ese sentido es fundamental destacar que el presente estudio se centra un cambio organizacional, en este caso las unidades seleccionadas fueron tres, (incluyendo la nueva unidad propuesta), la gerencia comercial, administración de naves y operaciones. Una vez definidos los tableros de control, se desarrolló una propuesta de esquemas incentivos. En ese sentido tanto los tableros propuestos como el nuevo esquema de incentivos se hacen cargo de los problemas de control de gestión cuyo foco estaba en el alineamiento.

Los problemas de alineamiento vertical fueron mitigados a través diversos mecanismos, el mapa estratégico, el cuadro de mando integral, los tableros de control, el esquema de incentivos y el modelo de análisis del desempeño.

Como se mencionó en el párrafo anterior, el proyecto se basa en un cambio de estructura organizacional, lo cual se hizo para resolver algunos problemas de alineamiento horizontal, en consecuencia, se propuso crear una nueva gerencia, la gerencia de operaciones. En ese sentido este trabajo también se encargó de desarrollar un diseño organizacional más eficiente. Este cambio se hace cargo de delimitar las responsabilidades y establecer una relación entre quién administra los recursos y quién ejecuta las tareas. En síntesis, bajo el escenario anterior, no era posible demarcar eficientemente por ejemplo que gerencia era responsable del costo por combustible, dado que el área de operaciones (recurso de la gerencia comercial) daba las instrucciones para ir a la maniobra, en términos de ruta y tiempos, pero el capitán (recurso de la gerencia de administración) es quién maneja la nave y podía aumentar la velocidad por orden de su línea directa, mermando con ello el rendimiento del combustible, pero el área responsable de este rendimiento era el área comercial. Adicionalmente, otro costo que

generaba desalineamiento horizontal era el costo terceros, el cual también fue corregido adicionalmente con el modelo de análisis del desempeño, en ese caso lo que se definió fue que este costo debe ser depurado, mediante un intra KPI, esto porque este gasto se activa en los puertos donde operar con terceros es más eficiente o cuando las naves están en mantención preventiva, sin embargo, cuando la mantención es correctiva, este costo es de cargo del área de administración de naves y no de operaciones.

En relación al cambio organizacional, este podría ser posible en el largo plazo, en función del crecimiento, tanto a nivel de ingresos como en rentabilidad.

En el caso del alineamiento vertical, la propuesta se hizo cargo de alinear el costo de mantenimiento, ya que la gerencia de administración de naves es un centro de costo discrecional, puesto que no debe ser medido solo por cumplimiento del presupuesto ya que eso podría generar desmedro en los activos fijos, generando costos a largo plazo mucho más altos, entonces esta unidad también deber medirse por el cumplimiento del plan físico.

Por otra parte, la gerencia comercial se propuso ser medida por el margen mixto, con el objetivo de generar ventas rentables, de esa manera está en línea con la estrategia de rentabilidad por sobre el *market share*.

Por otra parte, al desarrollar la metodología adecuada para la supervisión constante del entorno y análisis interno, además de entregar herramientas que facilitan tanto la comunicación de la estrategia en los diferentes niveles, como mecanismos que permiten medir eficientemente los desempeños de las unidades funcionales y junto con ello establecer los articuladores que premian los desempeños esperados, la organización logrará mediante esos elementos robustecer el sistema de control de gestión y con ello contribuir a mejorar los resultados esperados.

9.3 Recomendaciones

Para garantizar el éxito de la implementación del sistema de control de gestión, se plantean a continuación las siguientes recomendaciones:

- Formalización y actualización de las declaraciones estratégicas (misión, visión y valores). Adicionalmente se necesita comunicar la propuesta de valor a toda la organización, a través de medios de información internos.
- Utilización y difusión del mapa estratégico, así como del CMI, en todos los niveles de la organización.
- Formalización, comunicación y revisión de los tableros de control a todas las áreas funcionales y de soporte.
- Comunicación y revisión periódica del nuevo esquema de incentivos. En este punto es relevante considerar un periodo de monitoreo trimestral en el sistema de indicadores, para que no sea sorpresa la información sobre sus resultados.
- Reuniones de revisión y análisis de la estrategia de al menos dos veces al año, con el objetivo de detectar a tiempo eventuales cambios del ambiente competitivo y el entorno, así como problemas de implementación de esta.

CAPÍTULO 10. BIBLIOGRAFÍA

Asociación Nacional de Armadores,

A.G. (2018). *IMO 2020: La alternativa del combustible MGO bajo en azufre se impondría para cumplir con normativa*. Valparaíso: Asociación Nacional de Armadores A.G. Obtenido de <https://www.armadores-chile.cl/imo-2020-la-alternativa-del-combustible-mgo-bajo-en-azufre-se-impondria-para-cumplir-con-normativa>

Cancino, C. (2019). *Planificación Estratégica y Gestión de Procesos*. Santiago: Universidad de Chile, Magister en Control de Gestión.

Caprile, A. (2010). *Gestión de los acuerdos de nivel de servicio: El eslabón perdido hacia el alineamiento total*. Santiago. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/282938406_GESTION_DE_LOS_ACUERDOS_DE_NIVEL_DE_SERVICIO_EL_ESLABON_PERDIDO_HACIA_EL_ALINEAMIENTO_TOTAL

Caprile, A. (2020). *Gestión del rendimiento*. Santiago: Universidad de Chile.

Núñez, A., & Caprile, A.. (2006). Una Propuesta Metodológica de Alineación. *Revista Contabilidad y Sistemas Vol. II/ N°4*, 30-40. Obtenido de http://www.contabilidadysistemas.cl/pdf/revcys_4.pdf

Banco Central de Chile. (03 de diciembre de 2020). *Dólar observado*. Obtenido de <https://si3.bcentral.cl/indicadoressiete/secure/graficos/GraphHighChart.aspx?anio=2020&anioInicio=1982>

Deutsche, W. (20 de marzo de 2018). *Economía Creativa, medio ambiente, Global Ideas. ¿Son los buques eléctricos el futuro del transporte marítimo?* Obtenido de <https://www.dw.com/es/son-los-buques-el%C3%A9ctricos-el-futuro-del-transporte-mar%C3%ADtimo/a-43050817>

ENAP. (Agosto de 2020). *www.enap.cl*. Obtenido de https://www.enap.cl/pag/66/1295/tabla_de_precios_de_paridad

- Jones, C. W.-G. (2011). *Administración Estratégica, un enfoque integral*. Ciudad de México: Cengage Learning.
- Robins, S.P. & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento Organizacional*,. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Mundo Marítimo. (24 de junio de 2019). Fitch Ratings: transporte contenerizado se inclina hacia la integración vertical. Obtenido de Mundomarítimo.cl: <https://www.mundomaritimo.cl/noticias/fitch-ratings-transporte-contenerizado-se-inclina-hacia-la-integracion-vertical>
- Mundo Marítimo. (8 de marzo de 2020). Mujeres de la industria marítima abren paso a la igualdad de género en el sector. Obtenido de <https://www.mundomaritimo.cl/noticias/mujeres-de-la-industria-maritima-abren-paso-a-la-igualdad-de-genero-en-el-sector>
- Santander trade markets (01 de diciembre de 2020). Chile Política y economía. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/chile/politica-y-economia>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul: cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Bogotá: Grupo Norma.
- El Mercurio. (06 de marzo de 2018). Chile el país que más creció en acceso a internet y alcanza el octavo lugar en el mundo en penetración de la red. Obtenido de <https://www.emol.com/noticias/Tecnologia/2018/03/06/897610/Chile-es-el-pais-que-mas-crecio-en-acceso-a-internet-Se-ubica-en-la-8va-posicion-segun-ranking-mundial.html>
- Banco Mundial. (16 de abril de 2020). El Banco Mundial en Chile. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>
- Niven, P. (2002). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2012). *The execution premium: Integrando la Estrategia y las Operaciones para lograr ventajas competitivas*. Buenos Aires: TEMAS Grupo Editorial.

- International Maritime Organization. (18 de diciembre 2019). IMO 2020: Con su entrada en vigor emisiones totales producidas por buques se reducirán en un 77%. International Maritime Organization. Obtenido de <https://www.mundomaritimo.cl/noticias/imo-2020-con-su-entrada-en-vigor-emisiones-totales-producidas-por-buques-se-reduciran-en-un-77>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de Modelos de Negocios. En A. O. Pigneur, *Generación de Modelos de Negocios*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Porter, M. E. (1987). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
- CPT Remolcadores. (2019). *Misión, Visión y Compromiso*. Santiago. Obtenido de <http://www.cptremolcadores.cl/>
- Saam. (2019). *Memoria Anual*. Santiago: Saam. Obtenido de <https://www.saam.com/inversionistas/memorias-anuales/>
- Simons, R. (1998). *Palancas de control: cómo usan los gerentes sistemas novedosos de control para conducir la renivación estratégica*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- La Tercera. (30 de octubre de 2008). Chile se mantinene como líder tecnológico de latinoamerica. Obtenido de <https://www.latercera.com/noticia/chile-se-mantiene-como-lider-tecnologico-de-latinoamerica/>
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., Janes, A., Sutton, C. & Strickland III, A. J.. (2017). *Administración Estraegica , Teoría y Casos*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (1998). *Sistemas de Control de Gestión*. Madrid: Mc-GrawHill/Interamericana.