



**“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA
UNA EMPRESA DE SERVICIOS MARÍTIMOS”**

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

Alumno: Carlos Céspedes Aguilera

Profesor Guía: Jorge Román Gárate

Santiago, Abril de 2017

TABLA DE CONTENIDOS

CAPITULO	PÁGINA
LISTA DE FIGURAS	IV
LISTA DE TABLAS.....	V
RESUMEN EJECUTIVO	VI
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1.- Fundamento	1
1.2.- Objetivo General.....	2
1.3.- Objetivos Específicos.....	2
1.4.- Alcances y Limitaciones	3
1.5.- Metodología.....	3
CAPÍTULO 2: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	5
2.1.- Contexto General Unidad Estratégica de Negocio.	5
2.1.1.- Contexto de la Empresa.....	5
2.1.2.- Ámbito del Negocio.....	7
2.1.3.- Competidores.	8
2.1.4.- Unidad Estratégica de Negocio (UEN)	9
2.2.- Declaraciones Estratégicas.	10
2.2.1.- Análisis y definición Misión de la UEN.....	10
2.2.2.- Análisis y definición Visión de la UEN	12
2.2.3.-Definición de Creencias	13
2.2.4.- Definición de Cliente.....	14
2.3.- Análisis Estratégico.....	15
2.3.1.-Análisis Externo	15
2.3.2.- Análisis Interno	24
2.3.3.- Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	34
2.3.4.- Declaración de la Propuesta de Valor.	38
CAPÍTULO 3: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA.	43
3.1.-Modelo de Negocio.	43
3.1.1.-Segmentos de clientes	46
3.1.2.-Propuesta de valor	46
3.1.3.-Canales de distribución y comunicaciones	47

3.1.4.-Relación con el cliente.....	47
3.1.5.-Fuentes de ingresos	47
3.1.6.-Recursos claves	48
3.1.7.-Actividades claves.....	48
3.1.8.-Asociaciones claves.....	48
3.1.9.-Estructura de costos	49
3.1.10.-Relación de Atributos de la Propuesta de Valor y el Modelo de Negocio.	49
3.1.11.- Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio.....	51
3.2.-Mapa Estratégico.....	52
3.2.1.- Principales relaciones causales del mapa estratégico.....	54
3.2.2.- Diccionario de objetivos estratégicos.....	57
3.3.-Cuadro de Mando Integral	59
3.3.1.- Descripción de iniciativas estratégicas.....	62
3.4.- Tableros de Gestión y Control.....	64
3.4.1.- Desdoblamiento Estratégico.	64
3.4.2.- Tablero de Gestión Jefatura Comercial, Atributo: Garantizar la ejecución de los trabajos.	65
3.4.3.- Tablero de Control Jefatura Comercial, Atributo: Garantizar la ejecución de los trabajos.	67
3.4.4.- Descripción de iniciativas estratégicas del tablero de Control de la Jefatura Comercial, Atributo: Garantizar la ejecución de los trabajos.....	68
3.4.5.- Tablero de Gestión Subgerencia de Operaciones, Atributo: Asegurar la continuidad operacional.	70
3.4.6.- Tablero de Control Subgerencia de operaciones, Atributo: Asegurar la continuidad operacional.	71
3.4.7.- Descripción de iniciativas estratégicas del tablero de Control de la Subgerencia de Operaciones, Atributo: Asegurar la continuidad operacional.	73
3.4.8.- Tablero de Gestión de la Jefatura Comercial, Atributo: Prestar un servicio Integral.	75
3.4.9.- Descripción de iniciativas estratégicas del tablero de Control de la Jefatura comercial , Atributo: Prestar un servicio integral.	78
CAPÍTULO 4: ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL	81
4.1.- Esquema de Incentivos.	82
4.2.-La importancia de la motivación como predictor del comportamiento.	82

4.3.- Importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la propuesta de valor.	84
4.4.- Descripción actual del esquema de incentivos en la UEN.	85
4.5.- Propuesta de Esquemas de Incentivos.	85
4.6.- Justificación del Esquema de Incentivos Propuesto.....	88
CONCLUSIONES.....	91
BIBLIOGRAFIA.....	93

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Producción de salmón por especie.....	2
Figura 2: Estructura General del Holding.....	6
Figura 3: Organigrama de la UEN.....	7
Figura 4: Diagrama de las 5 fuerzas de Porter.....	19
Figura 5: Diagrama de la cadena de valor.....	27
Figura 6: Lienzo modelo de negocios (Canvas).....	45
Figura 7: Mapa estratégico.....	53
Figura 8: Eje estratégico asegurar continuidad operacional.....	54
Figura 9: Eje estratégico prestar un servicio integral.....	55
Figura 10: Eje estratégico garantizar la ejecución de los trabajos.....	56
Figura 11: Tablero de gestión de la jefatura comercial – Garantizar la ejecución de los trabajos.....	66
Figura 12: Tablero de gestión de la subgerencia de operaciones – Asegurar continuidad operacional.....	71
Figura 13: Tablero de gestión de la jefatura comercial – Prestar un servicio integral.....	76
Figura 14: Técnicas Motivacionales.....	83

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Resumen de análisis 5 fuerzas.....	22
Tabla 2: Oportunidades y Amenazas.....	22
Tabla 3: Fortalezas y Debilidades.....	32
Tabla 4: FODA cuantitativo.....	35
Tabla 5: Relación de los Atributos y análisis FODA (Parte 1).....	39
Tabla 5: Relación de los Atributos y análisis FODA (Parte 2).....	40
Tabla 6: Resumen relación de los Atributos y análisis FODA.....	41
Tabla 7: Relación de los Atributos de la Propuesta de Valor y las Creencias.....	42
Tabla 8: Relación de los atributos y modelo de negocio.....	49
Tabla 9: Relaciones Causa – Efecto del Mapa Estratégico.....	57
Tabla 10: Cuadro de Mando Integral.....	60
Tabla 11: Tablero de Control de la Jefatura Comercial – Garantizar la ejecución de los trabajos.....	67
Tabla 12: Tablero de Control de la Subgerencia de Operaciones – Asegurar la continuidad operacional.....	72
Tabla 13: Tablero de Control de la Jefatura Comercial – Prestar un servicio Integral.....	77
Tabla 14: Esquema de incentivos.....	87

RESUMEN EJECUTIVO

En el complejo y dinámico escenario actual de la economía, en que los mercados están muchos más competitivos y cada vez existen menores barreras de entradas naturales a nuevos participantes, es que se deben buscar estrategias diferenciadoras que les permitan a las compañías desarrollarse de manera exitosa y sostenible en el tiempo.

Por esta razón se propone un sistema de control de gestión para una empresa de servicios marítimos que en este escenario económico permita generar objetivos de mediano y largo plazo para la compañía, alinear estos con los objetivos personales del equipo que compone la organización y de esta forma generar las sinergias necesarias para crecer de forma rentable y sostenible.

La metodología utilizada será el modelo de Robert S. Kaplan y David P. Norton, que presenta la formulación estratégica, el desarrollo de la estrategia y el alineamiento organizacional.

Como parte de la formulación estratégica, se realiza un análisis para conocer los factores externos a partir del marco general (PESTEL) y análisis del entorno, por medio de la metodología de las 5 fuerzas de Porter y un análisis de factores internos, utilizando cadena de valor, factores claves de éxito y analizando la estructura organizacional de la compañía.

Del análisis de estos factores externos e internos se desarrolla la matriz FODA, y de acuerdo a esto se define la propuesta de valor de la UEN, que consiste en:

Ofrecer un servicio integral de proyectos marítimos, que entregue garantía en la ejecución de los trabajos y que asegure la continuidad operacional de nuestros clientes.

De esta propuesta de valor se desprenden los atributos claves para el cumplimiento de los objetivos de la empresa: Prestar un servicio integral, entregar garantía en la ejecución de los trabajos y asegurar la continuidad operacional. Con estos atributos como objetivos valorados por nuestros clientes y ligado al objetivo financiero de la compañía (aumentar la rentabilidad del negocio), se elaboró un mapa estratégico de la UEN, aplicado a las diferentes áreas de la empresa.

El mapa estratégico dio paso a la construcción del Cuadro de Mando Integral (CMI) para su monitoreo, por medio de indicadores e iniciativas que refuerzan los objetivos. Para luego realizar un desdoblamiento estratégico, que nos permita enfocar las unidades claves y proponer tableros de gestión y control de mayor detalle.

Finalmente se propone un sistema de alineamiento organizacional mediante esquema de incentivos a la subgerencia de operaciones y jefatura comercial, que busca relacionar los incentivos propuestos con el cumplimiento de los objetivos y que estos incentivos promuevan un mejoramiento de los desempeños de las personas claves en las diferentes áreas.

Este informe es una propuesta de un sistema de control de gestión, por lo que la implementación y los resultados que se puedan obtener, no necesariamente garantizan el éxito de la estrategia, pero sí pueden establecer las bases para un mejoramiento sostenido de los procesos que involucra un sistema de control de gestión.

Es probable que lo que nos queda por delante sea lo más complejo, ya que la implementación de un sistema de control de gestión necesita involucrar a todo el equipo de trabajo en la nueva estrategia. Esto conlleva poder organizar, mejorar y controlar los distintos procesos de la institución, optimizando los resultados de cada una de ellos.

Un sistema de control de gestión exitoso debe contar con individuos que manifiesten la convicción que el sistema permitirá un mejoramiento tanto a la organización como a los que forman parte de ella.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1.- Fundamento

Trabajos marítimos Oxxean (TMO) desde mediados del 2015 está pasando por un proceso de reestructuración interna, detonada principalmente por la actual crisis financiera que atraviesa la industria del salmón, nuestros principales clientes.

En este sentido, Felipe Sandoval (biobiochile.cl/noticias/2015/10/22), presidente de Salmonchile reconoció el mal momento de la industria local y que están trabajando para adaptarse a esta nueva situación. Esta adaptación consiste en desarrollar y mejorar los procesos, generar economías de escala que permitan disminuir los costos de producción.

Por otra parte, Carmen Muñoz (biobiochile.cl/noticias/2015/06/29), Seremi de economía de los Lagos, meses antes agregó que por parte de la Subsecretaría de Pesca y Sernapesca se está revisando el tipo de regulación que existe en el país, que puede estar entrabando la inversión o el desarrollo de la industria, pero insistió en los efectos de este período de ajuste de la industria nacional y sólo podrán advertirse dentro de dos años.

Esta crisis ha afectado fuertemente los ingresos de la empresa, ya que para poder mantener en funcionamiento las operaciones se ha tenido que sacrificar margen (bajando los precios de nuestros servicios), en post de no perder competitividad, esto sumado al lento retorno de flujos por el aumento de plazos de pago de los clientes que puede llegar en algunos casos a más de 120 días.

Años atrás no se vio la necesidad de contar con un sistema de planificación y control de gestión, ya que los resultados financieros acompañaban la operación, esto se reflejaba en el escaso control de los costos, carencia de sistemas de control de desempeño, falta de presupuestos e indicadores y la poca o nula difusión de los objetivos estratégicos que guiaban las decisiones de la compañía.

Hoy la empresa se enfrenta a una disminución de la tarifas de mercado por sus servicios y altos costos de operación, lo que no hace sustentable el negocio de continuar administrando y operando de la misma forma.

Por estas razones, es necesario generar un plan estratégico y un sistema de control de gestión, que nos permita sobrellevar la situación actual y nos dé una guía donde dirigir nuestros esfuerzos y replantearnos la manera de mirar el negocio.

En la siguiente figura se muestra la producción de salmón en los últimos diez años. La relevancia de este cuadro es que los resultados de nuestro negocio están estrechamente relacionados con la

industria del salmón, a mayor producción, mayores requerimientos de instalación y mantención de centros de cultivo, por ende mayores ventas para nuestro negocio.

Figura 1: Producción de salmón por especie.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Salar	385.779	376.476	331.042	388.847	203.067	122.744	264.354	398.316	490.300	644.459	606.453
Salmón coho	102.494	118.221	105.477	92.317	133.308	114.338	159.585	159.745	148.100	158.947	133.108
Trucha arcoiris	122.962	150.608	162.406	149.411	149.741	215.367	224.569	262.674	153.800	151.773	94.607
Salmón Rey	2.904	1.958	1.910	72	596						
Total (TONS)	614.139	647.263	600.835	630.647	486.712	452.449	648.508	820.735	792.200	955.179	834.168

Fuente: Sernapesca, año 2016

Acorde con datos aportados por Salmonex, durante el 2016, las cosechas de salmónidos totalizarán cerca de 642.309 toneladas, un 23% menos que lo registrado durante el 2015. Y se espera que durante el 2017 esta tendencia se mantenga en menor media, con una disminución de a lo menos el 5% en la producción para el año 2017.

1.2.- Objetivo General

El objetivo general del presente trabajo es diseñar un sistema de control de gestión aplicable a TMO, que nos permita dirigir esfuerzos, controlar costos, evaluar desempeños y enfocar los incentivos, de esta forma, entregar un servicio que cumpla con los estándares requeridos por los clientes de una manera rentable para la compañía.

1.3.- Objetivos Específicos

- Definir el horizonte estratégico de la compañía.
- Definir la posición competitiva actual.
- Establecer los estándares de desempeño respecto de los cuales se evaluarán los resultados reales. Metas y frecuencia de medición
- Proponer un sistema de alineamiento organizacional, con la finalidad de cumplir con los objetivos estratégicos de la compañía.

1.4.- Alcances y Limitaciones

Los alcances de este trabajo son los especificados en los objetivos y serán utilizados para efectos teóricos de término del programa de "Magister en Control de Gestión" y su implementación dependerá del análisis que realice la alta dirección de la compañía.

Esta investigación pretende ofrecer a los directivos una metodología de trabajo que permita aplicar una serie de técnicas que le aporten valor a la empresa, mejorando sus procesos actuales y dándole ventajas comparativas por las empresas del mismo rubro.

Las limitaciones principales se deben a la recopilación de información de la empresa, que en algunos casos por ser confidencial, se entrega solo a nivel referencial, manteniendo la reserva de políticas estratégicas definidas internamente y que han sido utilizadas parcialmente para fines académicos.

Fuera del alcance de esta memoria quedará la implementación del sistema de control de gestión, fase que requiere un plazo de ejecución que supera el tiempo destinado a este proyecto de título. Sin perjuicio de lo anterior, se contempla entregar una serie de recomendaciones para facilitar esta etapa.

1.5.- Metodología

Para poder diseñar este sistema de control de gestión, se realizó una revisión bibliográfica de los conceptos y los distintos enfoques relacionados con los sistemas de control de gestión y su evolución; desde aquellos modelos basados en la contabilidad hasta los enfoques modernos donde la gestión del capital humano y los procesos de aprendizaje organizacional como fuente de ventaja competitiva han adquirido mayor relevancia. A partir de esta revisión, se definió el marco referencial para el desarrollo de la investigación y se definió el modelo de análisis para el diseño de la herramienta de gestión.

La metodología utilizada será el modelo de Robert S. Kaplan y David P. Norton, comenzando con la formulación estratégica, el desarrollo de la estrategia y el alineamiento organizacional. Una vez establecido dicho modelo, el trabajo se estructuró en cuatro capítulos, según el detalle que se presenta a continuación:

El Capítulo 1 corresponde a la introducción e incluye el planteamiento del estudio, su justificación, los objetivos, resultados esperados, alcances y la metodología de trabajo. En este capítulo se fundamenta la problemática de gestionar eficazmente la estrategia, señalando su relevancia en el contexto de la globalización y la dinámica de los mercados actuales.

En el Capítulo 2 se entrega el marco conceptual del estudio de manera de familiarizar al lector con el análisis del entorno que permite contextualizar el sector en el que la compañía se desenvuelve, definir el ámbito del negocio y las áreas de mayor interés para la organización (sección 2.1).

Dentro del mismo capítulo la sección 2.2, consiste en realizar un análisis a las declaraciones estratégicas de la compañía. Para ello, se revisó la misión, visión y valores de la empresa y se incorporaron mejoras.

Luego en la sección 2.3, de análisis estratégico, se consideró la realización de un estudio de los factores externos (oportunidades y amenazas), a partir del marco general (PESTEL) y análisis del entorno, por medio de la metodología de las 5 fuerzas de Porter. Mientras que las condiciones internas (fortalezas y debilidades) de TMO, se indagaron por medio de un análisis de capacidades, personal y recursos. Información con la cual se desarrolló la matriz FODA.

Finalmente en este capítulo se define la propuesta de valor que TMO entregara a sus clientes.

A lo largo de los Capítulos 3 y 4, se abordó el diseño del sistema de control de gestión, con la finalidad de sacar el máximo provecho de esta herramienta, una vez que sea implementada.

Se realizó una propuesta de sistema de control de gestión con un enfoque estratégico y sistémico, funcional a los objetivos y misión que la empresa ha definido, de modo que permitiera, por una parte, comunicar la estrategia y monitorear el desempeño global de la compañía y por otra, disponer de información oportuna y relevante para apoyar los procesos de toma de decisiones estratégicas.

En el capítulo 3, se desarrolla el modelo de negocio de TMO, referida a su propuesta de valor y se presenta su difusión por medio del modelo canvas. Se continúa con el diseño del mapa estratégico y el CMI, del cual se desprenden los tableros de gestión y control.

Finalmente en el capítulo 4, se propone un esquema de incentivos que permita alinear los objetivos estratégicos de la compañía con los objetivos personales de quienes tienen que implementar este sistema.

CAPÍTULO 2: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo a la metodología seleccionada, nuestro sistema de control de gestión comienza con la formulación estratégica, en este capítulo mostraremos el contexto general, ámbito del negocio, competidores, definiciones estratégicas y análisis externo e interno de la UEN.

Según Wheelen et al. (2007), El logro de una correspondencia o concordancia, entre el ambiente de una organización y su estrategia, estructura y procesos tiene efectos positivos en el rendimiento de la organización.

Los beneficios que este proceso tiene son:

- Un sentido más claro de la visión estratégica de la empresa.
- Un enfoque más definido de lo es importante estratégicamente.
- Una mejor comprensión de un ambiente rápidamente cambiante.

2.1.- Contexto General Unidad Estratégica de Negocio.

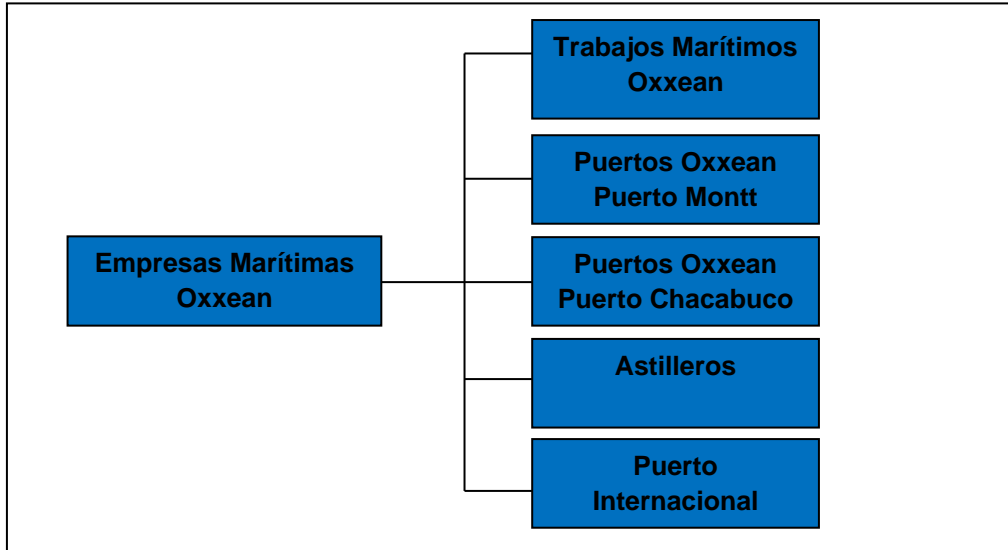
En esta primera parte de la formulación estratégica, se describe en qué consiste la UNE, los servicios que desarrolla, sector en que compete, sus principales clientes, competidores y su organización.

2.1.1.- Contexto de la Empresa

Empresas marítimas Oxxean, nace en 1973 cuando, su propiedad está en manos de los hermanos Ivar y Jorge Pacheco, empresarios de la Décima Región. Más adelante, con el fin de satisfacer las necesidades de agencias y empresas navieras, prestan servicios de salvataje de naves siniestradas, trabajos de buceo profesional para la limpieza e inspección de buques a flote, reflotamiento de naves hundidas y obras civiles marítimas.

A la fecha empresas marítimas Oxxean lo conforman cinco empresas diferentes con una base de administración y finanzas común. A continuación se muestra en la figura las cinco empresas que componen el Holding.

Figura 2: Estructura General del Holding.



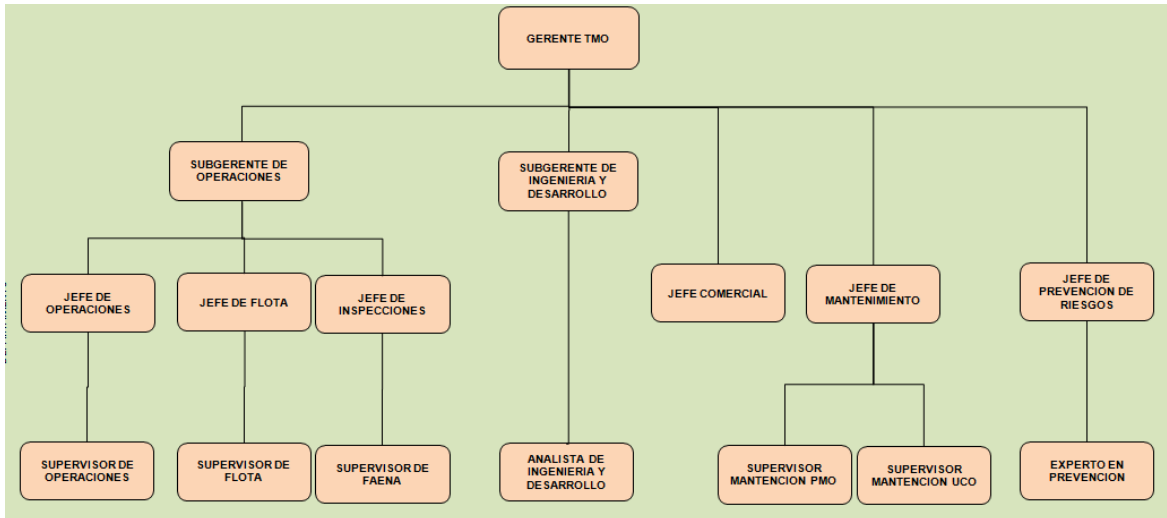
Fuente: Elaboración propia, año 2016

El desarrollo de esta tesis se centrará en la unidad de negocios de TMO, empresa creada en 1980 con la finalidad de ampliar los servicios e incursionar en actividades como la acuicultura, salvataje y mantención de terminales marítimos.

Posteriormente, con el nacimiento de la salmonicultura en la Región de los Lagos, TMO ofrece servicios a dichas áreas, en trabajos submarinos, en evaluación y desarrollo de proyectos, instalación y mantención de centros de cultivo, además de remolque, reflotamiento y asistencia oportuna a emergencias marítimas. Para el desarrollo de estas actividades, la empresa cuenta con una flota propia de 14 embarcaciones distribuidas entre las regiones X, XI y XII.

A continuación se presenta el organigrama de la UEN:

Figura 3: Organigrama de la UEN.



Fuente: Elaboración propia, año 2016.

2.1.2.- **Ámbito del Negocio.**

TMO dentro de la gama de servicios que ofrece se pueden destacar:

- Servicios de ingeniería y cálculos de fondeo de estructuras flotantes.
- Instalación, recuperación y mantención de fondeos de centros de cultivo de la industria salmonera.
- Servicio de Oceanografía.
- Limpieza y dragado de fondos marinos.
- Robótica submarina.
- Buceo comercial.
- Remolque de estructuras flotantes.
- Salvatajes marítimos.

Internamente cuenta con dos subunidades de negocio, cada una a cargo de una sub gerencia, bajo las cuales son requeridos los servicios. Estas subunidades pueden trabajar un servicio en forma independiente o conjunta, según sea el requerimiento del cliente.

1. **Área de Operaciones:** Enfocada en la ejecución de trabajos marítimos y mantención de terminales portuarios, ofreciendo servicios tales como: Instalación, recuperación y mantención de fondeos, remolque de estructuras flotantes, estudios oceanográficos (batimetrías y correntometrías), limpieza y filmación de fondos marinos, robótica, reflotamientos y salvatajes marítimos.

Todos estos servicios son realizados con personal de buceo, tripulaciones y 14 naves adaptadas especialmente para la ejecución de estos trabajos.

2. **Área de Ingeniería:** enfocada a realizar el análisis e interpretación de estudios oceanográficos o datos, modelar y diseñar sistemas submarinos como; fondeos, emisarios, oleoductos, inca de pilotes, cálculos de resistencia, entre otros de acuerdo a las necesidades del cliente.

La integración de las dos unidades permite a TMO entregar un servicio integral a nuestros clientes.

Los principales clientes de TMO son las empresas salmoneras tales como: Los Fiordos, Salmones Camanchaca y Australis Mar, estos clientes generan el 80% de los ingresos de la compañía. El otro 20% se divide en servicios ligados a otras industrias como: eléctricas (Endesa), terminales portuarios (ENAP) y de la construcción (Consorcio Puente Chacao).

2.1.3.- Competidores.

Actualmente TMO presta servicios en la industria del salmón y terminales portuarios de la X, XI y XII Región. De acuerdo a un estudio de mercado realizado durante el año 2015 por TMO, en base al número de embarcaciones colocadas en el mercado, la empresa cuenta con una participación de mercado en la industria del salmón del 30%, donde los principales competidores son Badinotti (24%), Walbusch (22%), Remoras (5%), Sermar (5%) y otras empresas de personas naturales en un 14%.

Ahora si consideramos las demás regiones del país, los principales competidores de servicios marítimos son las agencias portuarias como: Agental, CPT, SAAM y Ultramar, ya que el modelo de negocio para estos terminales consiste en que la misma empresa que les hace el agenciamiento de naves se encargue de las mantenciones marítimas de los terminales.

Hoy la participación de TMO en otras regiones se limita a servicios *spot*, de aquí el gran desafío de crecimiento de la compañía.

2.1.4.- Unidad Estratégica de Negocio (UEN)

Chile presenta una geografía privilegiada para el desarrollo de actividades marítimo-portuarias y cultivo de peces, así lo demuestran la gran cantidad de muelles y terminales instalados a lo largo del país, concentrados principalmente en las regiones II, V y VIII; de igual forma el cultivo de peces en las regiones X, XI y XII. Trabajos marítimos nace en la X Región y crece en conjunto con la industria del salmón hacia las regiones XI y XII.

TMO enfrenta muchos desafíos a nivel nacional y claramente diferenciados por zonas. Para la zona sur es aumentar la rentabilidad de los trabajos ejecutados, por un lado el número de clientes actuales consumen gran parte de la capacidad instalada, pero existe mucha competencia, lo que ha generado en los últimos cinco años una baja sostenida en los precios que ha impactado la rentabilidad.

Para la zona norte, el desafío es aun mayor y, principalmente, se concentrará en captar nuevos clientes, ya que en esas zonas los servicios marítimos son más rentables que en las regiones X, XI y XII.

En el actual escenario, en que viven estas regiones (X, XI y XII) y en especial la industria del salmón, con mucha competencia y bajos precios para el desarrollo de servicios marítimos es que TMO debe buscar la forma de crecer hacia otras regiones y diferenciarse de manera rentable de la competencia en el mercado en el que actualmente enfrenta, por lo tanto, deberá estar preparada para soslayar las distintas dificultades y/o cambios que presente la industria en la que participa, sean estos de carácter tecnológico, de la competencia, marco legal, etc.

Esta constante búsqueda en el logro de los objetivos estratégicos de la compañía, debe ser a través de la incorporación de nuevos clientes y negocios, pero también dando una mirada interna a los procesos, que permitan buscar siempre camino óptimo para conseguir el justo equilibrio entre ingresos y costos.

Todas estas actividades forman parte de la estrategia de la empresa, la cual permitirá mantenerse competitiva dentro de la industria a la cual pertenece.

De acuerdo a lo anteriormente indicado, se justifica desarrollar una propuesta de sistema de control de gestión estratégico que permite formular y desarrollar la estrategia, y alinear los desempeños de los trabajadores con los objetivos de la organización, de manera de posicionar a trabajos marítimos en el plano nacional.

2.2.- Declaraciones Estratégicas.

Pese a que existen numerosas definiciones para los términos de “Visión” y “Misión”, todas ellas coinciden en que estos conceptos responden a preguntas como: ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años? y ¿Para qué existe la organización?

De esta manera, tanto la visión como la misión marcan la dirección que seguirá la empresa, transformándose en el punto de partida del sistema de control de gestión, ya que la estrategia de la organización se desarrolla a partir de la definición de dichos elementos. Hoy TMO, no cuenta con declaraciones estratégicas propias, sino que existen declaraciones únicas a nivel del holding. Esto se traduce en que, las declaraciones no reflejan el verdadero espíritu de TMO. Por esta razón, se propone modificarlas y hacerlas más cercanas a la realidad de la UEN, las que son enunciadas a continuación:

2.2.1.- Análisis y definición Misión de la UEN

Tal como se menciona en el párrafo anterior empresas Oxxean como holding posee una sola misión para las 5 empresas que la componen. Lo más complejo es que cada empresa ofrece productos y servicios diferentes y orientados a clientes distintos. De esta forma la misión actual del holding, trata de explicar, que hace la división de astilleros, puertos nacionales, marina, puertos internacionales y trabajos marítimos, no siendo representativa del todo, para las divisiones.

A continuación se muestra la misión actual del holding:

Misión Actual

El equipo de empresas marítimas Oxxean, persigue ofrecer servicios sostenibles en el tiempo, oportunos, ágiles y eficientes, que cubran las necesidades de nuestros clientes, apoyando la gestión de sus procesos productivos. Nos basamos en nuestra trayectoria y sistema de gestión de calidad, con el fin de potenciar y ampliar la red marítimo-portuaria, incorporando tecnología que garantice mantener un alto nivel de satisfacción de nuestro principal grupo de interés y que permita además rentabilizar nuestras operaciones marítimas.

A continuación realizaremos un análisis crítico de los aspectos fundamentales que debe incluir una misión.

Análisis Crítico de la Misión Actual

Para comenzar con este análisis, tomaremos como referencia lo indicado por dos autores, Kaplan y Norton (2008), la misión define la razón de la compañía. La misión debería describir el propósito fundamental de la entidad y en especial lo que brinda a los clientes. Debería informar a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos.

Según Thompson et al. (2008), la misión es la descripción actual del negocio y su propósito. Idealmente, la declaración de misión es lo bastante descriptiva para identificar los productos o servicios de la empresa y especificar las necesidades del comprador que pretende satisfacer, los grupos de clientes o mercados que se dedica a atender y su planteamiento para satisfacer a los clientes.

Si se analiza la misión actual para TMO, no responde con claridad ¿qué se hace en trabajos marítimos?, ¿cuál es la cobertura geográfica que abarca? y ¿cuáles son nuestros productos y cliente?

Por esta razón, se propone una nueva misión que se asemeje más a la propuesta de valor que tiene la compañía.

Misión Propuesta

Mejorar y entregar continuidad a los procesos productivos de nuestros clientes a nivel nacional, mediante el análisis, ingeniería y ejecución de trabajos submarinos, basado en nuestra experiencia e incorporando nuevas tecnologías que nos permitan satisfacer la demanda de empresas de cultivo de peces y terminales marítimos portuarios de una manera rentable.

La misión propuesta indica con claridad:

- **Qué hacemos:** Mejorar y entregar continuidad a los procesos productivos de nuestros clientes.
- **Qué productos ofrecemos:** Análisis, ingeniería y ejecución de trabajos submarinos, basado en nuestra experiencia e incorporando nuevas tecnologías.
- **Qué cobertura geográfica:** a nivel nacional.
- **Quiénes son nuestros clientes:** Empresas de cultivo de peces y terminales marítimos portuarios.

De la misma forma que se analizó la misión, a continuación se revisará la visión.

2.2.2.- Análisis y definición Visión de la UEN

En el caso de la visión del holding sucede algo similar a la misión, no permite una identificación por parte de las empresas que componen el holding, ya que es demasiado general.

A continuación se presenta la definición de visión que tiene el holding.

Visión Actual

Desarrollar una plataforma marítimo-portuaria para el fortalecimiento de la logística y conectividad en el sur austral chileno, contribuyendo al desarrollo tanto local, como nacional. Proyectamos ser una empresa líder en la Industria a través de la prestación de servicios integrales para nuestros clientes y proveedores, con un alto estándar de calidad respetando nuestras tradiciones y cuidando el medio ambiente.

A continuación realizaremos un análisis crítico de los aspectos fundamentales que debe incluir una Visión.

Análisis Crítico de la Visión Actual

Para comenzar con este análisis tomaremos como referencia lo indicado por dos autores, Kaplan y Norton (2008), la visión define los objetivos de mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización. Debería estar orientada al mercado y expresar (con frecuencia en términos visionarios) cómo quiere la empresa que el mundo la perciba.

Según Thompson et al. (2008), la visión especifica la dirección y el futuro enfoque en el producto/mercado/cliente/tecnología de la empresa, es decir, es una herramienta de gestión para dar a la organización un sentido de dirección, para comunicar “hacia dónde nos dirigimos y la clase de empresa en que tratamos de convertirnos”.

La visión del holding es demasiado general, debido a que incluye empresas que se dedican a actividades diferentes, esto no permite identificarnos con esta visión del futuro. Por otra parte, no es medible ya que no indica plazos oportunos para su cumplimiento, en el plano de la comunicación se provoca una dificultad, pues no toda la gente conoce cuándo se declaró o cuándo se debe cumplir.

Visión Propuesta

Posicionar la compañía como líder a nivel nacional en servicios marítimos, abarcando los principales polos de desarrollo de la actividad, de manera sustentable en los próximos cinco años.

La visión propuesta tiene tres elementos esenciales:

- **Objetivo desafiante:** ser la empresa de servicios marítimos líder a nivel nacional.
- **Definición de nicho:** Servicios marítimos.
- **Horizonte de tiempo:** 5 años.

Con la misión y visión ya definidas, debemos continuar con la definición de las creencias de la compañía, las que de una u otra forma guiarán la conducta y el proceder del personal que trabaja en la empresa.

2.2.3.-Definición de Creencias

Las creencias para el autor Thompson et al. (2008), éste indica que los valores de una empresa son las ideas, rasgos y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar y perseguir su visión y estrategia en general. La mayoría de las empresas elabora sus declaraciones de valores en torno a cuatro u ocho rasgos que se espera el personal manifieste y que se supone se reflejarán en la forma como la empresa realiza sus operaciones.

Al igual que en los casos anteriores, las creencias que existen son para el holding, pero en esta ocasión y a solicitud de los dueños de la compañía no serán sustituidas, ya que ellos creen que a diferencia de la misión y visión, los valores deben ser transversales al holding, por lo que solo potenciaremos lo existente, agregando la pro actividad como valor adicional.

Creencias actuales

- **Respeto.** Esto enfocado a nuestro personal, fomentando el trabajo en equipo y ayudándolos a su desarrollo tanto profesional como personal, lo que finalmente se refleja en una buena actitud frente a nuestros clientes que nos permitirán generar relaciones duraderas y de confianza.
- **Compromiso.** Ligado principalmente a cumplir con las expectativas de nuestros clientes, tanto en calidad como en tiempo de ejecución de sus proyectos, además de garantizar la correcta ejecución de los trabajos.

- **Trabajo en equipo.** Fomentamos el compromiso, la participación y una comunicación transparente y fidedigna de modo de generar relaciones de confianza, respeto y beneficio mutuo.

Análisis de creencias actuales:

Para TMO es fundamental compatibilizar las creencias del holding con las propias. El respeto, compromiso y trabajo en equipo son fundamentales para el desarrollo de nuestras actividades y de igual manera están arraigados en la ideología de TMO, por esta razón, solo se incorporó la Pro actividad como nueva creencia.

- **Pro Actividad.** Enfocado en tomar acción sobre las oportunidades que se nos presentan a diario; prever, intuir, y actuar de manera positiva sobre los problemas y necesidades de nuestros clientes.

2.2.4.- Definición de Cliente.

Dentro de las definiciones estratégicas, es necesario determinar a qué organizaciones están orientados nuestros servicios, por lo que podemos definir como cliente a empresas o personas naturales que requieran:

- Desarrollar y ejecutar servicios submarinos de ingeniería.
- Estudios oceanográficos.
- Servicios de buceo comercial.
- Robótica submarina.
- Salvatajes marítimos.
- Limpieza y dragado de fondo.
- Remolques e instalación, recuperación y mantención de sistemas de fondeos.

y que estén dispuestos a pagar por un servicio garantizado y que asegure la continuidad operacional de su negocio.

2.3.- Análisis Estratégico.

A lo largo de este capítulo, se abordarán los factores que inciden en nuestra estrategia, desde un análisis externo a partir del marco general (PESTEL) y el análisis de la industria, utilizando las 5 fuerzas de Porter. Posteriormente, y en conjunto con los antecedentes aportados en el análisis interno, se resumen en el análisis FODA.

Según Wheelen et al. (2007), el análisis ambiental implica la vigilancia, evaluación de información desde los ambientes externos e interno hasta el personal clave de la corporación. Su propósito es identificar los factores estratégicos, es decir, los elementos externos e internos que determinarán el futuro de la corporación.

2.3.1.-Análisis Externo

El análisis externo, también conocido como análisis del entorno, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control.

Realizar un análisis externo tiene como objetivo detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, y así formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades, y estrategias que le permitan eludir las amenazas o reducir sus efectos.

para el desarrollo del análisis externo, debemos realizar un estudio del macro y micro entorno de la compañía.

El análisis del macro entorno nos permite detectar a todos aquellos factores que afectan a todos los sectores de la economía y que pueden tener influencia sobre los resultados de la compañía. La empresa no puede controlar estos factores, pero debe tenerlos en cuenta para formular y adaptar su estrategia. La incertidumbre del entorno es uno de los principales problemas para la empresa. Así, cuando el entorno es complejo y dinámico, es mucho más difícil acertar en las decisiones.

Mientras que el micro entorno nos permite detectar elementos del entorno que pueden afectar sólo a las empresas de un determinado sector, como por ejemplo, el comportamiento de los clientes, de la competencia o de los proveedores. Un sector económico es el conjunto de empresas que desarrollan la misma actividad económica con productos o procesos productivos similares.

En los párrafos siguientes se realiza una breve descripción de las condiciones más relevantes del entorno general en el que se desarrolla nuestra actividad, ya que básicamente a través de este análisis es posible identificar las oportunidades y amenazas que enfrentan las empresas que prestan servicios marítimos para este sector.

2.3.1.1.- PESTEL (Análisis Macro Entorno)

El método PESTEL es una herramienta de análisis de negocios. A través de él, la compañía puede realizar una evaluación de los principales elementos que tendrán alguna influencia en su estrategia.

La idea es detallar de la mejor manera el entorno en el que operará la empresa en función de aspectos políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos, jurídico-legales y otros que, de alguna u otra forma, tengan alguna incidencia.

Para precisar aún más el modelo, veamos con más detalle qué significa cada una de las categorías que contempla el análisis PESTEL:

- **Político:**

TMO es absolutamente dependiente de la industria del salmón, por esta razón, es que cualquier cambio en la legislación vigente, que restrinja el crecimiento de la industria, conlleva una merma en sus resultados. Leyes tales como:

D.S. N° 290 de 1993 Reglamento de Concesiones de Acuicultura.

D.S. N° 550 de 1992 Reglamento sobre Limitación de áreas de las Concesiones y Autorizaciones de Acuicultura.

Ambas leyes que restringen y eliminan concesiones acuícolas otorgadas, generan una disminución de la demanda de proyectos a ejecutar.

- **Económico:**

Desde el año 2015 que la industria del salmón atraviesa una compleja situación económica, donde los costos de producción son más altos que los precios de mercado.

En los últimos cinco años, los costos de producción del salmón se han incrementado exponencialmente, debido a los tratamientos y antibióticos que estos reciben para poder tratar enfermedades como SRS, caligus e ISA. Esta situación ha llevado que la demanda de salmón chileno disminuya, ya que los clientes están privilegiando productos libre de antibióticos como el salmón Noruego y Canadiense.

Esta situación perjudicó fuertemente la contratación de servicios y el empleo en la Región. TMO como empresa prestadora de servicios se ve fuertemente afectada.

Otro factor importante que se debe considerar en el aspecto económico es, el incremento de la demanda energética del país, TMO también presta servicios de mantenimiento submarino a centrales termoeléctricas e hidroeléctricas, por lo que el aumento de este tipo de centrales, podría generar un aumento en la demanda de servicios de mantenimiento.

- **Social:**

En el ámbito social TMO, se ve afectada por múltiples factores, entre los que podemos destacar:

- Demandas sociales a través de sindicatos, federaciones, confederaciones y asociaciones de trabajadores para el mejoramiento de condiciones laborales y cumplimiento de compromisos adquiridos en negociaciones anteriores.
- Demandas por apoyo y desarrollo de comunidades en donde están inmersos nuestros clientes, lo que implica generar canales de comunicación efectivos con las comunidades locales y contribuir a través de proyectos comunitarios.
- En la Región existe escasa mano de obra calificada, para el tipo de servicios que desarrolla TMO, lo que conlleva a aumentar los sueldos del personal, con la finalidad de retener capital humano competente. Este aumento en costos no es transferible al cliente.

- **Tecnológico:**

Por otra parte, los servicios submarinos son altamente demandantes de tecnología, principalmente por la necesidad de los clientes de ver lo que sucede bajo el agua.

Años atrás, no existía forma de ver los trabajos que se ejecutaban bajo el agua y solo quedaba a la confianza y experiencia de los buzos.

Hoy existen altas oportunidades de incorporación de tecnología al servicio de la industria, sistemas de robótica para inspecciones, limpieza de fondos marinos, extracción de mortalidad y alimentación de peces.

- **Medio Ambiental:**

En los últimos años, las exigencias en temas medio ambientales se han incrementado y con ello también la necesidad de que las empresas se desarrollen junto a un medio ambiente sustentable. Para ello se han emitido una serie de políticas y fiscalización sobre estas.

Ley 18.892 general de pesca y acuicultura.

D.S. N° 320-2001 Reglamento Ambiental para la Acuicultura.

Estas políticas de alta fiscalización sobre el cumplimiento de leyes y reglamentos, la preocupación constante por parte de las comunidades por el cumplimiento de las normativas medio ambientales y las malas condiciones climáticas propias de la zona, que generan emergencias tanto en centros de cultivo como terminales marítimos, han generado un importante incremento en la demanda de nuestros servicios.

- **Legal:**

Hoy debido a los múltiples siniestros de la industria del salmón, las compañías de seguros están aumentando las exigencias en términos de construcción y sistemas de fondeo de las estructuras flotantes.

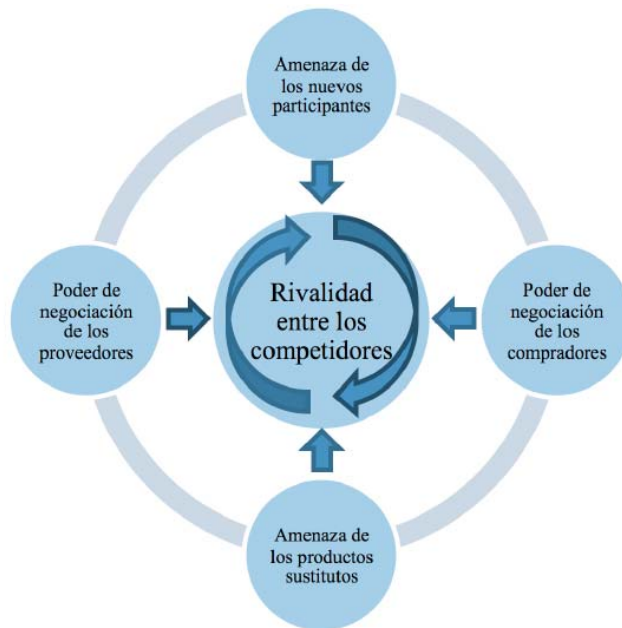
Otro aspecto legal relevante es el cumplimiento de la ley de subcontratación y responsabilidad subsidiaria y solidaria respecto de trabajadores de empresas contratistas.

En resumen, el aumento de las exigencias por parte de las compañías de seguros y el cumplimiento de leyes de contratación y subcontratación son vistas por TMO como una oportunidad, ya que pone una barrera de entrada a posibles competidores que no cumplan con los estándares que impongan las aseguradoras y la industria.

2.3.1.2.- Cinco fuerzas de Porter (Micro Entorno).

En esta parte del análisis, se aprecia como interactúa la empresa con su entorno, es decir, como se relacionan con sus competidores, clientes, proveedores, posibles sustitutos y los nuevos competidores. Este análisis, se desarrollará con la metodología de las cinco Fuerzas de Porter y se obtendrá como resultado un listado de oportunidades que se puedan sacar provecho y amenazas que probablemente se puedan enfrentar.

Figura 4: Diagrama de las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: (Porter, 2008, pág. 80)

a. Poder de negociación de los clientes. Es Medio

Un mercado o segmento es poco atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, ya que a mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. Por otra parte si el servicio tiene varios sustitutos es muy importante que estos no se puedan realizar a un costo igual o más bajo.

Actualmente el cliente está muy sensible al precio y posee una gran oferta a su disposición. Para el caso de TMO, el poder de negociación de los clientes es medio, dado que nuestra estructura organizacional y costos de operación son más altos, no podemos enfocarnos en los clientes que solo prioricen precio. TMO apunta a que los clientes paguen un precio justo, de acuerdo a la experiencia y garantía que ofrecen nuestros servicios.

b. Poder de negociación de los proveedores. Es Medio

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, cuenten con fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son escasos y de alto costo.

Para TMO los principales proveedores son: Distribuidores de combustible, líneas aéreas, abastecimiento de víveres, repuestos e insumos mecánicos y proveedores de servicios varios necesarios para el funcionamiento de la operación.

A excepción de las líneas aéreas y los distribuidores de combustible el poder de negociación de los proveedores es bajo, TMO cuenta con varios proveedores que entregan los mismos servicios por lo que se puede negociar precios convenientes.

Para el caso de las líneas aéreas al no tener sustitutos y solo dos opciones de proveedores el poder negociador de estos es alto, en este caso lo que podemos negociar es un aumento de la línea de crédito y a lo más un 3% de descuento en caso de superar un monto determinado de compras y los plazos de pago de 30 días no son negociables.

Lo mismo sucede con el combustible, donde sí se puede negociar precio que no superan los \$10 de diferencia entre proveedores y líneas de crédito, pero donde tampoco se puede negociar las fechas de pago a 30 días máximo.

Con estos dos proveedores en particular pueden afectar la caja de la empresa, ya que la industria acuícola paga en promedio a 90 días mientras que el compromiso con estos proveedores es a 30 días.

c. Amenaza de nuevos competidores. Es Alto

Esta amenaza es constante, ya que las barreras de entrada son bajas, esto debido a distintas variables:

- Los clientes con la finalidad de bajar costos fomentan la aparición de nuevos competidores.
- El costo de cambiar de servicio es bajo, no se establecen contratos de trabajo a largo plazo.
- El cliente muchas veces está dispuesto a esperar el ciclo de aprendizaje del nuevo proveedor con los riesgos que esto involucre.
- Con los recursos necesarios es posible adaptar cualquier nave para realizar estos trabajos y además existe capital humano disponible en el mercado dada la baja en la actividad lo que ha aumentado las desvinculaciones de personal de las empresas que operan en este rubro.

d. Amenaza de productos sustitutos. Es Bajo

Este servicio actualmente no tiene sustitutos posibles, por lo que para realizar estos trabajos es necesario una nave adaptada para el fondeo y un equipo de personas capacitados para realizar las maniobras en terreno.

e. Rivalidad entre los competidores existentes. Es Alto

La situación actual del mercado para TMO es difícil, ya que se enfrenta a competidores que están muy posicionados, son muy numerosos y a diferencia de otras compañías con costos fijos más altos, lo que ha llevado a enfrentar una constante guerra de precios.

La siguiente tabla muestra en resumen en el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Tabla 1: Resumen de análisis 5 fuerzas

Fuerza	Descripción
Poder de Negociación de los clientes	Medio
Poder de Negociación de los Proveedores	Medio
Amenaza de nuevos competidores	Alto
Amenaza de Productos Sustitutos	Baja
Rivalidad entre los competidores	Alto

Fuente: Elaboración propia, año 2016

En conclusión, del análisis externo del macro y micro entorno, mas el análisis de las cinco fuerzas de Porter nos permite obtener la siguiente tabla con las principales oportunidades y amenazas que TMO debe enfrentar.

Tabla 2: Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Descripción	Procedencia
O1	Mayor rigurosidad en el cumplimiento de la normativa medio ambiental y de concesiones, a continuación se mencionan las más importantes: Ley 18.892 general de pesca y acuicultura. D.S. N° 320-2001 Reglamento Ambiental para la Acuicultura.	Pestel
O2	Condiciones climáticas desfavorables	Pestel
O3	Mayores exigencias de las compañías aseguradoras	Pestel
O4	Incremento en la demanda energética del país	Pestel
Amenazas		
A1	Nuevos competidores	Cinco Fuerzas de Porter
A2	Ciclos económicos de nuestros clientes	Pestel
A3	Poca mano de obra calificada	Pestel
A4	Cambio en la legislación vigente D.S. N° 290 de 1993 Reglamento de Concesiones de Acuicultura. D.S. N° 550 de 1992 Reglamento sobre Limitación de áreas de las Concesiones y Autorizaciones de Acuicultura.	Pestel

Fuente: Elaboración propia, año 2016

2.3.1.2.- Descripción de Oportunidades

- **O1. Mayor rigurosidad en el cumplimiento de la normativa medio ambiental:** Esto se traduce en una mayor fiscalización de la autoridad respecto al manejo y disposición de materiales utilizados durante el proceso de productivo en la industria del salmón. Se han detectado varios casos en que estos materiales iban al fondo marino. Por esta razón, se abren posibilidades de que las empresas salmoneras comiencen de forma proactiva a realizar limpieza del fondo marino en sus concesiones, antes que la autoridad les curse multas o caduque sus concesiones.
- **O2. Condiciones climáticas desfavorables:** Esta es una variable que por muchos años juega a favor de los servicios que presta TMO, los servicios de mayor margen se generan a raíz de contingencias climáticas, ya que están dentro de la clasificación de salvataje, y con ello el bien que se desea salvar tiene un valor como tal y a esto debemos sumar si existe riesgo humana o el posible daño ambiental que pueda generar.
- **O3. Mayores exigencias de las compañías Aseguradoras:** Dado los innumerables siniestros ocurridos durante muchos años en la industria del salmón, las compañías aseguradoras están exigiendo más resguardos a las empresas antes de venderles una póliza, dentro de estas exigencias están contar los estudios oceanográficos actualizados, memorias de cálculo por cada artefacto que tengan dentro de su concesión, más la implementación de mantenciones semestrales a todos los sistemas de fondeo y anclaje del centro de cultivo.
- **O4. Incremento en la demanda energética del país:** Esto llevará a una mayor inversión en proyectos energéticos en el país, por medio de generación de centrales termoeléctricas o hidroeléctricas. Este tipo de generación presenta una gran demanda de servicios submarinos de ingeniería, de instalaciones y mantenimiento en las zonas que estos proyectos se ejecuten.

2.3.1.3.-Descripción de Amenazas

- **A1. Nuevos competidores:** Existen pocas barreras de entrada, es posible que cualquier persona con los recursos suficientes pueda comprar una nave de este tipo y pueda desarrollar esta actividad.
- **A2. Ciclos económicos de nuestros clientes:** La industria acuícola estos últimos 15 años se ha tornado muy fluctuante, con etapas de mucha bonanza y épocas de crisis profundas que repercuten fuertemente en el nivel de actividad y de ingresos de nuestra compañía.
- **A3. Poca mano de obra calificada:** Existen muchas personas que realizan este tipo de trabajo, pero son escasos los que cuentan con las competencias y las habilidades que se requieren para efectuar un buen trabajo, por esta razón es que se genera un aumento del valor de los RRHH calificado.
- **A4. Cambio en la legislación vigente:** Existen muchas iniciativas que contemplan cambio en la jornada de trabajo (reformas laborales) en beneficio de los trabajadores que no se condicen necesariamente con la realidad de cada rubro. Todos estos cambios conllevarían un aumento de los costos de operación, los cuales no pueden ser transferidos completamente a nuestros clientes.

2.3.2.- Análisis Interno

El análisis interno tiene como objetivo identificar aquellas fortalezas y debilidades de la organización con las que debe enfrentar las condiciones de su entorno.

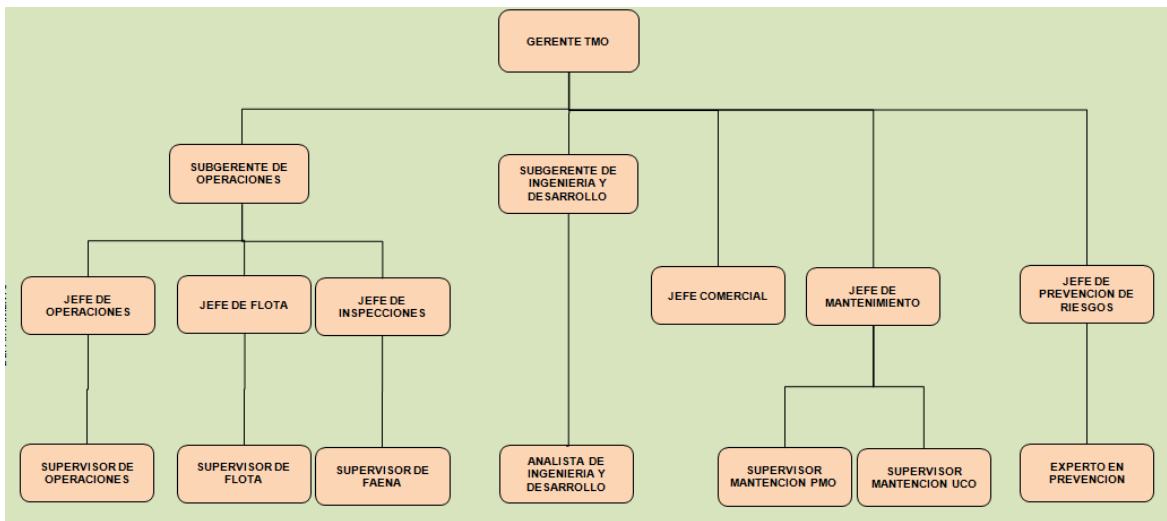
Según Wheelen et al 2007, indican que el ambiente interno de una corporación está integrado por variables (fortalezas y debilidades) presentes en la organización misma y que generalmente no están bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel. Estas variables forman el contexto en el que se realiza el trabajo e incluyen la estructura, la cultura y los recursos de la corporación.

En esta sección debemos considerar que el verdadero propósito de este análisis debe ser comprender las características esenciales de TMO, aquellas que le permiten alcanzar sus objetivos. En la actualidad, estos estudios se desarrollan bajo la teoría de los recursos y capacidades, en este sentido las herramientas que se utilizaran para este análisis son: Análisis de la estructura organizacional, cadena de valor y factores críticos de éxito.

2.3.2.1.- Estructura Organizacional.

La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones.

A continuación se muestra la estructura organizacional de TMO, la que presenta una sola gerencia a cargo de la parte operativa, técnica y comercial de la UEN y a su vez con un soporte financiero y de RRHH que proviene del holding.



Fuente: Elaboración propia, año 2016

TMO se compone de un gerente de división, que está a cargo rentabilizar la UEN, a través de la generación de negocios, administración de recursos, y control de presupuesto. A este gerente reportan directamente dos subgerencias (Operaciones e Ingeniería y Desarrollo) y tres jefaturas (Mantenimiento, Comercial y Prevención).

La compañía cuenta con 111 trabajadores y el nivel educacional del personal se compone de un 10% de profesionales universitarios y un 90% tienen estudios técnicos.

Dentro de TMO existen tres departamentos estratégicos: el departamento comercial, el de ingeniería y el más importante y clave que es el **“departamento de Operaciones”**, dado que es la unidad que ejecuta el 90% de los trabajos que genera la compañía.

Este departamento está compuesto por 14 embarcaciones y 90 personas que participan directamente en los trabajos. La importancia que recae sobre él, es ser la cara visible de la compañía ante los clientes al momento de evaluar los trabajos realizados.

Las principales funciones de estos departamentos estratégicos son:

- **Departamento de Operaciones**

- Ejecutar en terreno los proyectos solicitados por los clientes, sean desarrollados por el área de ingeniería propia o externa.
- Coordinar, planificar y controlar recursos dispuestos para la ejecución de los proyectos nuevos o mantenimiento de proyectos ya ejecutados.
- Supervisar y coordinar los recursos humanos, materiales e insumos necesarios, a fin de asegurar la operatividad de la flota para dar cumplimiento a los compromisos comerciales, adquiridos por la Subgerencia de Operaciones y departamento Comercial con los clientes.

- **Departamento Comercial**

- Controlar proceso de ventas, post venta y facturación de TMO.
- Mantener un programa de ventas que garantice la operación de todos los recursos de la compañía (fuera de status stand-by).
- Gestionar la cartera de clientes.
- Generar nuevos negocios.
- Generar estadísticas de ventas e indicadores de satisfacción de los clientes.

- **Departamento de Ingeniería y Desarrollo**

- Planificar, coordinar, ejecutar y controlar cálculos e ingeniería de proyectos marítimos, contribuyendo con valor agregado y aportando a la rentabilidad de la división.
- Proponer y evaluar desarrollos relacionados con sistemas de anclaje marítimos y estar en constante búsqueda de proyectos innovadores que permitan generar valor agregado.

Hoy TMO, carece de un sistema de control de gestión, que permita evaluar desempeños y alinear objetivos, esto puede generar una sensación de falta de comunicación e individualización de las tareas por parte de los departamentos.

2.3.2.2.- Cadena de Valor

La segunda herramienta utilizada para nuestro análisis interno será la cadena de valor. Una cadena de valor es una serie relacionada de actividades que crean valor, que se inicia con las materias primas básicas que proporcionan los proveedores, continúa con una serie de actividades de valor agregado involucradas en la producción y marketing de un producto o servicio y concluye con los distribuidores que entregan los bienes terminados en las manos del consumidor. (Wheelen et al, 2007).

A continuación se desarrollaran las actividades de la cadena de valor para TMO, con la finalidad de identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva.

Figura 5: Diagrama de la cadena de valor.



Fuente: imagen de cadena de valor genérica de Porter.

a. Actividades Primarias

Según Michael Porter 1985, las actividades primarias en la cadena de valor son las que intervienen en la creación física del producto o servicio, su comercialización y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Para el caso de TMO se consideraron cinco actividades primarias que se describen a continuación:

- **Logística de entrada:** Esta es la etapa inicial del servicio, en donde los clientes se comunican telefónicamente o envían un mail al jefe comercial para cotizar un trabajo. El área comercial es la encargada de recopilar con el mayor detalle posible lo que el cliente necesita y se compromete con una fecha de envío de la cotización. Luego coordina una reunión con el personal del área que ejecuta los trabajos solicitados para preparar la cotización y verificar disponibilidad de realizarlos.

Esta etapa del proceso es crucial, ya que de esto dependerá la evaluación, análisis y tiempo en que el proyecto se presentara al cliente, si el requerimiento no es correctamente interpretado, se perderán muchas horas hombre y recursos en rehacer los análisis.

- **Operaciones:** En el área de operaciones se realizan las principales actividades orientadas al desarrollo de proyectos, el personal que trabaja en esta área es muy específico, ya que debe interpretar planos de fondeo, utilizar herramientas computacionales, utilizar tecnología para el posicionamiento de artefactos y ejecutar el trabajo en terreno. adicionalmente esta área tiene una estrecha relación con el cliente durante lo que dure el proyecto, por esta razón el personal que pertenezca a este departamento es clave y debe ser revisado y evaluado constantemente.

Debido a la especificidad de los trabajos de operaciones, el personal capacitado es escaso en el rubro submarino, por lo que se producen inconvenientes por falta de experiencia (en un comienzo, largos periodos de entrenamiento), aumento de accidentes por falta de personal con experiencia y proyectos que pueden durar más de lo presupuestado.

En la actualidad, el área de operaciones producto de la disminución de servicios, por la mala situación económica de la industria del salmón, no presenta dificultades en la búsqueda y retención de personal capacitado. Muy por el contrario de lo que pasaría en caso de haber un auge en los servicios, donde no hay personal suficiente para cubrir la demanda y se invierte mucho tiempo y dinero en capacitaciones para que el personal esté en condiciones de ejecutar un proyecto o se encarece demasiado la mano de obra. De aquí, la importancia en que los ejecutivos sepan leer estos ciclos y así adelantarse a estos procesos.

- **Mantenimiento:** Es el área encargada de tener disponibles las naves y equipos para la ejecución de los proyectos. Adicionalmente es la encargada de gestionar la compra de repuestos, tener planes de mantención preventivos que aseguren la continuidad operacional del negocio.

Este departamento está compuesto por 10 personas, entre mecánicos, eléctricos, hidráulicos y supervisores, que son distribuidos de acuerdo a las regiones donde estén operando las embarcaciones.

En general la flota de embarcaciones de TMO es antigua, por esta razón es necesario contar con un departamento capaz de generar programas preventivos de reparación y realizar un constante seguimiento del comportamiento de los distintos equipos que componen las naves. Esto a su vez, genera que los costos de operación de las naves sean más altos que los de la competencia.

- **Logística de Salida:** Como resultado del análisis, evaluación y ejecución de los proyectos, TMO entrega: La habilitación de terminales portuarios y centros de cultivo para la siembra de peces.
- **Marketing y ventas:** Esta actividad se desarrolla por medio de un área comercial, que es la encargada de recopilar toda la información derivada del servicio y enviar a los clientes un informe detallado y además atender los reclamos que se asocian a los trabajos realizados.

La marca Oxxean es reconocida en el rubro por su calidad y respaldo en la ejecución de sus trabajos, por lo que para efectos de marketing es menos costoso en inversión y en ventas es mucho más sencillo ofrecer los servicios. A su vez Oxxean es una de las empresas con los costos de operación más altos, por esta razón no son muchos los clientes que están dispuestos a pagar esta relación precio -calidad que la compañía ofrece.

- **Servicios:** Los distintos servicios que ofrece TMO han ido creciendo de acuerdo a las necesidades y demandas de los clientes, esto ha permitido una alta capacidad de integrar procesos productivos, alta competencia de respuesta a los requerimientos y la entrega de soluciones integrales a los clientes.

TMO, ostenta una vasta experiencia de más de 40 años en el desarrollo de servicios submarinos, entre los cuales podemos destacar: desarrollo y ejecución de servicios submarinos de ingeniería, estudios oceanográficos, servicios de buceo comercial, robótica submarina, salvatajes marítimos, limpieza y dragado de fondo, remolques e instalación, recuperación y mantenimiento de sistemas de fondeos.

Todos los servicios que TMO realiza tienen garantía, lo que es muy valorado por el cliente. Para cumplir con estas garantías, TMO debe tener disponible los recursos necesarios para atenderlas en el menor tiempo posible.

b. Actividades de Apoyo

Según Michael Porter 1985, las actividades primarias en la cadena de valor son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

TMO cuenta con una oficina central con cinco unidades: unidad de operaciones, encargada de entregar las instrucciones y coordinar los trabajos a ejecutar en terreno; unidad de flota a cargo del personal y la habilitación de las naves; unidad de ingeniería para el desarrollo de proyectos; unidad de administración que permite el control de contratos, presupuesto, finanzas y recursos humanos; unidad de mantenimiento a cargo de la conservación de las naves.

Cabe mencionar que las naves con las que se realizan los servicios poseen más de 20 años, por lo que los costos de mantenimiento a medida que pasan los años se incrementan.

- **Gestión de recursos humanos:** Debido a las características de las actividades que se desarrolla, TMO necesita personal altamente calificado y capacitado, ya que los servicios realizados son de alto riesgo, se trabaja con equipos de alto tonelaje, tensando y levantando grandes estructuras. Por lo que se debe desarrollar un plan de capacitación anual que incluye manejo de cargas, cursos OMI, cursos de seguridad en el mar y utilización de ropa apropiada para la faena.

No existe gran cantidad de capital humano con esta alta especialización, por lo que se hace más difícil y oneroso conseguir personal de estas características. Esto lleva a aumentar costos de operación que finalmente no pueden ser traspasados a los clientes.

- **Aprovisionamiento:** La compra de repuestos e insumos de las naves son solicitadas a través de dos vías: la primera es el jefe de mantención que principalmente solicita repuestos y aceites y una segunda es el jefe de flota quien solicita insumos de limpieza y seguridad de la nave.

Todas estas solicitudes son canalizadas por el departamento de compras, que debe obtener los insumos en el mínimo tiempo posible.

- **Desarrollo tecnológico:** El apoyo de la tecnología es clave para la ejecución y gestión del servicio, las naves cuentan con sistemas satelitales de monitorio de posición y radios HF que permiten al jefe de operaciones llevar control sobre la ubicación de la nave en todo momento y poder comunicar posibles cambios que se generen en los trabajos solicitados. Para finalmente remitir toda la información de los trabajos a una plataforma donde el cliente tiene acceso en línea a revisar el estado de avance de las labores.

2.3.2.3.- Factores claves de éxito

La tercera y última herramienta que utilizaremos para el análisis interno es la identificación de los factores claves de éxito, estos son los elementos que le permiten a la organización alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única.

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Una vez realizado el análisis de la estructura organizacional y de la cadena de valor podemos identificar 4 factores claves de éxito para TMO:

- Alta capacidad de integrar procesos productivos.
- Una marca y experiencia reconocida.
- Personal técnico con experiencia en trabajos submarinos.
- Soporte económico.

La finalidad de este análisis interno, es poder identificar las fortalezas y debilidades que tiene TMO, y de esta forma potenciar las fortalezas y mejorar las debilidades que nos permitan generar ventajas competitivas respecto a la competencia.

La siguiente tabla muestra las fortalezas y debilidades que se obtuvieron producto de este análisis interno.

Tabla 3: Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Descripción	Procedencia
F1	Marca reconocida	Factores claves
F2	Experiencia	Factores claves
F3	Alta capacidad de respuesta ante los requerimientos de los clientes	Cadena de valor
F4	Alta capacidad de integrar procesos productivos	Cadena de valor
Debilidades		
D1	Naves Antiguas	Cadena de valor
D2	Falta de un sistema de control de gestión	Estructura organizacional
D3	Altos costos de operación	Cadena de Valor
D4	Poca cantidad de clientes	Cadena de valor

Fuente: Elaboración propia, año 2016

2.3.2.2.- Descripción de Fortalezas

- **F1. Marca reconocida:** Oxxean es una empresa altamente reconocida en las zonas que opera, por su profesionalismo y calidad en la ejecución de sus trabajos.
- **F2. Experiencia:** La empresa posee una experiencia de más de 40 años en el desarrollo de actividades submarinas, portuarias, estudios y análisis oceanográficos.
- **F3. Alta capacidad de respuesta ante los requerimientos de los clientes:** TMO garantiza todos sus servicios por 6 meses, siempre que el cliente cumpla con el plan de mantención propuesto por la compañía.
- **F4. Alta capacidad de integrar procesos productivos:** La empresa ofrece un servicio completo para el desarrollo de proyectos que van desde los estudios oceanográficos, la ingeniería, la instalación y hasta la mantención de los servicios prestados.

2.3.2.3.- Descripción de Debilidades

- **D1. Naves antiguas:** Esto implica mayores costos de mantención de los equipos.
- **D2. Falta de un sistema de control de gestión:** TMO carece de un sistema de control de gestión que permita medir objetivos y que las decisiones que se están tomando son las pertinentes. Es importante que los objetivos establecidos en el proceso de planeación sean relevantes para el propósito de la empresa. Esto significa que los controles deberían medir el desempeño en las áreas de resultados claves de acuerdo a objetivos claros.
- **D3. Altos costos de operación:** Esto dado principalmente por la estructura de la compañía y por los múltiples beneficios existentes a nuestros trabajadores (seguros de salud y vida, traslados, pasajes, etc.), que nos dejan en desventajas de precios con la competencia.
- **D4. Poca cantidad de clientes:** Los principales clientes son tres salmoneras (Los Fiordos, Camanchaca y Australis), que ocupan el 60% de nuestra capacidad de operación.

2.3.3.- Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Este modelo de análisis es importante para las organizaciones, ya que proporciona información detallada sobre los factores internos y externos que pueden influir en el éxito o fracaso de una decisión de negocios. La sigla significa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El análisis FODA puede jugar un papel fundamental en la toma de decisiones al permitir que el personal clave evalúe los puntos fuertes y débiles de la organización (fortalezas y debilidades), identificando lo que la empresa desarrolla de manera eficiente, y lo que es posible de mejorar, tanto desde el punto de vista interno como desde el punto de vista del cliente. La identificación de los puntos consistentes y débiles de una organización nos proporciona información clave sobre las ventajas potenciales que la empresa pueda tener frente a sus competidores y, a su vez, cuáles son las debilidades que debemos cautelar y mejorar.

Esta herramienta nos permite identificar y aprovechar los cambios positivos que pueden ayudar a descubrir nuevas oportunidades de crecimiento para la empresa, tales como cambios en los climas sociales y económicos de los mercados objetivos de la empresa, que están en gran medida fuera del control de la organización. Así como los cambios externos pueden proporcionar nuevas oportunidades para una organización, también este análisis nos permite identificar posibles amenazas para la viabilidad de una decisión de negocios y la sustentabilidad del modelo de negocio de una empresa.

De los análisis efectuados, tanto externo como interno, se extraen una serie de oportunidades y amenazas, las que junto a las fortalezas y debilidades permiten plantear la siguiente tabla de análisis o matriz FODA.

2.3.3.1.- FODA Cuantitativo.

Tabla 4: FODA cuantitativo.

FODA CUANTITATIVO - TMO		OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
		Normativa medio ambiental	Condiciones climaticas	Mayores exigencias de las Cia Aseguradoras	Mayor demanda energetica del pais	Promedio	Nuevos competidores	Ciclo Economico de la industria	Poca mano de obra calificada	Cambios en la legislacion vigente	Promedio
FORTALEZAS	Marca reconocida	7,0	6,0	5,0	6,0		6,3	1,3	4,3	1,3	
	Experiencia	6,5	6,3	4,0	5,0		6,0	5,0	6,3	4,0	
	Capacidad de respuesta a los clientes	6,0	5,7	5,3	6,0		5,6	3,0	3,0	1,3	
	Alta capacidad de integrar procesos	4,6	5,2	5,0	2,3		5,6	3,0	1,7	1,3	
	Promedio	6,0	5,8	4,8	4,8		5,9	3,1	3,8	2,0	
DEBILIDADES	Naves Antiguas	5,6	2,3	6,6	4,6		6,0	2,0	2,0	1,3	
	Falta de SCG	4,3	5,0	4,5	6,0		6,0	5,3	6,0	5,5	
	Altos costos de Operación	5,7	5,3	6,3	6,5		7,0	5,3	6,0	2,0	
	Poca cantidad de clientes	4,6	3,0	4,0	3,4		5,0	5,5	2,0	2,0	
		Promedio	5,1	3,9	5,4	5,1		6,0	4,5	4,0	2,7

Fuente: Elaboración propia, año 2016

2.3.3.2.- Análisis FODA Cuantitativo.

- **Cuadrante F-O:** De acuerdo a los resultados del FODA cuantitativo, la principal fortaleza es aprovechar el prestigio de la marca, ello permitiría tener una ventaja sobre los competidores que quisieran aprovechar al igual que TMO las oportunidades que se presenten para ingresar a otras industrias y regiones.
- **Cuadrante F-A:** La fortaleza es que permite enfrentar de mejor manera las amenazas del entorno a través de su experiencia. La compañía lleva 40 años realizando distintos trabajos en el mar, con personal altamente capacitado y de gran trayectoria.

Esta experiencia ha permitido a TMO poder sobrellevar estos 40 años de operación de manera exitosa, sorteando malos ciclos económicos, el ingreso de un gran número de competidores y cambios en las normativas marítimas.

- **Cuadrante D-O:** Los altos costos de operación es la principal debilidad que enfrenta TMO, esto puede detener o retrasar la decisión de tomar alguna oportunidad tanto en prestar nuevos servicios o por tomar clientes de otras regiones, en general cualquier oportunidad que implique una inversión fuerte se ve trucado por esta debilidad.
- **Cuadrante D-A:** El alto costo de operación es nuevamente la principal debilidad que coloca en desventaja con nuestros competidores, pues se tiene menor margen de negociación en precios con los clientes. Esto se agrava aún más cuando la industria atraviesa por problemas financieros que obligan a reajustar precios. Por otra parte, cualquier cambio en la legislación, respecto a jornadas de trabajo implica, sin duda, un alza en los costos que no se puede traspasar al cliente.

2.3.3.3.- Conclusiones del análisis FODA cuantitativo.

En conclusión la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es una herramienta que facilita a las organizaciones el análisis de la situación interna y externa de la institución y de esta manera enfrentar situaciones positivas como negativas.

De acuerdo al análisis externo e interno realizado, que fue plasmado en el FODA cuantitativo, TMO está enfrentando un ciclo complejo, detonado por una baja en la demanda de servicios, atribuido principalmente por la crisis financiera por la que atraviesa la industria en la que desarrolla el 90% de los servicios.

Esta amenaza es aun mayor dado que su principal debilidad son los altos costos de operación, esto permite proporcionar un mejor servicio en la ejecución de los trabajos, teniendo un soporte consistente en terreno e ingenieros altamente capacitados en cálculos de estructuras y fondeos. Por otro lado, la tendencia de los clientes es disminuir servicios y/o bajar costos, lo que se opone al objetivo estratégico propuesto de aumentar la rentabilidad. Este es el desafío de plantear una estrategia coherente que permita eludir este escenario.

También de este análisis podemos rescatar que la principal fortaleza de TMO es su marca o imagen corporativa y esto debería generar nuevas oportunidades de desarrollo como, por ejemplo, abarcar nuevas regiones y servicios.

En síntesis, la importancia de este análisis permite dilucidar las posibilidades que manifiesta la empresa para lograr los objetivos, saber que impedimentos se deben afrontar, conocer los factores positivos y neutralizar los perjudiciales. Todo esto es posible mediante una eficaz toma de decisiones gracias a la información que nos proporciona esta herramienta.

2.3.4.- Declaración de la Propuesta de Valor.

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa y lo que busca es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente de manera innovadora. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas o diferenciadores que una empresa ofrece a los clientes. De esta forma una vez realizado el análisis FODA de la UEN, es posible definir la propuesta de valor de TMO como:

Trabajos marítimos Oxxean ofrece un servicio integral de proyectos marítimos, que entregue garantía en la ejecución de los trabajos y que asegure la continuidad operacional de nuestros clientes.

2.3.4.1.-Atributos de la Propuesta de Valor

- **Servicio Integral (Diferenciador 1):** Esto se refiere a ofrecer un desarrollo completo de proyectos submarinos que van desde los estudios oceanográficos, ingeniería del proyecto y ejecución de las obras, esto es valorado por el cliente cuando debe perseguir responsabilidades por alguna falla en el proceso de ejecución de los trabajos y poder hacer valer las garantías que correspondan.
- **Garantía:** Esto enfocado a ofrecer 6 meses de garantía en la ejecución de los trabajos, siempre que las fallas estén relacionadas a la ejecución y que el cliente cumpla con el plan de mantenimiento solicitado por TMO.
- **Continuidad Operacional:** Dar continuidad operacional al cliente se expresa en cumplir con la ejecución de los trabajos en los plazos y especificaciones técnicas (cantidad, tipo y calidad de material utilizado) establecidos por los clientes, la valorización del cliente se presenta dado que la autoridad competente impone plazos fijos en los que el centro debe estar sembrado, los cuales están asociados al tiempo que la concesión esta activa, por lo que cualquier retraso en la instalación por sobre lo presupuestado puede generar pérdidas económicas al cliente, por no poder operar la concesión el ciclo completo y tener merma en el peso de cosecha de los peces.

2.3.4.2.- Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA.

Las siguientes tablas muestran la relación que existe entre el análisis FODA realizado y como estas variables afectan a los atributos de la propuesta de valor.

Tabla 5: Relación de los Atributos y análisis FODA (Parte 1).

	Oportunidades	Amenazas
Servicio Integral	El servicio integral está relacionado a realizar una integración vertical de lo que significa el desarrollo, diseño, la instalación y puesta en funcionamiento de un proyecto marítimo. El poder desarrollar el ciclo completo permite que en la sumatoria de los servicios se aumente el margen del proyecto.	Podemos considerarlo como una barrera de entrada para otros competidores que no cuentan con todos los servicios, esto por las características de nuestros clientes de preferir una empresa que les realice todos los servicios.
Continuidad Operacional	El asegurar continuidad operacional permite por un lado, cobrar un poco más al cliente por el ahorro que se generará por la entrega a tiempo de su proyecto, y por otro lado permitiría generar una imagen positiva del cumplimiento de la empresa. Esto nos permitiría fidelizar y optar a nuevos clientes.	El cumplir con los plazos de entrega de los proyectos nos ayuda a que el cliente no incurra en gasto adicional, ya que estos servicios son parte de una cadena productiva, la cual debe ser organizada de manera óptima. Con esto se asegura que exista una mayor valoración por la empresa que ejecuta ese servicio. Por otra parte cumplir con las especificaciones técnicas influye en la imagen de la empresa por lo que permite contrarrestar en algún modo el ingreso de nuevos competidores y a su vez permite que el cliente no gaste más recursos que los presupuestados para su proyecto.

Entregar Garantías	Al igual que el atributo anterior en entregar los trabajos garantizados y dar un buen servicio de post venta nos permite competir en nuevos servicios y atacar otros clientes.	Es una barrera de entrada a nuevos competidores y el entregar garantías genera en nuestra empresa la necesidad de hacer las cosas una sola vez, para no incurrir en gastos adicionales que aumenten nuestros costos y dañen nuestra imagen.
--------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia, año 2016

Tabla 5: Relación de los Atributos y análisis FODA (Parte 2).

	Fortalezas	Debilidades
Servicio integral	Un servicio integrado de fondeo permite acotar al máximo los posibles errores en la ejecución de los trabajos y de esta forma se asegura de mejor forma la cobertura de garantías que pudieran surgir.	Ayuda a mantener en línea los costos de operación ya que los servicios de ingeniería y oceanografías no son tan demandantes de recursos, por lo que me permite incrementar los márgenes.
Continuidad Operacional	El tener una alta capacidad de respuesta ante los requerimientos de los clientes nos permite aumentar la valoración que tiene el cliente de nuestro servicio. Esta capacidad de respuesta, debe estar estrechamente relacionada con la disponibilidad de atender a los clientes en los plazos requeridos.	Cumplir con los plazos también significa que cumpla con los gastos estimados para ese servicio, en caso contrario estaría aumentando los costos de operación. Este atributo nos debe permitir acotar los altos costos de operación y ser una vitrina para futuros clientes.
Entregar garantías	Entregar trabajos con garantía, nos permite posicionar la imagen de una empresa responsable por lo que ejecuta, además de poder entregar estas garantías con una cobertura geográfica más amplia que los competidores.	Nos compromete a tener que ejecutar los trabajos bien de una vez, de lo contrario todos los costos asociados a garantías son por cuenta de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, año 2016

A modo de resumen, la siguiente matriz presenta los resultados del análisis externo e interno y los atributos de la propuesta de valor, marcando con una X si están relacionados.

Tabla 6: Resumen relación de los atributos y análisis FODA.

FODA		Servicio Integral	Continuidad Operacional	Garantía
FORTALEZAS	Marca reconocida	X		X
	Experiencia	X	X	
	Alta capacidad de respuesta a los clientes	X	X	X
	Alta capacidad de integrar procesos	X	X	X
DEBILIDADES	Naves Antiguas	X	X	X
	Falta de SCG	X	X	
	Altos costos de Operación	X	X	X
	Poca cantidad de clientes	X		
OPORTUNIDADES	Normativa medio ambiental	X	X	
	Condiciones climaticas	X		X
	Mayores exigencias de las Cia Aseguradoras	X	X	X
	Mayor demanda energetica del pais	X		
AMENAZAS	Nuevos competidores	X		
	Ciclo Economico de la industria	X	X	X
	Poca mano de obra calificada	X	X	
	Cambios en la legislacion vigente	X	X	

Fuente: Elaboración propia, año 2016

2.3.4.3.-Relación de los Atributos de la Propuesta de Valor y Creencias.

Tabla 7: Relación de los Atributos de la Propuesta de Valor y las Creencias.

Atributos	Creencias
Servicio integral	Compromiso, trabajo en equipo y pro-actividad
Entregar garantía	Compromiso, respeto y pro-actividad
Continuidad operacional	Compromiso, respeto y trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia, año 2016

Atributo 1: Servicio Integral.

Es impulsado principalmente por el compromiso que tiene TMO en facilitar la concepción y la ejecución de un proyecto, prestando todos los servicios necesarios para la instalación y puesta en marcha de un proyecto marino. A su vez ser proactivos en mejorar nuestros procesos y de esta forma generar valor a nuestros clientes.

Atributo 2: Garantizar los trabajos de ejecución.

Este atributo es impulsado por las tres creencias que sustenta TMO, ya que el compromiso con el trabajo lleva por añadidura garantizar los servicios, para transmitir a los clientes seguridad y confianza en los trabajos realizados. Con el respeto que se merece cada cliente y con el afán de no hacer las cosas dos veces, nos impulsa a ser pro-activos en la detección de posibles problemas y tomar los resguardos necesarios para que estos no ocurran.

Atributo 3: Continuidad Operacional.

Es impulsado principalmente por el compromiso que tiene TMO con sus clientes en cumplir con sus expectativas, tanto en tiempos de ejecución de proyectos, de mantenimiento y garantías de los trabajos realizados. De esta forma respetar los procesos internos de nuestros clientes y permitirles desarrollar sus actividades según lo programado. Esto unido al compromiso que debemos tener con nuestro cliente, en desarrollar los proyectos, según los estándares acordados tanto en compra de materiales, la confección y su instalación. Esto implica respetar lo presentado y aprobado por el cliente.

CAPÍTULO 3: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA.

En este capítulo se explicará el desarrollo de la estrategia asociado a la UEN. Se desarrollará el modelo de negocios, utilizando el modelo Canvas. Posteriormente se planteará el mapa estratégico de la UEN, identificando sus ejes. Para finalmente desarrollar el cuadro de mando integral (CMI), tableros de gestión y control de las unidades claves de la compañía (Sub Gerencia de Operaciones y Jefatura Comercial).

3.1.-Modelo de Negocio.

Para comenzar con este capítulo debemos entender que el modelo de negocio es fundamental en la realización de la planificación estratégica de una empresa. Este nos muestra una radiografía del negocio: los beneficios que intentamos obtener, segmento al cual va dirigido, listado de clientes, las actividades claves, recursos, costos, etc.

Teniendo claro el modelo de negocio, podemos planificar la estrategia que en sus propósitos y objetivos se resume el rumbo que toda la organización, cuyo objetivo final, es aumentar la rentabilidad.

Todo este análisis permite que el diseño de la estrategia se alinee con nuestro modelo de negocio, esto nos dará una coherencia en la ejecución del plan estratégico con los resultados del negocio.

La metodología más conocida para graficar el modelo de negocios es el modelo canvas, que parte de la idea de la existencia de una propuesta de valor, la cual debe ser comunicada a los potenciales clientes. Esto conllevará a la necesidad de recursos y obligará a establecer relaciones con agentes externos e internos.

El modelo de negocios de TMO consiste en mejorar y entregar continuidad a los procesos productivos de los clientes, tanto en el cultivo de peces como en la habilitación de terminales portuarios, cumpliendo con los estándares de calidad, seguridad y salud ocupacional requeridos y garantizando la correcta ejecución de los trabajos solicitados.

Toda la regulación actualmente existente para el desarrollo de los servicios de trabajos marítimos esta normada principalmente por dos entidades públicas:

La Autoridad marítima posee jurisdicción sobre todo el territorio marítimo donde desarrollamos nuestras actividades y es la principal entidad que regula nuestras funciones en el mar. En el caso del cultivo de peces esta regulación es compartida con el Servicio Nacional de Pesca. A continuación cito algunas de las normativas que nos rigen:

- Ley de navegación incluye: Reglamento del artículo 137 de la Ley de Navegación. (D.L. N° 2.222 de 21.MAY.1978)
- Ley general de pesca y acuicultura. (LEY 18.892 - D.S. (M.E.F.R.) N° 430)
- Decreto que establece dotación mínimas para trabajos de buceo en salmonicultura (A-42/008)
- Decreto que establece procedimientos para presentar un plan de remolque (O-10/002).

Por nuestra geografía y el gran potencial de crecimiento que existe respecto a la utilización del mar como fuente de crecimiento nacional.

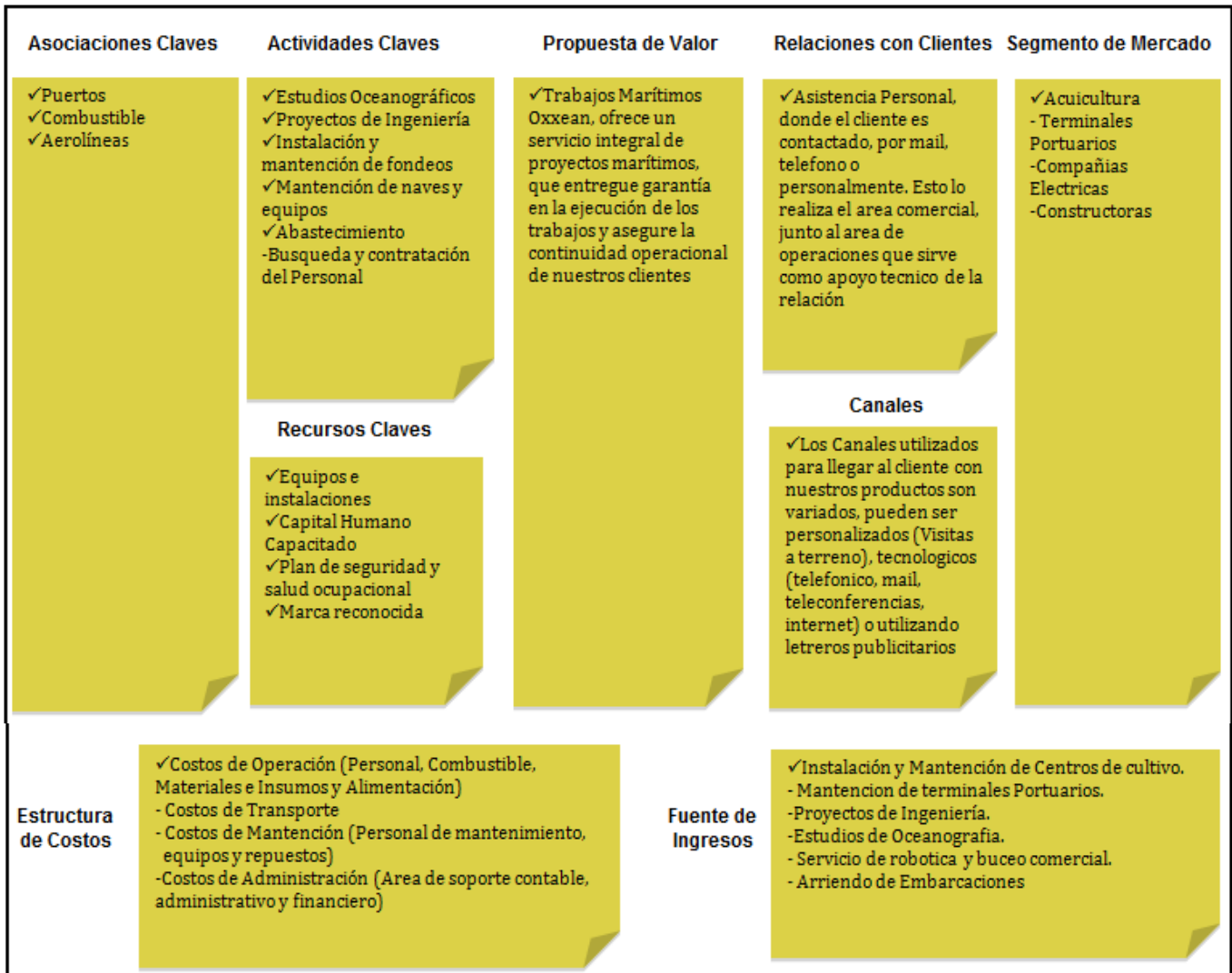
Es que TMO requiere una planificación estratégica para:

- Lograr un crecimiento del negocio de servicios marítimos, mejorando y permitiendo la continuidad operacional de sus clientes.
- Desarrollar nuevos negocios y alianzas con empresas marítimo portuarias.
- Innovar en soluciones que se adapten a las necesidades de los clientes y generando rentabilidad a la compañía.

A continuación se muestra la representación grafica del negocio de TMO por medio del modelo Canvas.

En 2010 Alex Osterwalder diseño el Business Model Canvas; un formato que visualiza el modelo de negocio según nueve campos en sólo una 'hoja', resultando un documento que ofrece directamente una visión global de la idea de negocio, mostrando claramente las interconexiones entre los diferentes elementos.

Figura 6: Lienzo modelo de negocios (Canvas).



Fuente: Elaboración propia, año 2016

A continuación se describirán cada uno de los 9 elementos que componen el modelo Canvas:

3.1.1.-Segmentos de clientes

Los grupos de personas o empresas a los cuales TMO ofrece sus servicios son la base del negocio, por tal motivo son parte fundamental al crear el modelo de negocio, para ello se debe tener claro lo siguiente:

- ¿A quién se dirige? Empresas de todos los rubros y particulares que requieran desarrollar y ejecutar servicios submarinos de ingeniería, oceanográficos, buceo comercial, robótica submarina, salvataje marítimo, limpieza y dragado de fondo, remolques e instalación, recuperación y mantención de fondeos a lo largo del país y que estén dispuestos a pagar por un servicio garantizado y de calidad.
- ¿Qué segmentos considera? Para el caso de TMO el nicho o segmentación es bastante amplia ya que involucra todo tipo de servicio submarino para clientes de todos los tamaños que puedan cumplir con las condiciones de pago acordadas previamente. Esto puede ir desde sacar una corbata de una lancha de pesca, hasta el diseño y ejecución de proyectos marítimos-portuarios a lo largo del país.

3.1.2.-Propuesta de valor

Actualmente TMO no tiene una propuesta de valor definida, por lo que se propone una que responda estas tres preguntas:

- ¿Qué valor ofrece a los clientes? Ofrece atributos particulares que trata de diferenciarse con la competencia, un servicio integral de proyectos marítimos, continuidad operacional y garantía en la ejecución de los trabajos.
- ¿Qué necesidad satisface? Satisface la necesidad de operación de los clientes. Dependiendo el cliente, TMO entrega servicios que permitir dar continuidad a la operación de un buque, de un terminal portuario y producción de salmones, en definitiva poder rentabilizar sus operaciones.
- ¿Qué beneficios aporta? Principalmente, tener un respaldo y seguridad en la correcta ejecución de los trabajos, además de un beneficio financiero que se activa al momento de respetar plazos y especificaciones técnicas que no te saquen del valor estipulado.

3.1.3.-Canales de distribución y comunicaciones

Se centra en cómo se entrega la propuesta de valor a los clientes. Los canales de distribución y comunicación cumplen la función de comunicar y ofrecer los diferentes servicios que tiene TMO a disposición de los clientes.

Los principales canales utilizados por TMO son: Concertar reuniones presenciales con actuales y futuros clientes, contacto telefónico, comunicación vía mail, teleconferencias, letreros publicitarios o internet, entre otros.

3.1.4.-Relación con el cliente

La relación con el cliente es uno de los aspectos más críticos en el éxito del modelo de negocio y uno de los más complejos de evidenciar. Existen diferentes tipos de relaciones que se pueden establecer con los clientes.

TMO dependiendo del tipo de cliente, es como debe gestionar sus relaciones, por ejemplo la industria salmonera es de crear lazos de confianza con proveedores de muchos años, por lo que necesario estar cultivando esta relación en forma constante, por medio de reuniones sociales y de trabajo y ser muy proactivos en solucionar los problemas. Toda esta relación apunta a satisfacer las necesidades y fidelizar al cliente.

3.1.5.-Fuentes de ingresos

Las principales fuentes de ingreso de TMO provienen del cobro de:

- Instalación y mantención de centros de cultivo.
- Mantención de terminales Portuarios.
- Proyectos de Ingeniería.
- Estudios de Oceanografía.
- Servicio de robótica y buceo comercial.
- Arriendo de Embarcaciones

3.1.6.-Recursos claves

Después de haber trabajado con los clientes, hay que centrarse en la empresa.

- Capital humano: El principal recurso de TMO es el capital humano, este es el que hace la diferencia al momento de realizar un proyecto o ejecutar un servicio.
- Equipos e instalaciones: Por otra parte están los recursos materiales también necesarios para el desarrollo de la actividad como: equipos de oceanografía, embarcaciones, equipos de fondeo y buceo, materiales de salvataje y robótica submarina.
- Marca reconocida: Otro recurso relevante es el nombre y prestigio de la empresa, que es reconocida por su calidad y experiencia en los servicios que realizan.
- Plan de seguridad y salud ocupacional: Contar con un plan de S&SO, permite a la compañía poder participar en proyectos y diferenciarse de la competencia.

3.1.7.-Actividades claves

En esta etapa, es fundamental conocer las labores que se deben desarrollar para que el modelo de negocios funcione. En el caso de TMO son:

- Estudios Oceanográficos
- Proyectos de Ingeniería
- Instalación y mantención de fondeos
- Mantención de naves y equipos
- Abastecimiento
- Búsqueda y contratación del Personal

3.1.8.-Asociaciones claves

Es fundamental realizar alianzas estratégicas entre empresas, para TMO las alianzas más relevantes son con sus proveedores, ya que de lo contrario no se podría operar ni soportar los plazos de pago que actualmente plantean nuestros clientes.

Las principales asociaciones son con empresas de combustible, compañías aéreas y terminales portuarios, estos últimos donde se realiza el abastecimiento completo de la nave.

3.1.9.-Estructura de costos

La estructura de costos que soporta el modelo de negocio tiene cuatro elementos claves:

- Costos de Operación (combustible, personal, materiales e insumos y alimentación).
- Costos de transporte del personal.
- Costos de mantención (Personal de mantención, equipos y repuestos).
- Costos de Administración (áreas de soporte contable, administrativo y financiero).

3.1.10.-Relación de Atributos de la Propuesta de Valor y el Modelo de Negocio.

En la siguiente tabla se presenta la relación de los elementos del modelo de negocios y atributos de propuesta de valor.

Tabla 8: Relación de los atributos y modelo de negocio.

Modelo de negocio	Servicio integrado	Continuidad Operacional	Garantías
Cliente	El cliente tiene la opción de realizar un proyecto completo con TMO, debido a la capacidad de integrar procesos productivos por parte de la empresa, procesos como: oceanografías, ingenierías, instalación y mantención de proyectos marítimos.	TMO, diseña y presenta un proyecto de acuerdo a lo solicitado por el cliente. Este proyecto debe cumplir con los plazos y especificaciones técnicas que solicito el cliente y que le permitan rentabilizar su negocio.	Es el principal atributo que el cliente valora, ya que la empresa presenta un plan de garantías en sus trabajos que se extienden hasta 6 meses.
Canal	Se solicitan vía telefónica o correo electrónico.	Los tiempos de ejecución se monitorean en terreno, por radio o vía telefonía satelital. Por otro lado el cumplimiento de las especificaciones técnicas se verifica por medio de los planos de ejecución y a visitas a terreno con el cliente.	Se solicitan por medio de mail o teléfono, y se promocionan de la misma forma.
Relación	Nos permite captar, fidelizar y rentabilizar más clientes.	Nos permite captar más oportunidades de trabajo y fidelizar a los clientes que ya tenemos.	Nos permite captar y fidelizar mas clientes.

Ingresos	Permite generar mayores márgenes de utilidad, al diluir los costos de operación en servicios con mayores márgenes.	Entregar continuidad operacional (cumplir plazos y especificaciones) permite generar mayor margen de utilidad, al no requerir días adicionales de personal y recursos. De igual forma, que cuidar el material y apegarnos a lo especificado.	El ofrecer garantía en la ejecución de los trabajos no permite cobrar al menos un 10% más que nuestra competencia y a su vez el ejecutar mal un trabajo nos repercute fuertemente en los ingresos generados en cualquiera de las fuentes.
Recursos	El principal recurso es el capital humano, este nos da la capacidad de poder integrar procesos productivos. A esto se suma la infraestructura y equipos necesarios para desarrollar estos servicios. Y contar con una marca reconocida.	El principal recurso que nos permite asegurar la continuidad operacional de nuestros clientes es nuestro personal, esto sumado a una correcta mantención de las naves permiten el cumplimiento de los trabajos en los plazos establecidos.	El recurso que nos permite cumplir con las garantías ofrecidas a nuestros clientes es nuestro personal y disponibilidad de naves y equipos para ejecutar estos trabajos.
Actividades	Estudios oceanográficos. Ingeniería de proyecto. Ejecución de proyectos marítimos.	Ejecución de proyectos marítimos. La correcta instalación y mantención de proyectos marítimos, sumado a buenos estudios oceanográficos y a una correcta ingeniería de desarrollo y diseño.	Está ligada principalmente a la mantención e instalación de proyectos marítimos.
Asociaciones Claves	Los puertos, nos permiten el abastecimiento completo de la nave, con materiales, equipos e insumos. Mientras que las compañías aéreas nos permiten la logística de ingreso del personal a ejecutar los trabajos.	Los puertos, nos permiten el abastecimiento completo de la nave, con materiales, equipos e insumos. Mientras que las compañías aéreas nos permiten la logística de ingreso del personal a ejecutar los trabajos.	Los puertos, nos permiten el abastecimiento completo de la nave, con materiales, equipos e insumos. Mientras que las compañías aéreas nos permiten la logística de ingreso del personal a ejecutar los trabajos.
Costos	Personal, logística, Mantención, alimentación, petróleo, agua, aceites.	Personal, logística, mantención, alimentación, petróleo, agua, aceites.	Personal, logística, mantención, alimentación, petróleo, agua, aceites.

Fuente: Elaboración propia, año 2016

3.1.11.- Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio.

Actualmente TMO tiene un promedio mensual de facturación de \$400 MM y con un margen bruto que apenas alcanza el 8%. Entre las principales razones de esta baja rentabilidad podemos mencionar:

- 1.- Los altos costos fijos que maneja la división, que alcanzan el 50% de los ingresos del mes.
- 2.- Altos costos de outsourcing, monto que es facturado por concepto de administración financiera, contable y de RRHH por parte de la casa matriz a cada una de las divisiones de Oxxean, que equivale al 10% de los ingresos.
- 3.- Altos egresos no operacionales financieros, que están relacionados con los costos de factorizar los documentos de ventas, en promedio se factoriza el 80% de los documentos de venta del mes, que equivale al 4% de los ingresos mensuales. Este alto promedio de factorización se debe a que la mayoría de los clientes pagan a 90 y 120 días y por otro lado a los proveedores claves se deben pagar a 30 días (aerolíneas, petróleo y artículos de primera necesidad).

Ahora si analizamos con más detalle los tres puntos anteriormente, podremos indicar para el primer punto que la composición de los costos fijos está dada por: el 70% corresponde a remuneraciones del personal operativo y comercial, el 11% a costos de horas extras, 5,4% arriendo de oficinas y bodegas, 4% en seguros de responsabilidad civil, vida y salud y el 9,6% corresponde a varios.

Del párrafo anterior, se rescata la importancia de un control exhaustivo del personal de planta acuerdo a la actividad de la empresa, es decir, monitorear contantemente, no contar con mayor cantidad de personal que el que estrictamente se requiera; además se debe monitorear la asignación de horas extras del personal y detectar desviaciones. Finalmente revisar posibles mejoras en los contratos de arriendo de instalaciones.

Para el segundo punto es necesario revisar la estructura organizacional de la unidad de soporte financiero, contable y de RRHH la cual está siendo una fuerte carga en términos de costos en relación a internalizar por división estos servicios.

Y finalmente para el punto 3 de altos costos de egresos no operacionales se podría tomar un préstamo de capital de trabajo que permita solventar el desfase que se produce entre los retornos de los clientes versus el pago a proveedores y a un menor costo financiero por mes.

Todas las medidas antes mencionadas permitirían aumentar la rentabilidad del negocio, ya que en la situación actual de la industria no es posible incrementar los valores de los servicios y muy por el contrario estos están a la baja.

3.2.-Mapa Estratégico

La segunda parte del desarrollo de la estrategia es la confección del mapa estratégico de la UEN. De acuerdo Kaplan y Norton (2004), un mapa estratégico proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores. El mapa estratégico proporciona una arquitectura para integrar las estrategias y operaciones de las diversas unidades dispersas en toda la organización.

El mapa estratégico tiene como principal función comunicar la estrategia a toda la organización por lo que muchas veces facilita la implementación de la estrategia.

Para el control de gestión, el mapa estratégico es una efectiva herramienta, para visualizar de forma fácil donde colocar los incentivos, donde generar más controles, donde asignar los recursos e inclusive quienes son las personas o unidades claves que debemos alinear para el cumplimiento de los objetivos.

El mapa se divide en cuatro perspectivas que se describen a continuación:

La Perspectiva financiera, tiene por objetivo mostrar si las estrategias elegidas e implementadas por una organización están contribuyendo al alza del valor de mercado de la empresa, a la generación de valor económico y al aumento de la riqueza de los socios.

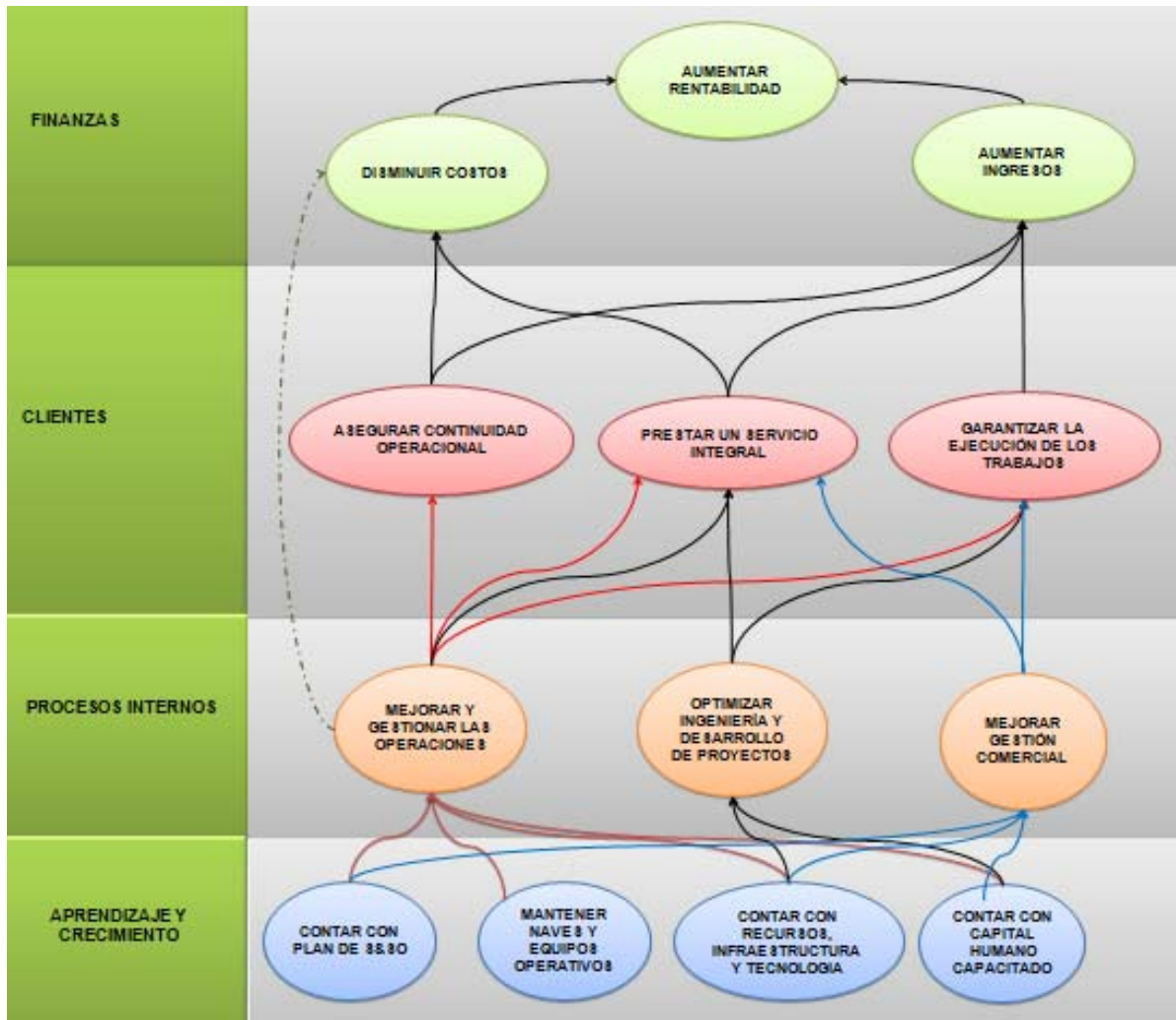
La Perspectiva del cliente, tiene por objetivo mostrar si las elecciones estratégicas implementadas por una organización están contribuyendo para el aumento del valor percibido por el cliente con relación al servicio. La perspectiva del cliente califica si la propuesta de valor para los clientes está siendo concretada.

La Perspectiva de los procesos internos, nos lleva al tema de ejecución de la estrategia, esto es, mostrar los procesos claves que servirán tanto para generar valor económico para clientes y, en consecuencia, elevar la rentabilidad de la empresa.

La Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, tiene por objetivo evaluar cual es el estructura a los recursos claves para poder implementar la estrategia.

A continuación, se presenta el mapa estratégico propuesto para TMO, identificando los objetivos específicos, de acuerdo a los ejes estratégicos. Sin embargo, para efectos de generar las relaciones de causa y efecto de estos objetivos según los ejes estratégicos, se deberá dividir o extender alguno de los procesos internos inicialmente definidos, ya que esto permitirá una mayor comprensión y factibilidad de los objetivos; de la misma manera, se presentará el diccionario de objetivos, en el cual se describirán las causas y efectos de cada uno de los mismos, con una breve explicación, todo ello separado por cada una de las perspectivas.

Figura 7: Mapa Estratégico.



Fuente: Elaboración propia, año 2016

3.2.1.- Principales relaciones causales del mapa estratégico

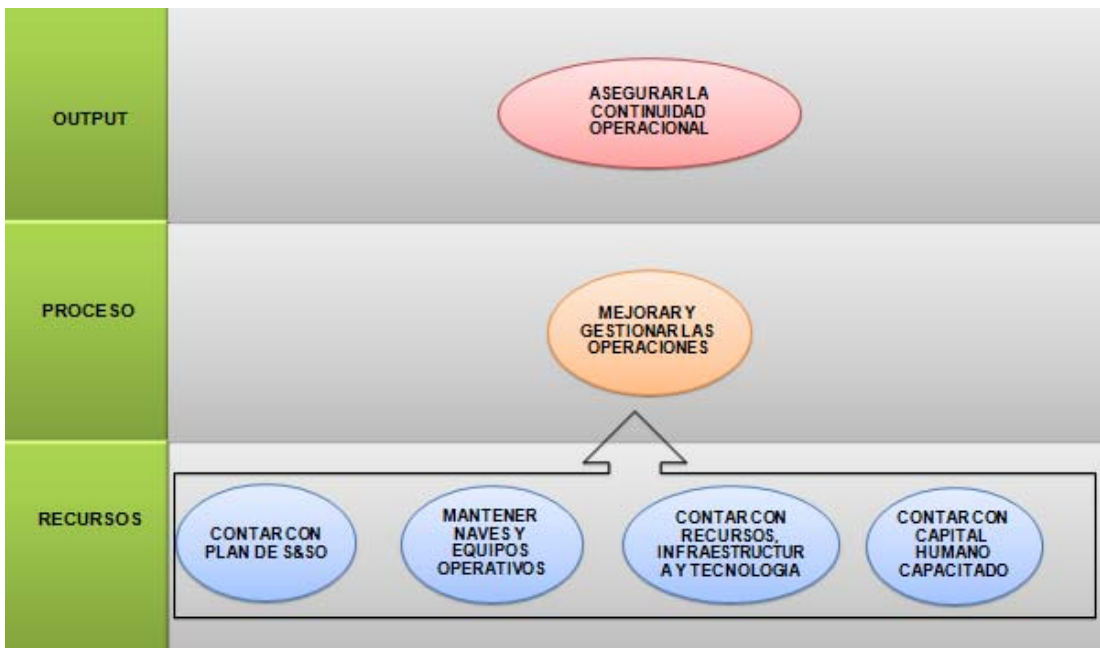
Analizado el modelo de negocio y planteada la estrategia, desde la perspectiva financiera, la empresa está orientada a aumentar su rentabilidad, por una parte incrementando las ventas por servicios, unida al cumplimiento de la propuesta de valor y una mejor gestión comercial; y por otra, disminuyendo los costos de operación, mejorando, optimizando y gestionando las áreas operativas de la compañía.

El primer eje estratégico es asegurar la continuidad operacional de nuestros clientes por medio del cumplimiento de los plazos de ejecución y especificaciones técnicas de un proyecto. Este objetivo además de que, integra la propuesta de valor de la compañía, al ser un atributo que los clientes valoran, nos permite fidelizar a nuestros clientes y aumentar la participación de mercado.

Los procesos internos que soporta el asegurar la continuidad operacional de nuestros clientes, tiene relación con mejorar y gestionar las operaciones (mejorar entrega de estados de avance de los proyectos a los clientes, mejorar la coordinación de recursos y personal, mejorar la asignación de naves, gestionar los tiempos y materiales de un proyecto, entre otras).

Los recursos considerados como input del proceso son: contar con un plan de S&SO, mantener naves y equipos operativos, contar con recursos, infraestructura y tecnología y finalmente contar con capital humano capacitado.

Figura 8: Eje estratégico asegurar continuidad operacional.



Fuente: Elaboración propia, año 2016

El segundo eje estratégico se relaciona con prestar un servicio integral, considerado como el atributo diferenciador, dentro de la propuesta de valor. Se refiere a la capacidad de integrar procesos productivos y ofrecer al cliente una solución completa a una necesidad.

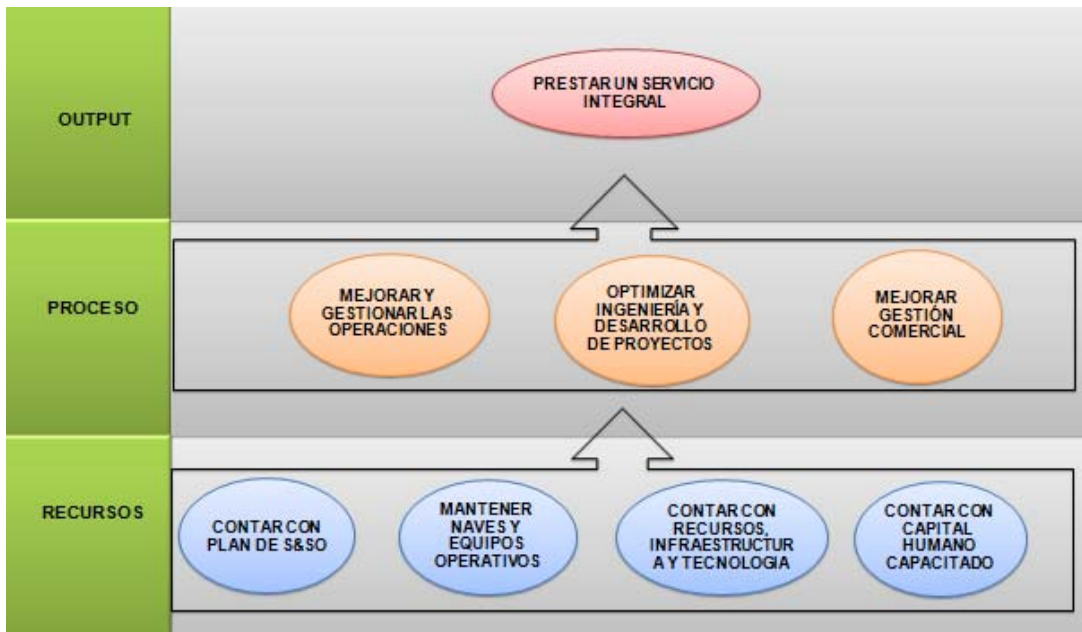
Los procesos que soportan este objetivo son:

- Mejorar y gestionar las operaciones.
- Mejorar y optimizar la ingeniería y desarrollo de proyectos.
- Mejorar la gestión comercial.

En general, el mejoramiento de estos procesos deben estar orientados a gestionar la integración de los distintos procesos productivos que desarrolla cada área, así como también a promover las ventajas comerciales que se generan a raíz de este atributo.

Los recursos considerados como input del proceso son: contar con un plan de S&SO, mantener naves y equipos operativos, contar con recursos, infraestructura y tecnología y, finalmente, contar con capital humano capacitado.

Figura 9: Eje estratégico prestar un servicio integral.



Fuente: Elaboración propia, año 2016

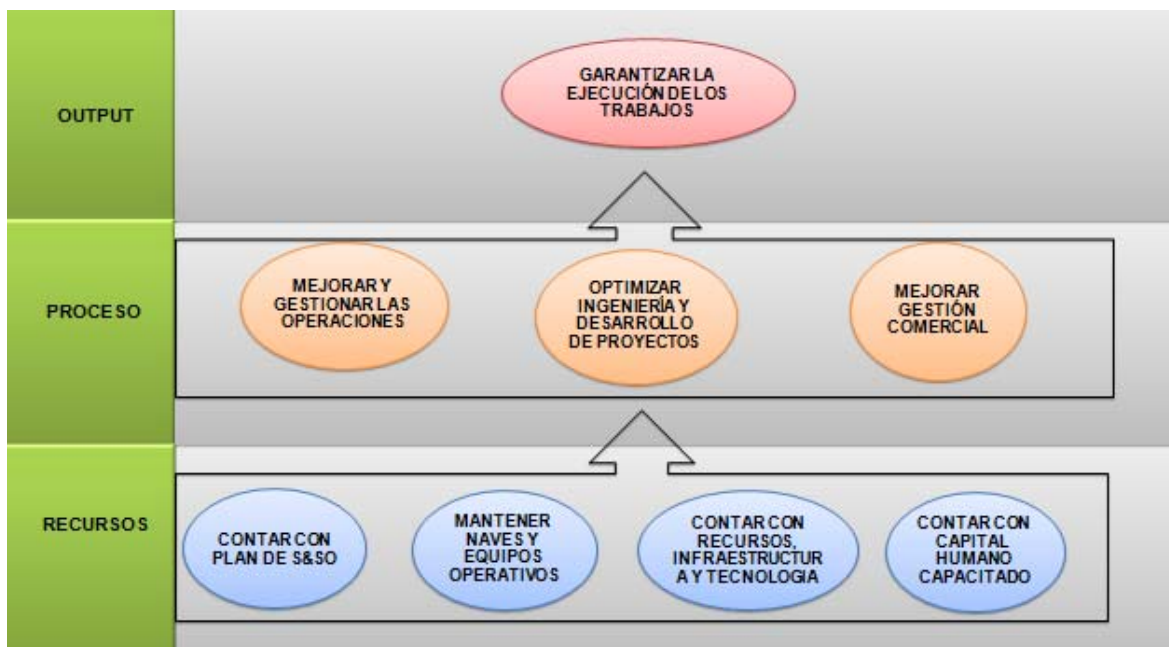
Por último, el tercer eje estratégico identificado en el mapa es el de garantizar la ejecución de los trabajos. Este objetivo no es completamente diferenciador, ya que la mayoría de las empresas lo ofrecen. Consiste en disponer de los recursos, en el momento que un cliente necesite hacer efectiva la garantía por un trabajo.

Los procesos que soportan esto objetivo son:

- Mejorar y gestionar las operaciones.
- Mejorar y optimizar la ingeniería y desarrollo de proyectos.
- Mejorar la gestión comercial.

Los dos primeros procesos guardan relación con disponer de capital humano y equipos al momento que un cliente solicite una garantía y, por otra parte, potenciar este atributo que fideliza al cliente, asegurando continuidad operacional y responsabilidad en la ejecución de los trabajos.

Figura 10: Eje estratégico garantizar la ejecución de los trabajos.



Fuente: Elaboración propia, año 2016

3.2.2.- Diccionario de objetivos estratégicos.

El diccionario de objetivos estratégicos describe claramente la relación causa - efecto que existe entre los distintos objetivos de cada una de las cuatro perspectivas del mapa estratégico. La siguiente tabla presentan la relación que existe entre el objetivo causa y el objetivo efecto, describiendo la relación entre ellos.

Tabla 9: Relaciones Causa – Efecto del Mapa Estratégico.

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
Financiera	Aumentar ingresos	Aumentar rentabilidad	El aumento de la rentabilidad se obtendrá: - Producto del aumento en los ingresos, a través de captar nuevos clientes, fidelizar y rentabilizar los existentes. - Producto de la disminución de los costos, que se logre de optimizar y mejorar procesos internos.
	Disminuir costos		
Clientes	Prestar un servicio Integral	Aumentar ingresos por venta de servicios	Considerando que los clientes valoran una empresa que entregue un servicio integral para el desarrollo de sus proyectos, esto les permite minimizar riesgos y diluir responsabilidades en la correcta ejecución de sus trabajos.
		Disminuir costos	La disminución de costos se genera por economías de escala que se pueden realizar al integrar servicios.
	Asegurar continuidad operacional	Aumentar Ingresos por venta de servicios	El cumplir con los plazos y las especificaciones técnicas de los proyectos, permite dar continuidad operacional a los clientes y probablemente nos elegirán para un próximo trabajo.
		Disminuir costos	Esto nos permite no utilizar recursos extras, sobre los márgenes ya calculados.
	Garantizar la ejecución de los trabajos	Aumentar ingresos por venta de servicios	El garantizar la ejecución de los trabajos nos permite fidelizar clientes y un cliente fidelizado es un cliente que volverá a trabajos con nosotros.
Procesos Internos	Mejorar y Gestionar las operaciones	Asegurar continuidad operacional	El mejorar los procesos que nos permiten cumplir con los plazos y especificaciones técnicas de los trabajos es esencial para cumplir con los objetivos dentro de estos procesos tenemos: sistemas de comunicación, procedimientos de ejecución, sistemas de control y seguridad, abastecimiento y gestión con proveedores, entre otros.
		Disminuir costos	El mejorar la gestión de operaciones debe llevar a la revisión más exhaustiva de gastos en los ítems claves como son: combustible, traslados, personal, mantenimiento de equipos y naves. El detectar desviaciones en cualquiera de estos ítems permitirá generar acciones que lleven disminuir costos y como consecuencia cumplir con nuestro objetivo principal que es aumentar la rentabilidad.
		Prestar un servicio integral	Propone la efectiva integración de procesos operacionales de TMO, con la finalidad de entregar una solución que permite al cliente enfocarse de mejor forma en la ejecución de su proyecto al tener un solo servicios que realiza todo el proyecto, desde los estudios, ingeniería y ejecución de los trabajos
		Garantizar la ejecución de los trabajos	Contar con disponibilidad de recursos, al momento que un cliente requiera hacer valer una garantía.

	Optimizar Ingeniería y desarrollo de proyectos	Prestar un servicio integral	Mejoramiento de procesos de ingeniería y desarrollo que se integran a los demás servicios para entregar una solución integral al cliente.
		Garantizar la ejecución de los trabajos	Disponer del capital humano en caso de tener que responder a una garantía.
	Mejorar gestión comercial	Garantizar la ejecución de los trabajos	Esta gestión va enfocada a la postventa del servicio, la cual está a cargo del área comercial quien es la que debe dar una respuesta y coordinar en caso que el cliente solicite hacer valer las garantías del trabajo.
		Prestar un servicio integral	La mejor gestión comercial va orientada a rentabilizar al máximo a los clientes
Aprendizaje y Crecimiento	Contar con plan de seguridad y salud ocupacional	Mejorar y gestionar las operaciones	El contar con planes de seguridad y certificaciones permite a TMO mejorar sus procesos de operación, ya que se cuenta con personal más capacitado y se transmite mayor tranquilidad a los clientes en que las cosas se hacen bien desde el interior de la compañía.
		Mejorar la gestión comercial	Por otro lado contar con un plan de seguridad y salud ocupacional y certificaciones para las actividades y servicios que desarrollamos permite mejorar la gestión comercial ya que nos da acceso a prestar servicios en compañías que tiene exigencias superiores con respecto a estos puntos. (compañías mineras, eléctricas y energéticas).
	Mantener naves y equipos operativos	Mejorar y gestionar las operaciones	El contar con un buen plan de mantenimiento de naves y equipos es fundamental para la correcta ejecución de los proyectos y de esta forma también por ejemplo cumplir con los plazos comprometidos con los clientes.
	Contar con capital humano capacitado	Mejorar y gestionar las operaciones	El capital humano es el elemento clave para cada uno de los procesos internos que se ejecutan en TMO. Para el caso de la gestión de operaciones como este tipo de maniobras no se enseñan en la universidad es clave la experiencia del personas que participa en las faenas y que coordinan y dirigen estas. Es muy importante mantenerlos capacitados en diversos ámbitos como pueden ser trabajo en equipo, satisfacción a los clientes ya que de ellos depende la primera impresión que se lleva el cliente de nuestros servicios.
		Mejorar la gestión comercial	Para el caso de mejorar la gestión comercial se requiere una persona con experiencia en los servicios ofrecidos, buena cartera de clientes en el rubro marítimo, planificación y gestión de clientes.
		Optimizar ingeniería y desarrollo de proyectos.	Para el caso de ingeniería y desarrollo se requieren competencias de software específicos y sistemas de modelamiento avanzados, esto sumado a experiencia en trabajos marítimos.
	Contar con recursos, infraestructura y tecnología	Mejorar y gestionar las operaciones	Para el caso de gestión de operaciones el contar con estos recursos permitirá mejorar la supervisión, control, condiciones de trabajo y comunicación con todo el personal y equipos que intervienen en la ejecución de los trabajos en terreno.
		Mejorar la gestión comercial	Este punto se enfoca en contar con los recursos financieros que permitan realizar una buena gestión y fidelización de clientes (publicidad, viáticos, gestión de clientes, etc.)
		Optimizar ingeniería y desarrollo de proyectos.	En este caso va de la mano con mantener capacitado al personal de ingeniería, de disponer de las actualizaciones y tecnologías necesarias para que puedan ejecutar sus funciones de acorde a los nuevos tiempos y con la infraestructura y tecnologías necesarias para cumplir con la demanda de los clientes.

Fuente: Elaboración propia, año 2016

3.3.-Cuadro de Mando Integral

Una vez desarrollado el mapa estratégico de la unidad de negocio, se requiere continuar con la elaboración del cuadro de mando integral, que permitirá plasmar la estrategia en los niveles más operativos y medir sus resultados. Para ello se considerarán las siguientes definiciones:

“El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.” (Kaplan y Norton, 2002)

De acuerdo con lo expresado por Paul Niven, “Podemos describir el Cuadro de Mando Integral como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas cuantificables derivadas de la estrategia de una organización.

Las medidas seleccionadas para el tablero representan una herramienta para que los líderes utilicen en la comunicación con los empleados y agentes externos sobre los resultados y el desempeño, a través de los cuales la organización logrará su misión y objetivos estratégicos.” (Niven, 2006)

De estas definiciones, se desprende la real importancia que tiene para una organización contar con una herramienta de este tipo, que permite controlar el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa, utilizando criterios de medición e indicadores para monitorear los resultados.

La utilidad del CMI es que se puede hacer extensivo a todos los niveles de la organización, por medio de la aplicación en cascada del cuadro de mando integral, que permite facilitar la toma de decisiones de los ejecutivos, detectar desviaciones de los planes y programas para decidir las medidas correctivas oportunas y medir desempeños en todos los niveles de la organización.

Los objetivos principales del CMI son:

- Medir los avances y cumplimiento de la visión, la misión, los valores, los objetivos y las estrategias de la empresa.
- Alinear los indicadores y las metas de la dirección con la cadena de valor de la empresa y los indicadores y metas de las áreas.
- Integrar el plan estratégico de la empresa con los planes operativos de las áreas.
- Alinear horizontalmente metas e indicadores de resultados e indicadores de procesos, con el plan estratégico.

- Crear tableros de control para cada área y alinearlos con el tablero de control de la dirección.
- Desarrollar el tablero de control individual de cada puesto alineado con el tablero de control del nivel jerárquico inmediato superior.
- Identificar los diferentes tipos de indicadores existentes en un proceso (Indicadores de entrada, de salida, de eficiencia, de eficacia, de calidad, productividad, impacto y cultura).
- Sincronizar los objetivos y metas de la dirección general con las demás áreas.
- Alineamiento y realineamiento de la empresa a los cambios tecnológicos y de mercado.
- Orientar los esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes, empleados, proveedores, comunidad y accionistas.

En la tabla siguiente se muestra el cuadro de mando integral para TMO, que rescata los principales objetivos estratégicos del mapa y le asigna indicadores que nos permitirán medir desempeños e iniciativas estratégicas que nos permitirán llevar a cabo los objetivos propuestos.

Tabla 10: Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Financiera	Aumentar rentabilidad	EBITDA ((ventas-costos)/ventas)*100)	15%	Anual	
	Aumentar ingresos	Aumento del % de ventas ((ventas reales / ventas ppto)*100)	>5%	Mensual	
	Disminuir costos	% del Costo total sobre las ventas ((costo total / ventas totales)*100)	Menor al 80% de los ingresos	Mensual	
Clientes	Prestar un servicio Integral	N° de proyectos adjudicados de forma integral ((oceanografía +ingeniería+ instalación)/N° total de proyectos ejecutados)*100)	>10%	Mensual	Diseñar un programa aseguramiento de la calidad
	Asegurar continuidad operacional	% variación de plazos de ejecución ((N° de días de ejecución- N° de días propuestos)/ N° de días propuestos)*100	<=0	Semanal	
		% variación de inventario de materiales (cantidad y tipo de material instalado vs lo proyectado)	0	Por proyecto	
	Garantizar la ejecución de los trabajos	% de garantías ejecutadas a satisfacción del cliente (N° de garantías ejecutadas/N° de garantías totales)*100	100%	Mensual	

Procesos Internos	Mejorar y gestionar las operaciones	% disponibilidad de naves ((cantidades de naves utilizadas/Cantidad de naves disponibles)*100)	>=60%	Semanal	Diseñar un programa de control de procesos críticos
		Rentabilidad x nave = (Ventas por nave-Costos por nave)/Ventas por nave	>10%	Mensual	
		% Stand by de trabajadores (Personal embarcado/personal total)*100	<=8%	Mensual	
	Optimizar Ingeniería y desarrollo de proyectos	% variación de tiempos de diseño y análisis de proyectos (N° de horas asignadas al diseño y análisis de proyectos dentro del mes/suma total promedio de horas estimadas por proyecto)*100	>=0%	Mensual	
Mejorar gestión comercial		% de proyectos adjudicados ((N° de proyectos adjudicados año actual /N° de nuevos proyectos adjudicados año anterior)*100)	>20%	Anual	Diseñar programa de captación y fidelización de clientes
		N° de nuevos clientes	>=2	Anual	
		Tasa de reclamos (N° de reclamos atendidos y solucionados/N° total de reclamos realizados)	0	Semestral	Realizar de encuesta de satisfacción
Aprendizaje y Crecimiento	Contar con plan de seguridad y salud ocupacional	Tasa de accidentabilidad ((N° accidentes con tiempo perdido * 1.000.000 horas)/HH trabajadas por la empresa)	0	Semanal	Diseñar programa para la gestión de seguridad, salud ocupacional y medioambiente
		Tasa de Siniestralidad ((N° días perdidos * 1.000.000 horas)/HH trabajadas por la empresa)	0	Semanal	
		Índice de frecuencia por enfermedad profesional (N° de trabajadores con enfermedad profesional/ N° total de trabajadores)	0	Semanal	
	Mantener naves y equipos operativos	% de disponibilidad de naves ((N° de naves en mantención /N° total de naves)*100)	>= 85%	Mensual	Crear programa de mantención de naves y equipos
	Contar con capital humano capacitado	% de personal aprobado en evaluación de competencias ((N° de personas aprobadas por curso/ N° total de personas capacitaciones)*100)	>=80%	Semestral	Diseñar programa de evaluación de competencias adquiridas del plan de capacitación
	Contar con recursos, infraestructura y tecnología	% de cumplimiento del plan de inversión ((N° de proyectos del plan de inversión realizados/N° de proyectos del plan de inversión programados)*100)	>=90%	Semestral	Crear plan de inversión
Días atrasados en pago proveedores		<60	Semanal	Diseñar programa de pago a proveedores	

Fuente: Elaboración propia, año 2016

3.3.1.- Descripción de iniciativas estratégicas.

Las iniciativas estratégicas, son proyectos o planes de acción orientados a alcanzar metas de un periodo y por consiguiente con el tiempo el logro de los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo.

A continuación se explica de forma breve las nueve iniciativas propuestas para TMO, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Perspectiva de Cliente

1. Diseñar un programa aseguramiento de la calidad

Proyecto transversal a la organización, donde se busca eliminar perdidas operacionales, optimizar los recursos disponibles, control de inventarios, aumentar la producción de servicios, controlar plazos de ejecución y evaluar la satisfacción de los clientes respecto a los trabajos ejecutados.

Perspectiva de Procesos Internos

2. Diseñar un programa de control de procesos críticos

Plan que consiste en la evaluación y detección de procesos críticos, con la finalidad de orientar esfuerzos y recursos según corresponda. Dentro de los procesos críticos se encuentran la disponibilidad de naves, disponibilidad de personal y seguimiento en la ejecución de proyectos.

3. Diseñar programa de captación y fidelización de clientes

Programa que defina visitas periódicas por parte del área comercial a actuales y posibles clientes, que involucren tanto temas generales como de evaluación de trabajos en curso o ejecutados, presentar nuevas propuestas, mejoras económicas y en la operación.

4. Realizar de encuesta de satisfacción

Confeccionar una encuesta breve, que permita identificar puntos clave de mejora desde la perspectiva del cliente. Esta sería registrada en forma semestral y tabulada de acuerdo a los parámetros requeridos por la gerencia. Algunos temas relevantes que se medirán son: capital humano, infraestructura y recursos empleados, ejecución de los trabajos, cumplimiento de plazos y especificaciones, etc.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

5. Diseñar programa para la gestión de seguridad, salud ocupacional y medioambiente

Programa que permita gestionar la seguridad desde la prevención y autocuidado, correcta identificación de riesgos de las actividades y barreras duras para segregarse equipos o zonas de alto riesgo.

6. Crear programa de mantenimiento de naves y equipos

Programa orientado a ejecutar mantenimientos preventivos a equipos para extender la vida útil de los activos y evitar la renovación de equipos, además, disminuir el riesgo de fallas, permitiendo asegurar la continuidad operacional de los procesos y servicios.

7. Diseñar programa de evaluación de competencias adquiridas del plan de capacitación

Consiste en la creación de un plan de evaluación que permita medir el conocimiento adquirido por el capital humano una vez aplicado el plan de capacitación de la empresa. Estas capacitaciones deben estar orientadas a mejorar los conocimientos técnicos de los trabajadores, en temas como seguridad, salud ocupacional, medioambiente, procesos operativos y administrativos.

8. Crear plan de inversión

Confeccionar un plan de inversión que asegure el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía a mediano y largo plazo. Este plan de inversión debe estar orientado a la adquisición o renovación de equipos, tecnología e infraestructura necesaria para el desarrollo del negocio.

9. Diseñar programa de pago a proveedores

Programa que permita cumplir con el pago a proveedores que no deben exceder los 60 días desde el momento de su facturación, esto va orientado a la colaboración con los proveedores que nos permita tener mejores precios y tiempos de respuesta en insumos críticos. Este programa debe contar con alarmas que permitan detectar cuando un proveedor supera los 60 días de emitida su factura.

3.4.- Tableros de Gestión y Control.

En este capítulo se aborda el desdoblamiento estratégico, el cual permite transformar el objetivo identificado en el mapa estratégico en tableros de gestión, y a su vez el Cuadro de Mando Integral (CMI) en tableros de control.

En este sentido, el método de desdoblamiento es mucho más que comunicar la estrategia, representa un compromiso entre el equipo directivo y cada individuo de la organización. Ahora bien, este proceso no es tan sencillo como parece. Decidir la extensión e intensidad del desdoblamiento es un punto clave a definir antes de lanzarse a la tarea.

3.4.1.- Desdoblamiento Estratégico.

Cuando se refieren a desdoblamiento, no es más que traducir la estrategia en objetivos concretos y de responsabilidad definida en áreas de la organización, que además se traduzcan en indicadores específicos que permitan monitorear la estrategia en su ejecución a través de las actividades diarias.

De esta forma, se produce la integración de los procesos cotidianos y rutinarios con la propuesta de valor y con la perspectiva financiera de la compañía, dando sentido al propósito de la organización y enfocando los esfuerzos de los responsables de su ejecución.

Para realizar un proceso de desdoblamiento se utilizará la estructura IPO para la descripción del proceso, identificando claramente los inputs requeridos, los procesos que deben ser ejecutados y por último el output logrado. Con esta etapa ya identificada, se diseñará el tablero de control específico para cada uno de los tableros de gestión realizado con la estructura IPO mencionada anteriormente.

A continuación se presentan los tres tableros de gestión y control asociados a los atributos de la propuesta de valor y que tienen como responsables a la jefatura comercial y a la subgerencia de operaciones.

3.4.2.- Tablero de Gestión Jefatura Comercial, Atributo: Garantizar la ejecución de los trabajos.

Nuestro primer tablero tendrá como output “*garantizar la ejecución de los trabajos*”, mientras que los procesos que intervienen serían: Captura, evaluación de causas y costos, programa de ejecución y propuestas de solución. Los input necesarios para realizar este proceso son: capital humano capacitado y mantener naves y equipos operativos.

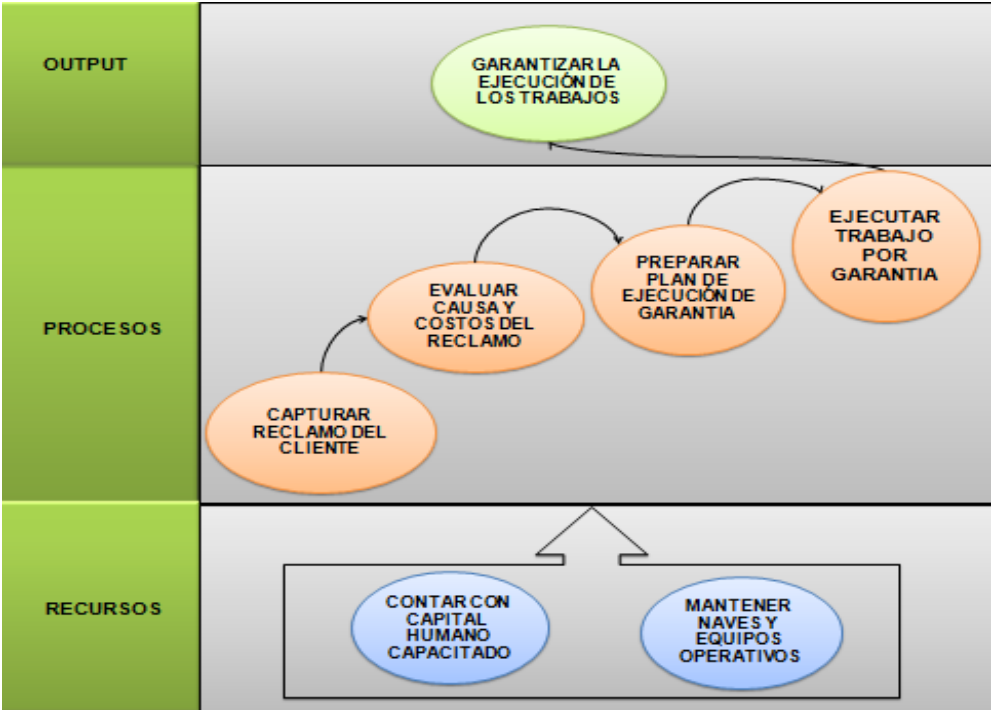
Este tablero está relacionado con dos áreas de la compañía: el área comercial que recibe el reclamo por servicios mal ejecutados, este proceso es muy importante y se requiere de personal capacitado que conozca los trabajos que se están ejecutando y que comprenda lo que el cliente ha solicitado; luego el área de operaciones que debe evaluar, preparar y ejecutar el plan de trabajo por garantía.

Finalmente el área comercial se encarga de contactar al cliente para confirmar que los trabajos por garantía fueron realizados a conformidad.

El detonador de este atributo se presenta una vez entregados en conformidad los trabajos, este presenta fallas de ejecución o no cumplió con las especificaciones que el cliente solicitó. De esta forma se activa el atributo de garantía.

A continuación la figura 8 muestra el tablero de gestión de la jefatura comercial asociado al atributo de garantizar la ejecución de los trabajos.

Figura 11: Tablero de gestión de la jefatura comercial - Garantizar la ejecución de los trabajos.



Fuente: Elaboración propia, año 2016

3.4.3.- Tablero de Control Jefatura Comercial, Atributo: Garantizar la ejecución de los trabajos.

Una vez desarrollado el tablero de gestión se debe establecer el tablero de control, donde se identifican para cada objetivo los indicadores claves y sus metas a cumplir. La siguiente tabla muestra el tablero de control para la jefatura comercial ligado al cumplimiento del atributo de garantizar la ejecución de los trabajos.

Tabla 11: Tablero de Control de la Jefatura Comercial - Garantizar la ejecución de los trabajos.

	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Output	Garantizar la ejecución de los trabajos	% de garantías ejecutadas a satisfacción del cliente ((N° de garantías ejecutadas a satisfacción/N° de garantías totales)*100))	100%	Mensual	Diseñar encuesta de satisfacción al cliente
Procesos	Capturar información de la garantía solicitada por el cliente	% de reclamos procesados ((N° de reclamos ingresados/N° total de reclamos recibidos)*100)	100%	Mensual	Diseñar procedimiento para la ejecución de garantías
	Evaluar la causa y costos de la garantía	N° de hrs para evaluar la causa y costos de la garantía	< 24 horas	Cada vez	
	Preparar plan de ejecución de garantías	N° de días para coordinar la disponibilidad de recursos para ejecutar la solución en terreno	<= 3 días	Cada vez	
	Ejecutar trabajo por garantía	N° de días para realizar el servicio por garantía en terreno	<= 5 días	Cada vez	
Inputs	Contar con capital humano capacitado	% de personal aprobado en evaluación de competencias ((N° de personas aprobadas por curso/ N° total de personas capacitaciones)*100)	>=80%	Semestral	Diseñar programa de capacitaciones para mejorar competencias trabajadores
	Mantener naves y equipos operativos	% de disponibilidad de naves ((N° de naves en mantención /N° total de naves)*100)	>=85%	Mensual	Crear programa de mantención de naves y equipos

Fuente: Elaboración propia, año 2016

3.4.4.- Descripción de iniciativas estratégicas del tablero de Control de la Jefatura Comercial, Atributo: Garantizar la ejecución de los trabajos.

Del tablero de control de la jefatura comercial se proponen 4 iniciativas estratégicas, que permitirán cumplir con las metas del departamento.

Las iniciativas la separaremos de acuerdo a cada perspectiva utilizada en el tablero de control.

Output.

1. Diseñar encuesta de satisfacción al cliente

Desarrollar un método de evaluación donde el cliente manifieste su nivel de satisfacción, respecto al servicio de ejecución de garantías. Este método se puede realizar por medio de la creación de un cuestionario que los clientes deben responder o una encuesta telefónica que realice el área comercial con respecto a temáticas de la ejecución de trabajos y respuesta en caso de solicitar garantías por ellos.

Procesos.

2. Diseñar procedimiento para la ejecución de garantías

Este procedimiento debe incluir:

- ¿Quién recibe el reclamo? El área comercial debe ser la encargada de recibir los reclamos de los clientes y poder canalizarlos de forma adecuada.
- ¿Cómo se debe recibir el reclamo? Este puede ser recibido de múltiples formas, por ejemplo, por mail, una llamada telefónica o en forma presencial. De la forma que recibamos el requerimiento se debe generar una carpeta que incluya: El historial completo de la ejecución de los trabajos, planos del proyecto, bitácoras de trabajo diarias (estas bitácoras detallan los trabajos realizados y quien los realizó). Luego de esto, incorporar la solicitud de reclamo que debe ser redactada por el área comercial. En esta carpeta, se debe llevar toda la gestión del reclamo.

- Evaluación de causas, El plan de evaluación de reclamos deberá incluir a todas las áreas que participaron en el proyecto, por lo que una vez presentado el reclamo por el área comercial, el departamento de operaciones e ingeniería se reúnen y evalúan si la demanda corresponde a garantía o es atribuible a otras razones. Esta reunión debe ser documentada y archivada en la carpeta de reclamos.

Si las causas son cubiertas por garantía, dentro de este proceso se debe revisar también la disponibilidad de recursos y tiempos de respuesta y ejecución de la garantía. Este procedimiento debe permitir ver en forma simple en cuanto tiempo tendremos los equipos y personal para atender el requerimiento.

- Ejecución de garantías, debe incluir: Procedimientos de ejecución de los trabajos, carta Gantt con los tiempos de ejecución, listado de materiales a utilizar y finalmente un formulario de recepción conforme de los trabajos realizados, documento que nos permitirá cerrar el reclamo.

Inputs.

3. Crear programa de mantenimiento de naves y equipos.

Programa orientado a ejecutar mantenciones preventivas a naves y equipos que nos permitan contar con el mayor número de naves operativas, al momento de ser requeridas para ejecutar trabajos y garantías.

4. Diseñar programa de evaluación de competencias adquiridas del plan de capacitación.

Consiste en la creación de un plan de evaluación que permita medir el conocimiento adquirido por el capital humano una vez aplicado el plan de capacitación de la empresa. Estas capacitaciones deben estar orientadas a mejorar los conocimientos técnicos de los trabajadores, en temas como seguridad, salud ocupacional, medioambiente, procesos operativos y administrativos.

3.4.5.- Tablero de Gestión Subgerencia de Operaciones, Atributo: Asegurar la continuidad operacional.

El segundo tablero de gestión tendrá como output "Asegurar la continuidad operacional de nuestros clientes", mientras que los procesos que intervienen serían: captura, evaluación del proyecto, preparación y ejecución de los trabajos. Los input necesarios para realizar este proceso son: capital humano capacitado, mantener naves y equipos operativos, contar con un plan de seguridad y salud ocupacional y contar con recursos, infraestructura y tecnología necesaria.

Este tablero está relacionado con la Subgerencia de operaciones, que es la encargada de evaluar, coordinar y preparar todo para efectuar los trabajos de la mejor forma posible, cumpliendo con los plazos establecidos y especificaciones técnicas solicitadas por el cliente.

En la captura de la información, se requiere disponer de capital humano idóneo, que comprenda lo que el cliente necesita y pueda solicitar la información pertinente para evaluar los trabajos que se ejecutarán.

Una vez capturada la información, el departamento de operaciones de TMO evalúa el trabajo solicitado, considerando el tiempo, recursos y características.

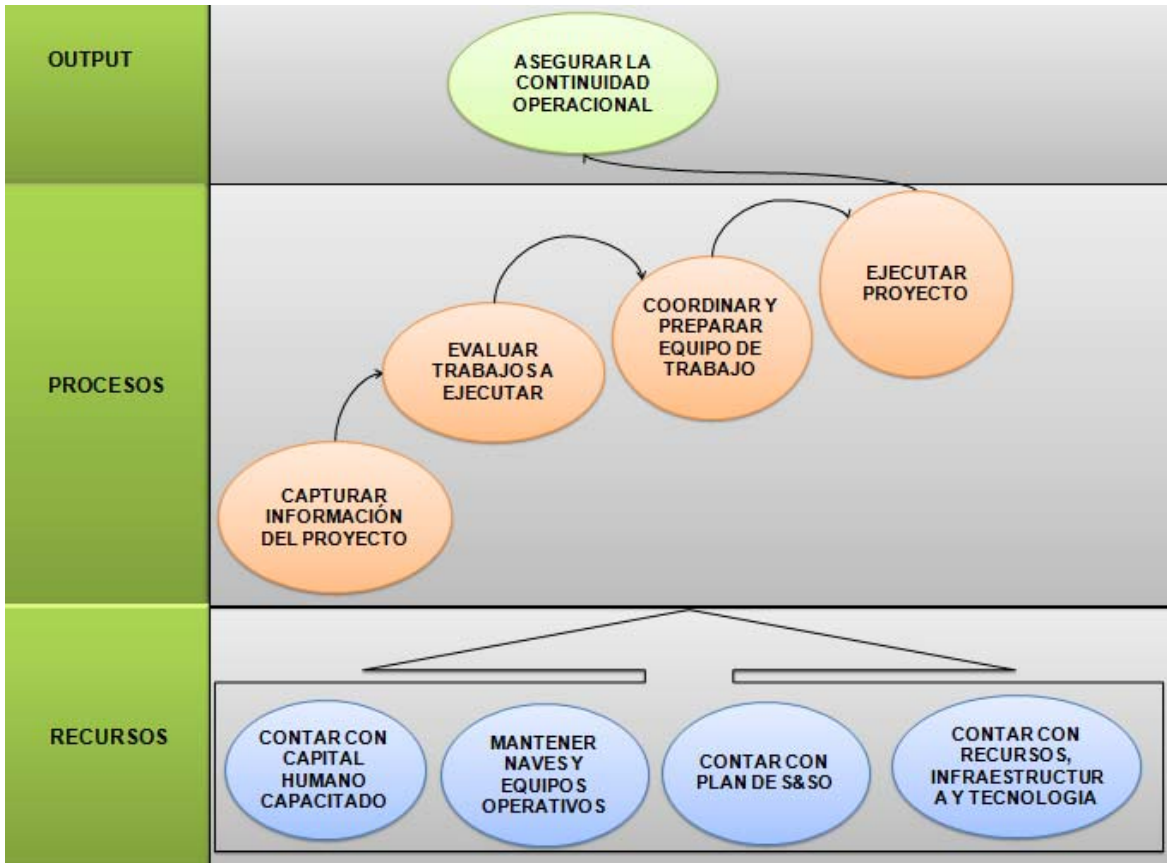
Posterior a la evaluación de los trabajos se debe revisar la disponibilidad de equipos y personal necesario para ejecutar las labores.

Si los equipos y personal están disponibles, la siguiente etapa es organizar los procedimientos de trabajo y asignar los recursos y el personal que realizará el proyecto.

Finalmente durante la ejecución de los trabajos en terreno se pueden presentar mejoras o ampliaciones de faena solicitadas por los clientes, en esos casos se retorna al proceso de evaluación de trabajos y comienza el circuito nuevamente. Por esta razón, se debe llevar un control exhaustivo del estado de avance de los trabajos y ampliaciones de faenas las que alterarán los plazos y especificaciones acordadas inicialmente, por lo cual los tiempos deben ser recalculados.

A continuación se muestra el tablero de gestión de la subgerencia de operaciones, relacionado con el atributo de asegurar la continuidad operacional de los clientes.

Figura 12: Tablero de gestión de la subgerencia de operaciones– Asegurar la continuidad operacional.



Fuente: Elaboración propia, año 2016

3.4.6.- Tablero de Control Subgerencia de operaciones, Atributo: Asegurar la continuidad operacional.

Una vez desarrollado el tablero de gestión se debe establecer el tablero de control, donde se identifican para cada objetivo los indicadores claves y sus metas a cumplir. La siguiente tabla muestra el tablero de control para la subgerencia de operaciones al cumplimiento del atributo de asegurar la continuidad operacional del cliente.

Tabla 12: Tablero de control de la subgerencia de operaciones – Asegurar continuidad operacional

Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica	
Output	Asegurar la continuidad operacional	% de proyectos entregados a tiempo y sin observaciones ((N° de proyectos recepcionados conforme /N° total de proyectos ejecutados)*100)	>=95%	Mensual	Diseñar un programa aseguramiento de la calidad
Procesos	Capturar información del proyecto	% de captura de proyectos ((N° de proyectos procesados/N° total de proyectos recibidos)*100)	=100%	Mensual	Crear un plan de ejecución, seguimiento y recepción de proyectos
	Evaluar trabajos a ejecutar	N° de días para evaluar un proyecto	<= 5 días	Por proyecto	
	Coordinar y preparar equipo de trabajo	N° de días para coordinar la disponibilidad de recursos para ejecutar el proyecto	<=5 días	Por proyecto	
	Ejecutar proyecto	% variación de plazos de ejecución ((N° de días de ejecución- N° de días propuestos)/ N° de días propuestos)*100	<=0	Por proyecto	
% variación de inventario de materiales (cantidad y tipo de material instalado vs lo proyectado)		0	Por proyecto		
Inputs	Contar con plan de seguridad y salud ocupacional	Tasa de accidentabilidad ((N° accidentes con tiempo perdido * 1.000.000 horas)/HH trabajadas por la empresa)	0	Semanal	Crear programa para la gestión de seguridad, salud ocupacional y medioambiente
		Tasa de Siniestralidad ((N° días perdidos * 1.000.000 horas)/HH trabajadas por la empresa)	0	Semanal	
		Índice de frecuencia por enfermedad profesional (N° de trabajadores con enfermedad profesional/ N° total de trabajadores)	0	Semanal	
	Mantener naves y equipos operativos	% de disponibilidad de naves ((N° de naves en mantención /N° total de naves)*100)	>=85%	Mensual	Crear programa de mantención de naves y equipos
	Contar con capital humano capacitado	% de personal aprobado en evaluación de competencias ((N° de personas aprobadas por curso/ N° total de personas capacitaciones)*100)	>=80%	Semestral	Diseñar programa de evaluación de competencias adquiridas del plan de capacitación
	Contar con Recursos, infraestructura y tecnología	% de cumplimiento del plan de inversión ((N° de proyectos del plan de inversión realizados/N° de proyectos del plan de inversión programados)*100)	>=90%	Trimestral	Crear plan de inversiones
Días atrasados en pago proveedores		<60	Semanal	Diseñar programa de pago a proveedores	

Fuente: Elaboración propia, año 2016

3.4.7.- Descripción de iniciativas estratégicas del tablero de Control de la Subgerencia de Operaciones, Atributo: Asegurar la continuidad operacional.

Para este tablero, se obtuvieron siete iniciativas estratégicas que permitirán cumplir con las metas propuestas y finalmente cumplir con el resultado de asegurar la continuidad operacional de los clientes de TMO.

A continuación se describen las principales iniciativas planteadas para cada perspectiva del tablero de control.

Output.

1. Diseñar un programa aseguramiento de la calidad

Proyecto transversal a la organización, donde se busca eliminar pérdidas operacionales, optimizar los recursos disponibles, control de inventarios, aumentar la producción de servicios, controlar plazos de ejecución y evaluar la satisfacción de los clientes respecto a los trabajos ejecutados.

Procesos.

2. Crear un plan de ejecución, seguimiento y recepción de proyectos

Este plan debe incluir la creación de una carpeta de proyectos, que incorpore, la solicitud formal por parte del cliente de los trabajos que requiere, análisis, diseño, memoria de cálculo, planos, carta gantt, listado de materiales, instrucciones entregadas para la ejecución, bitácoras de trabajo y finalmente la recepción conforme de los servicios al término de los trabajos.

En la creación de este plan, deben participar todas las áreas de TMO que intervienen en el proyecto, por ejemplo, una vez que el departamento de ingeniería analiza y diseña el proyecto, debe reunirse con el departamento de operaciones para revisar la factibilidad de ejecución y posibles mejoras al diseño que permitan su adecuada implementación. Una vez de acuerdo en el diseño e implementación, se debe revisar la disponibilidad de recursos para la ejecución de los trabajos, luego el área de operaciones debe calcular el costo del servicio y enviar al área comercial para que prepare la propuesta económica al cliente.

Para realizar el seguimiento de los proyectos el área de operaciones elabora de una carta gantt de ejecución de trabajos, presenta el equipo de trabajo al cliente y en forma semanal entrega los estados de avance de los proyectos.

Inputs.

3. Diseñar programa para la gestión de seguridad, salud ocupacional y medioambiente

Programa que permita gestionar la seguridad desde la prevención y autocuidado, correcta identificación de riesgos de las actividades y barreras duras para segregar equipos o zonas de alto riesgo.

4. Crear programa de mantenimiento de naves y equipos

Programa orientado a ejecutar mantenciones preventivas a equipos para extender la vida útil de los activos y evitar la renovación de equipos, además, disminuir el riesgo de fallas, permitiendo asegurar la continuidad operacional de los procesos y servicios.

5. Diseñar programa de evaluación de competencias adquiridas del plan de capacitación

Consiste en la creación de un plan de evaluación que permita medir el conocimiento adquirido por el capital humano una vez aplicado el plan de capacitación de la empresa. Estas capacitaciones deben estar orientadas a mejorar los conocimientos técnicos de los trabajadores, en temas como seguridad, salud ocupacional, medioambiente, procesos operativos y administrativos.

6. Crear plan de inversión

Confeccionar un plan de inversión que asegure el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía a mediano y largo plazo. Este plan de inversión debe estar orientado a la adquisición o renovación de equipos, tecnología e infraestructura necesaria para el desarrollo del negocio.

7. Diseñar programa de pago a proveedores

Programa que permita cumplir con el pago a proveedores que no deben exceder los 60 días desde el momento de su facturación, esto va orientado a la colaboración con los proveedores que nos permita tener mejores precios y tiempos de respuesta en insumos críticos. Este programa debe contar con alarmas que permitan detectar cuando un proveedor supere los 60 días de emitida su factura.

3.4.8.- Tablero de Gestión de la Jefatura Comercial, Atributo: Prestar un servicio Integral.

El tercer y último tablero de gestión y control, está asociado a la Jefatura comercial, que es la encargada de vender y promover este tipo de servicio con el cliente. Una vez realizada la venta es el área encargada de la coordinación los distintos departamentos para cumplir con el atributo de la propuesta de valor de "*Prestar un servicio integral*". Cuando hablamos de un servicio integral nos referimos a realizar un servicio completo de estudios, ingeniería, fabricación e instalación de proyectos submarinos.

Por lo tanto el tablero de gestión tendrá como output "*Prestar un servicio integral*", mientras que los procesos que intervienen serían: Capturar la información del cliente, gestionar el cliente, organizar y consolidar la propuesta de servicios, preparación y ejecución de los trabajos. Los inputs necesarios para realizar este proceso son: Capital humano capacitado, mantener naves y equipos operativos, contar con un plan de seguridad y salud ocupacional y contar con recursos, infraestructura y tecnología necesaria.

Este atributo está dirigido a facilitar la operación, el control y la responsabilidad del cliente en los proyectos que ejecuta TMO, dándole una solución integral a la realización de su proyecto marítimo, para esto se debe contar con capital humano capacitado, que permita por una parte capturar de buena forma la información del proyecto y por otro realizar una correcta evaluación de costos y equipos asociados a este.

Otro recurso importante es tener los equipos, infraestructura y financiamiento necesario para ejecutar los proyectos y soportar los desfases de flujo que estos pudieran provocar.

Finalmente contar con un plan de seguridad y salud ocupación es requisito ineludible para poder participar en cualquier proyecto.

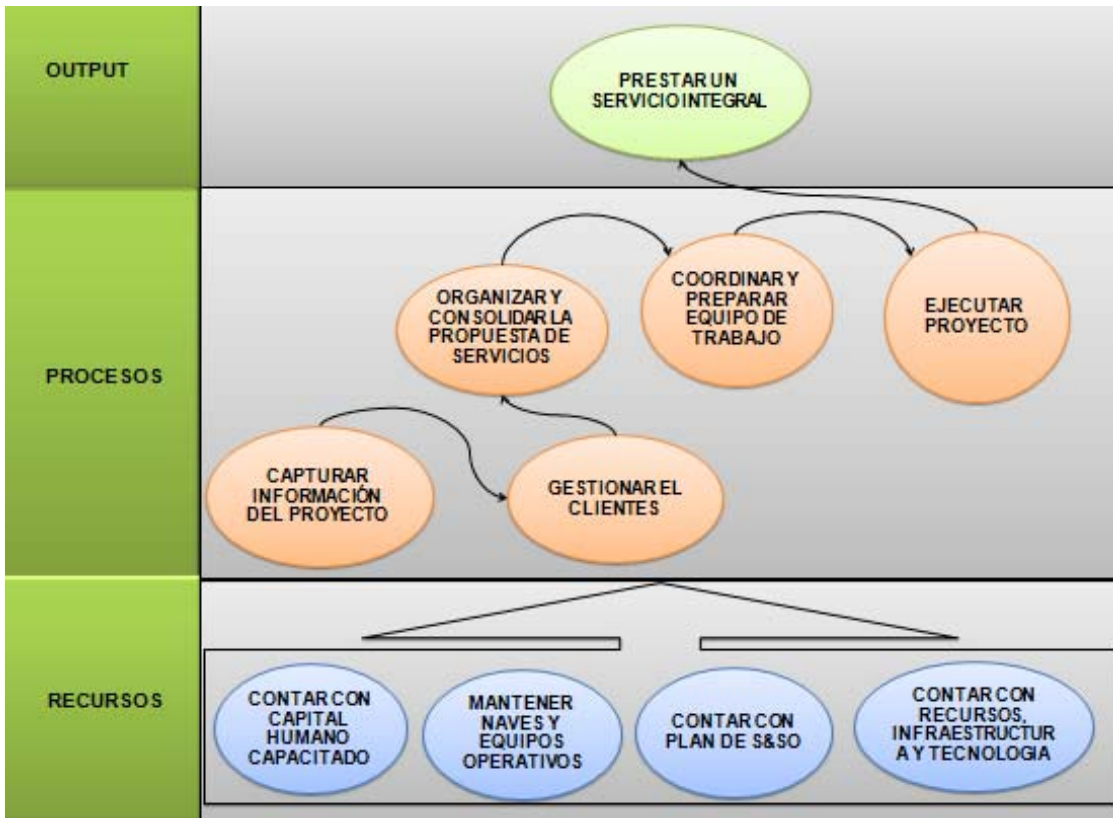
Una vez que el área comercial captura la información del proyecto, es también la encargada de gestionar al cliente por medio de ofrecer la propuesta de servicio integral que entrega TMO, resaltando los beneficios de realizar todo su proyecto con nosotros (estudios, análisis y ejecución).

Con toda esta información en la mano el área comercial debe coordinar los distintos departamentos que intervienen en el servicio y consolidar la propuesta económica que será presentada al cliente y negocia los valores finales de los proyectos.

Una vez aceptados los valores, el departamento de operaciones comienza a coordinar y preparar los equipos que serán utilizados en el proyecto y, por último, se hace cargo de la ejecución de los trabajos en terreno.

A continuación se muestra el tablero de gestión asociado a "*Prestar un servicio integral*".

Figura 13: Tablero de gestión de la jefatura comercial – Prestar un servicio Integral.



Fuente: Elaboración propia, año 2016

Una vez desarrollado el tablero de gestión se debe establecer el tablero de control, donde se identifican para cada objetivo los indicadores claves y sus metas a cumplir. La siguiente tabla muestra el tablero de control para la jefatura comercial ligado al cumplimiento del atributo de prestar un servicio integral.

Tabla 14: Tablero de control de la jefatura comercial – Prestar un servicio integral.

	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Output	Prestar un servicio Integral	% de venta de servicios integrales (N° de proyectos adjudicados de forma integral (oceanografía +ingeniería+ instalación)/N° total de proyectos ejecutados)*100)	>10%	Mensual	Diseñar un programa aseguramiento de la calidad
Procesos	Capturar información del proyecto	% de captura de proyectos ((N° de proyectos procesados/N° total de proyectos recibidos)*100)	=100%	Mensual	Crear un plan de ejecución, seguimiento y recepción de proyectos
	Gestionar el cliente	% de servicios adicionales ((N° de servicios solicitados inicialmente/N° de servicios contratados)*100)	>10%	Por proyecto	
	Organizar y consolidar la propuesta del servicio	N° de días para organizar y consolidar la propuesta de servicio	<= 7 días	Por proyecto	
	Coordinar y preparar equipo de trabajo	N° de días para coordinar la disponibilidad de recursos para ejecutar el proyecto	<=5 días	Por proyecto	
	Ejecutar proyecto	% variación de plazos de ejecución ((N° de días de ejecución- N° de días propuestos)/ N° de días propuestos)*100	<=0	Por proyecto	
		% variación de inventario de materiales (cantidad y tipo de material instalado vs lo proyectado)	0	Por proyecto	
Inputs	Contar con plan de seguridad y salud ocupacional	Tasa de accidentabilidad ((N° accidentes con tiempo perdido * 1.000.000 horas)/HH trabajadas por la empresa)	0	Semanal	Crear programa para la gestión de seguridad, salud ocupacional y medioambiente
		Tasa de Siniestralidad ((N° días perdidos * 1.000.000 horas)/HH trabajadas por la empresa)	0	Semanal	
		Índice de frecuencia por enfermedad profesional (N° de trabajadores con enfermedad profesional/ N° total de trabajadores)	0	Semanal	
	Mantener naves y equipos operativos	% de disponibilidad de naves ((N° de naves en mantención /N° total de naves)*100)	>=85%	Mensual	Crear programa de mantención de naves y equipos
	Contar con capital humano capacitado	% de personal aprobado en evaluación de competencias ((N° de personas aprobadas por curso/ N° total de personas capacitaciones)*100)	>=80%	Semestral	Diseñar programa de evaluación de competencias adquiridas del plan de capacitación

	Contar con Recursos, infraestructura y tecnología	% de cumplimiento del plan de inversión ((N° de proyectos del plan de inversión realizados/N° de proyectos del plan de inversión programados)*100)	>=90%	Trimestral	Crear plan de inversiones
		Días atrasados en pago proveedores	<60	Semanal	Diseñar programa de pago a proveedores

Fuente: Elaboración propia, año 2016

A continuación se describen las principales iniciativas planteadas para cada perspectiva del tablero de control.

3.4.9.- Descripción de iniciativas estratégicas del tablero de Control de la Jefatura comercial , Atributo: Prestar un servicio integral.

Para este tablero, se obtuvieron siete iniciativas estratégicas que permitirán cumplir con las metas propuestas y finalmente cumplir con el resultado de prestar un servicio integral a los clientes de TMO.

A continuación se describen las principales iniciativas planteadas para cada perspectiva del tablero de control.

Output.

1. Diseñar un programa aseguramiento de la calidad

Proyecto transversal a la organización, donde se busca eliminar perdidas operacionales, optimizar los recursos disponibles, control de inventarios, aumentar la producción de servicios, controlar plazos de ejecución y evaluar la satisfacción de los clientes respecto a los trabajos ejecutados.

Procesos.

2. Crear un plan de ejecución, seguimiento y recepción de proyectos

Esta plan debe incluir la creación de una carpeta de proyectos, que incorpore, la solicitud formal por parte del cliente de los trabajos que requiere, análisis, diseño, memoria de cálculo, planos, carta gantt, listado de materiales, instrucciones entregadas para la ejecución, bitácoras de trabajo y finalmente la recepción conforme de los servicios al término de los trabajos.

En la creación de este plan, deben participar todas las áreas de TMO que intervienen en el proyecto, por ejemplo, una vez que el departamento de ingeniería analiza y diseña el proyecto, debe reunirse con el departamento de operaciones para revisar la factibilidad de ejecución y posibles mejoras al diseño que permitan su adecuada implementación. Una vez de acuerdo en el diseño e implementación, se debe revisar la disponibilidad de recursos para la ejecución de los trabajos, luego el área de operaciones debe calcular el costo del servicio y enviar al área comercial para que prepare la propuesta económica al cliente.

Para realizar el seguimiento de los proyectos el área de operaciones elabora de una carta gantt de ejecución de trabajos, presenta el equipo de trabajo al cliente y en forma semanal entrega los estados de avance de los proyectos.

Inputs.

3. Diseñar programa para la gestión de seguridad, salud ocupacional y medioambiente

Programa que permita gestionar la seguridad desde la prevención y autocuidado, correcta identificación de riesgos de las actividades y barreras duras para segregar equipos o zonas de alto riesgo.

4. Crear programa de mantención de naves y equipos

Programa orientado a ejecutar mantenciones preventivas a equipos para extender la vida útil de los activos y evitar la renovación de equipos, además, disminuir el riesgo de fallas, permitiendo asegurar la continuidad operacional de los procesos y servicios.

5. Diseñar programa de evaluación de competencias adquiridas del plan de capacitación

Consiste en la creación de un plan de evaluación que permita medir el conocimiento adquirido por el capital humano una vez aplicado el plan de capacitación de la empresa. Estas capacitaciones deben estar orientadas a mejorar los conocimientos técnicos de los trabajadores, en temas como seguridad, salud ocupacional, medioambiente, procesos operativos y administrativos.

6. Crear plan de inversión

Confeccionar un plan de inversión que asegure el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía a mediano y largo plazo. Este plan de inversión debe estar orientado a la adquisición o renovación de equipos, tecnología e infraestructura necesaria para el desarrollo del negocio.

7. Diseñar programa de pago a proveedores

Programa que permita cumplir con el pago a proveedores que no deben exceder los 60 días desde el momento de su facturación, esto va orientado a la colaboración con los proveedores que nos permita tener mejores precios y tiempos de respuesta en insumos críticos. Este programa debe contar con alarmas que permitan detectar cuando un proveedor supere los 60 días de emitida su factura.

A modo de resumen de este capítulo, tenemos que para el atributo de asegurar la continuidad operacional de los clientes, es clave el desempeño del departamento de operaciones, ya que es de su exclusiva responsabilidad y depende de su desempeño el grado de satisfacción que el cliente experimente. Si este atributo se cumple, se disminuye en un gran porcentaje las probabilidades de que un cliente exija la garantía por mala ejecución de los trabajos.

Como segundo atributo es garantizar los trabajos ejecutados, en este proceso intervienen dos áreas dentro de la organización, por una parte el área comercial es la responsable de la gestión de las garantías, mientras que la ejecución de ellas depende del área de operaciones, por lo que es indispensable que ambas se coordinen para atender estos requerimientos y dar soluciones a los clientes.

Mientras que el último atributo, que consiste en prestar un servicio integral, depende principalmente de la gestión y organización del área comercial, quien es la encargada de vender el servicio que finalmente ejecutara el área de operaciones.

Por lo antes expuesto, el plan de incentivos debe ir dirigido a estas dos áreas, estos incentivos deben permitir motivar y mejorar desempeños individuales y colectivos que permitan a TMO cumplir con su propuesta de valor a los clientes de manera rentable.

A continuación se presenta el marco teórico de un esquema de incentivo y posterior a esto se propone uno para los departamentos anteriormente nombrados.

CAPÍTULO 4: ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL

Para poder entregar la propuesta de valor a los clientes, se han definido metas. Una de las funciones del Sistema de Control de Gestión propuesto es motivar a que los ejecutivos alcancen dichas metas. Por este motivo, el presente capítulo considera una descripción de los incentivos que existen actualmente en TMO y el esquema de incentivos propuesto, de manera de influir en el comportamiento de los ejecutivos de TMO al logro de los objetivos definidos.

En consideración a la importancia que tienen los colaboradores dentro de una empresa, se requiere que la alta administración efectúe todo un trabajo de alineamiento organización, que permita efectivamente operativizar la estrategia, tanto a nivel horizontal como vertical. Este trabajo es de carácter estratégico, por ello que se denomina alineamiento estratégico.

Al respecto, el alineamiento estratégico tiene como objetivo unir o relacionar las medidas (acciones), metas (tareas concretas a lograr) y los medios (presupuesto estratégico), definidos en la etapa de la operacionalización de la estrategia, de acuerdo a las actividades de cada área o procesos de la denominada cadena de valor (Kovacevic & Reynoso, 2010).

El alineamiento organizacional busca que las relaciones causa - efecto entre la eficiencia operacional y la efectividad de la estrategia, sean coherentes y entendidas por todas las personas, departamentos o unidades de una empresa. La eficiencia operacional apunta a que las cosas se hagan oportunamente, por su parte la efectividad de la estrategia se entiende que las cosas que se hagan sean las correctas.

De la importancia del párrafo anterior, se puede definir que el alineamiento organizacional es: “vincular el desempeño de las diversas unidades y departamentos hacia la ejecución de la estrategia organizacional, llegando en este proceso hasta el nivel del empleado, de forma de asegurar que todas las personas, de todos los niveles y todos los días, trabajan, tomen decisiones y actúan para lograr la visión, objetivos y metas de la organización”. (Kovacevic & Reynoso, 2010).

4.1.- Esquema de Incentivos.

Partiendo de la premisa que los esquemas de incentivos tienen una directa relación con el capital humano, la alineación estratégica considera a este factor relevante como elemento clave en la ejecución de la estrategia, y por supuesto, en el logro de la misma. En otras palabras, el alineamiento del recurso humano debe ser capaz de obtener el compromiso de todos los empleados hacia la implantación exitosa de la estrategia (Kaplan & Norton, 2006).

Sin lugar a dudas, que lo se requiere es el factor de motivación necesario para lograr encaminar los esfuerzos de los colaboradores en el logro de los objetivos estratégicos, al respecto, existen dos fuerzas para lograr lo anterior. En primer lugar, la motivación intrínseca (placer, satisfacción personal, resultados que son valorados por otras personas), y la motivación extrínseca (incentivos propios de recompensas externas, centrada en el logro de un premio o evitar algún castigo).

Los esquemas de incentivos apuntan a trabajar las motivaciones extrínsecas, pero sin dejar de lado la motivación intrínseca, de tal manera de lograr que los objetivos, metas o tareas alcanzadas producto del desempeño de los colaboradores tengan una justa recompensa.

4.2.-La importancia de la motivación como predictor del comportamiento.

En primer lugar, cuando se habla de motivación se considerará la definición que indica Stephen Robbins y Timothy Judge en el libro "Comportamiento Organizacional" como "los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo".

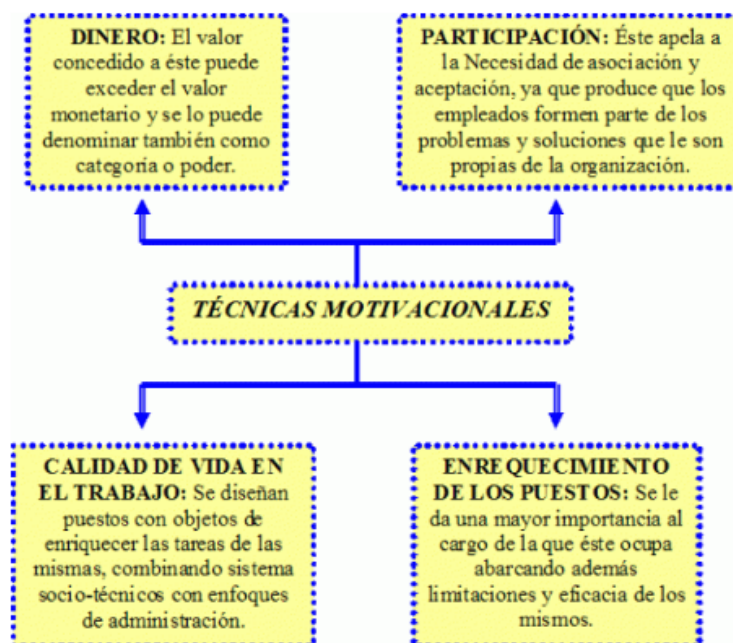
En esta definición, se destacan tres elementos claves, los cuales son intensidad, dirección y persistencia. El primero de ellos hace referencia al esfuerzo o energía aplicada, pero que sin dirección ni persistencia se diluye o no beneficia a la organización.

En este sentido y comprendiendo la definición de motivación, es sencillo poder relacionar ésta con el comportamiento de un individuo, ya que independiente de las numerosas teorías de motivación que existen, es importante considerar los tres elementos como un conjunto, buscando un esfuerzo direccionado, consistente con las metas organizacionales y con la persistencia necesaria para alcanzar el objetivo esperado.

Por tanto, si como organización se podría indagar en las motivaciones personales y/o buscar personas que tengan una estructura que se adecue a la cultura organizacional, sería una palanca importante a utilizar al momento del alineamiento estratégico.

Existen varias técnicas de motivación y en el siguiente cuadro mostraremos algunas técnicas utilizadas.

Figura 14: Técnicas Motivacionales.



Fuente: Publicado por Gerencia de Recursos Humanos (motivación y talento humano), año 2012

4.3.- Importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la propuesta de valor.

Los esquemas de incentivo son una herramienta importante para el logro de la propuesta de valor de la compañía. Estos impactan en los tres elementos claves de la motivación, generando un nivel de esfuerzo y persistencia, como también una dirección hacia los objetivos que involucra la propuesta de valor.

La importancia de los sistemas de incentivos y recompensas (monetarias y no monetarias) para el éxito en la implementación de sistemas de evaluación y gestión estratégica del desempeño ha sido destacada por varios autores. A este respecto, Kaplan y Norton (2001, 2000b) consideran que para que tenga lugar el cambio necesario en la cultura organizativa para una implementación exitosa del CMI éste debe vincularse a un sistema de incentivos y recompensas claramente entendido por los empleados. De acuerdo con dichos autores, la gran cuestión a la que se enfrentan todas las organizaciones es si deben vincular sus sistemas formales de compensación con las medidas del CMI y cómo hacerlo, es decir, existe siempre el problema de qué criterio adoptar para determinar cuándo y cómo se deben atribuir incentivos. En opinión de Muñiz y Monfort (2005), la vinculación del CMI a un sistema de incentivos refuerza aún más el potencial de éste. Así, por ejemplo, DeBusk y Crabtree (2006) y Bedford et al. (2008) concluyeron que el CMI ofrece mayores beneficios cuando está vinculado a un sistema de incentivos y recompensas.

Si el desempeño del CMI se vincula sólo a la remuneración, existiría un alto riesgo de que algunos directivos y empleados se centren exclusivamente en los objetivos de rendimiento. Se podrán comportar de una manera que no es coherente con los valores y la cultura deseada de la empresa. Además, puede acontecer que no tengan las habilidades o competencias para lograr el desempeño deseado de manera culturalmente adecuada. Esto hace de la definición de competencias, evaluación y desarrollo aspectos sean aún más importantes. Así, en la base del sistema de recompensas deberá estar la estrategia a largo plazo y no los presupuestos a corto plazo y criterios estrictamente financieros.

Es por esto que los esquemas de incentivo presentados en este trabajo, buscan ser congruentes y precisos, para modelar el comportamiento direccionado y precisando un beneficio acorde al cumplimiento de la propuesta de valor.

4.4.- Descripción actual del esquema de incentivos en la UEN.

Actualmente TMO cuenta con un sistema de incentivo monetario, el que es remunerado en forma anual y equivale a dos sueldos base para el caso de sub gerencia o jefaturas y tres sueldos base para el caso de los gerentes.

Este incentivo no está asociado necesariamente a objetivos concretos, sino más bien a la percepción que los dueños tuvieron respecto al negocio durante el año. Esto quiere decir que incluso si los resultados de la división no son buenos los funcionarios pueden recibir este incentivo.

En definitiva, el incentivo no está cumpliendo su finalidad, que debe ser motivar a los ejecutivos a cumplir con los objetivos estratégicos de la compañía.

En la actualidad, no existe un sistema de evaluación de desempeño, ni fórmulas que permitan determinar quien merece recibir estos incentivos.

¿Cómo pretendemos mejorar la rentabilidad de la compañía si no existen incentivos que apunten en esa dirección? Hoy en TMO el personal hace su trabajo, pero no se preocupa ni cuestiona a qué costo, no se dirigen los esfuerzos y no se cuestionan los desempeños individuales.

Por esta razón, es absolutamente necesario generar un esquema de incentivos que permita motivar a los funcionarios y alinear esfuerzos para lograr que la empresa cumpla con sus objetivos estratégicos.

4.5.- Propuesta de Esquemas de Incentivos.

Para los efectos de este informe final se presentará un esquema de incentivo para los dos departamentos que intervienen en mayor medida en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía, como son el caso de la subgerencia de operaciones y jefatura comercial.

Contar con un plan de incentivos laborales para los empleados es una extraordinaria forma de motivar la productividad y esfuerzo, lo que es una excelente noticia para el negocio o empresa.

Sin embargo, un esquema de incentivos mal aplicado puede causar efectos totalmente contrarios. Por este motivo se debe asegurar que el plan de incentivos que se aplique esté debidamente organizado. El esquema de incentivos propuesto será aplicado al departamento de operaciones (subgerencia y jefaturas) y al Jefe Comercial de la organización tanto para cumplir con la

propuesta de valor ofrecida como con el objetivo general de la compañía que es aumentar la rentabilidad.

El objetivo principal de la organización es aumentar su rentabilidad de un 8% logrado en los últimos dos años a un 15%, para esto se planteó reducir costos fijos y variables y potenciar los servicios de alto margen (trabajos en terminales marítimos, salvatajes y reflatamientos).

Esta propuesta se plasmó en el presupuesto 2016, por lo que nuestro primer indicador para efecto de compensaciones será el presupuesto, que será revisado en forma mensual y que a final de año serán premiados los subgerentes y jefes de área que cumplan el presupuesto con dos sueldos base adicionales según el % de cumplimiento de cada objetivo.

El plan de incentivos contempla la entrega de incentivos monetarios y no monetarios. Para el caso de los objetivos financieros los incentivos serán monetarios, mientras que para los objetivos de clientes los incentivos serán mixtos.

A continuación se muestra en la tabla 15 los distintos incentivos a entregar y cuáles son los % de incidencia en el monto final asignado por la compañía para la subgerencia de operaciones y jefatura comercial.

Tabla 14: Esquema de incentivos.

ESQUEMA DE INCENTIVO: DEPARTAMENTO DE OPERACIONES (SUBGERENCIA DE OPERACIONES)							
Objetivo	Indicador	Meta	Threshold	Target	Stretch	% de incidencia	Incentivo
Disminuir costos	% del costo total sobre las ventas ((costo total / ventas totales)*100)	<80%	<90% Factor 0,00	100% Factor 1,00	>110% Factor 1,10	60%	
Aumentar ingresos	Aumento del % de ventas ((ventas reales / ventas ppto)*100)	>5%	<90% Factor 0,00	100% Factor 1,00	>110% Factor 1,10		
Asegurar continuidad operacional	% variación de plazos de ejecución ((N° de días de ejecución- N° de días propuestos)/ N° de días propuestos)*100	<=0	>=2 Factor 0,00	1 Factor 0,75	0 Factor 1,00	40%	Anual: 2 Sueldos base x factor
	% variación de inventario de materiales (cantidad y tipo de material instalado vs lo proyectado)	0	>0 Factor 0,00	0 Factor 1,00			
Garantizar la ejecución de trabajos	% de garantías ejecutadas a satisfacción del cliente (N° de garantías ejecutadas/N° de garantías totales)*100	100%	<95% Factor 0,00	>=95% Factor 0,50	100% Factor 1,00	100%	Anual: 3 días administrativos x factor

Fuente: Elaboración propia, año 2016

ESQUEMA DE INCENTIVO: DEPARTAMENTO COMERCIAL (JEFE COMERCIAL)							
Objetivo	Indicador	Meta	Threshold	Target	Stretch	% de incidencia	Incentivo
Aumentar ingresos	Aumento del % de ventas ((ventas reales / ventas ppto)*100)	>5%	<90% Factor 0,00	100% Factor 1,00	>110% Factor 1,10	60%	Anual: 2 Sueldos base x factor
Fidelizar clientes	Tasa de reclamos (N° de reclamos atendidos y solucionados/N° total de reclamos realizados)	<0%	>10 % Factor 0,00	<=10% Factor 0,50	0 % Factor 1,00	40%	
Garantizar la ejecución de trabajos	% de garantías ejecutadas a satisfacción del cliente (N° de garantías ejecutadas/N° de garantías totales)*100	100%	< 90% Factor 0,00	>=90% Factor 0,50	100% Factor 1,00	100%	Anual: 5 días administrativos al año
Prestar un servicio Integral	N° de proyectos nuevos adjudicados de forma integral (oceanografía +ingeniería+ instalación)	>=2	=0 Factor 0,00	=1 Factor 1,00	>=2 Factor n,00	100%	\$300.000 x proyecto

Fuente: Elaboración propia, año 2016

4.6.- Justificación del Esquema de Incentivos Propuesto.

Como se explicó en el párrafo anterior, el esquema de incentivos propuesto está estructurado por incentivos monetarios y no monetarios. Los incentivos monetarios fueron destinados principalmente al cumplimiento de los objetivos financieros como aumentar la rentabilidad, disminuir costos y aumentar ingresos; mientras que los incentivos mixtos (no monetarios y monetarios) serán asociados al cumplimiento de los objetivos ligados a los atributos de la propuesta de valor.

Esquema de incentivo para la subgerencia de operaciones de la UEN.

El subgerente de operaciones como principal responsable del departamento que ejecuta el 100% de los proyectos en terreno, es el que tiene directa injerencia en los resultados de la compañía, a través de las diferentes decisiones que debe tomar en función a su cargo, tales como: optimización de recursos, responsable directo de la satisfacción de los clientes, con una correcta ejecución de servicios y gestión de los costos asociados. Por lo tanto, el esquema de incentivo para este subgerente, estará ligado a los resultados de la UEN, tomando como dato, la última línea del estado de resultados de esta unidad.

Los incentivos para este ejecutivo consistirá la asignación de incentivos monetarios como dos remuneraciones brutas mensuales, las cuales serán devengadas en el mes de enero de cada año, considerando que los resultados de la UEN se reportan a principios de enero. Y no monetarios con 3 días administrativos al año, para ser utilizados en la fecha que él lo estime conveniente. Es importante mencionar, que el estado de resultados es presentado al comité de ejecutivos de la organización para su conocimiento y aprobación, por ello que se calcularán y pagarán una vez pasado estas instancias administrativas.

Lo importante en este esquema de incentivos es la exigencia que tendrá ligada el subgerente para lograr este beneficio. Para lo cual debe obtener:

- Los costos totales sobre las ventas anuales no deben exceder el 80%
- Un aumento en los ingresos anuales sobre el 5%
- Cumplir con el atributo de valor de asegurar la continuidad operacional de los clientes, por medio del cumplimiento de plazos y especificaciones técnicas de entrega final.
- Cumplir con el atributo de valor de garantizar la ejecución de los trabajos (cumpliendo con el 100% de las garantías solicitadas por los clientes)

Finalmente, es necesario explicar porque se ha exigido una meta del 5% de aumento en los ingresos y no exceder el 80% de los costos sobre las ventas para esta subgerencia. Con la finalidad de lograr el objetivo estratégico de la UEN que es obtener una rentabilidad sobre el 15% anual lo que se alcanzaría cumpliendo las metas anteriormente mencionadas de ingresos y costos. De igual forma se le exige el cumplimiento de dos de los atributos de la propuesta de valor con la finalidad de fidelizar y aumentar participación de mercado de los clientes.

Para fijar esta rentabilidad, se han considerado las rentabilidades de años anteriores obtenidas por esta UEN, específicamente, los datos de los últimos cinco años, que en promedio da un 8% de rentabilidad anual, por lo que la meta planteada de un 15% de rentabilidad es muy desafiante.

Esquema de incentivo para la Jefatura Comercial de la UEN.

Para el caso de la jefatura comercial, se propone de igual forma un sistema de incentivos mixto, entendiendo que la motivación del personal no pasa sólo por incentivos monetarios, sino también temas relacionados con su vida familiar y personal.

Al igual que el subgerente de operaciones dado la estructura organizacional de TMO, el jefe comercial de la UEN participa en forma directa en los resultados finales de esta, se ha considerado razonable que tenga un esquema de incentivo similares. Lo anterior, se fundamenta en que el desempeño de esta unidad es clave para lograr los objetivos estratégicos de TMO.

Por lo tanto, la definición del esquema de incentivo para esta jefatura irá en directa relación con el desempeño esperado, en función a los indicadores y metas que se les definan.

Para lo anterior, se ha definido el incentivo como un bono fijo anual equivalente a dos remuneración bruta mensual, que será dependiente de los ingresos y de la tasa de reclamos anual para los distintos servicios prestados. De igual forma que el subgerente también debe cumplir con metas relacionadas a la propuesta de valor del negocio, para esto tiene que:

- Cumplir con garantizar la ejecución de los trabajos, incentivo 5 días administrativos como máximo, para llegar a este máximo, el nivel de cumplimiento se multiplica por un factor.
- Cumplir con prestar un servicio integral, tiene un incentivo de \$300.000 por cada proyecto adjudicado de esta forma.

El diseño del esquema se basa en la definición de indicadores de desempeño y la importancia relativa que tendrá cada uno de ellos. Por supuesto, que estos indicadores permitirán monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos.

La idea fundamental de entregar estos tipos de incentivos es que ambos departamentos valoren tanto incentivos monetarios como no monetarios, por ejemplo el área de operaciones recibirá un incentivo monetario si la organización cumple con reducir costos y aumentar ingresos, de igual forma si cumple con el atributo de asegurar la continuidad operacional de los clientes. A su vez debe cumplir con garantizar la ejecución de los trabajos, lo que generará un incentivo no monetario. Aunque la gestión de este último atributo depende de otro departamento, esto permite alinear esfuerzos que permitan mejorar la ejecución de trabajos y reducir posibilidades de ejecutar garantías.

Para el área comercial es muy parecido, se plantea entregar también incentivos monetarios por aumentar ingresos y fidelizar clientes. Además de incentivos no monetarios asociados a la propuesta de valor del negocio.

CONCLUSIONES.

En el escenario actual, dinámico, completo e inestable por el que transitan muchas compañías del país y, en especial, las empresas de servicios, es que Trabajos Marítimos enfrenta el gran desafío de hacer más rentable sus actividades, teniendo como obstáculo, por una parte, la economía nacional, que ha visto paralizados muchos proyectos de inversión debido de la inestabilidad de los mercados y la crisis política por la que atraviesa el país y una fuerte crisis financiera que viven los principales clientes en la industria acuícola, llevándolos a disminuir la demanda por servicios en casi un 40% y con plazos de pago que superan los 90 días. ¿Qué hacer entonces?.

En este sentido, la necesidad de disponer de información en forma rápida, oportuna y confiable para la medición y evaluación del desempeño global de la empresa es consecuencia de la importancia que en las condiciones actuales tiene la adopción de estrategias adecuadas que permitan alcanzar algún tipo de ventaja competitiva.

Dado lo anterior y como propósito central de este proyecto de grado se abordó la propuesta de un sistema de control de gestión para TMO, este sistema de control reconoce la importancia del capital humano como agente decisivo en el proceso de creación de valor en la empresa.

Una de las principales ventajas de esta propuesta es que su implementación permitiría resolver las limitaciones de los actuales indicadores de gestión que utiliza TMO, los cuales se encuentran dispersos, no están articulados en relaciones de causa-efecto y tienen, en gran medida, un carácter de corto plazo.

El CMI debiera permitir, a su vez, apoyar la implementación de la estrategia, enfocando y alineando a la empresa alrededor de los objetivos trazados, lo cual contribuiría por una parte, a la identificación de oportunidades de mejora y por otra, a un mejor uso de los recursos disponibles para alcanzar los resultados previstos.

Se espera también que al implementar el CMI, la alta administración pueda dedicar más tiempo para reflexionar sobre los temas verdaderamente estratégicos (y de largo plazo) y no como ha sido la tendencia hasta hoy, en que en la agenda de los directivos han prevalecido los temas tácticos.

Se recomienda a la gerencia que tenga presente a la hora de implementar esta propuesta, un rediseño de los perfiles de cargo, orientado a profesionalizar el equipo de ejecutivos. Hoy TMO al ser una empresa familiar cuenta con ejecutivos que han llegado a estos puesto por realizar los trabajos operativos de buena forma, pero no se analizo esto desde el punto de vista estratégico, ni los aportes que estos puedan generar al control, gestión de los procesos y resultados estratégicos.

Por esta razón se propone, que los ejecutivos actuales realicen una nivelación de competencias de acuerdo a la definición de los nuevos perfiles de cargo, por medio de capacitaciones dirigidas de acuerdo a las falencias detectadas. Con esto TMO se asegura que son las personas indicadas para guiar a la compañía en el proceso de implementación del sistema de control de gestión y de planificación estratégica en los próximos años.

Otro punto a tener presente en caso de ser implementado el sistema de control de gestión es revisar la estructura organizacional de la compañía, esto nos permitirá sentar las base de la organización para comenzar con el proceso de implementación y verificar que los departamentos tengan la cantidad de personal adecuado y las dependencias correctas dentro de la compañía.

Finalmente se propone un sistema de incentivo para los departamentos claves de la organización que los motive a mejorar y alinear los desempeños de los empleados y de esta forma cumplir con los objetivos estratégicos de la compañía. Entendiendo que la motivación es fundamental en la implementación de cualquier proyecto, si tenemos un equipo motivado todo será mas fácil.

Como se mencionó al inicio de este trabajo, nada asegura el éxito de una compañía. Pero el desarrollo e implementación de este tipo de sistemas puede hacer la diferencia al momento de competir y permanecer en el negocio.

Por lo que considero un real aporte su implementación a la organización en el menor plazo posible. Hoy TMO tiene un gran desafío, la gran competencia en este rubro debe llevarnos a buscar una diferenciación y nuevas alternativas de reducir costo. Hoy la forma más simple de reducir costos es sacrificando el capital humano, un sistema de control de gestión nos debe llevar a detectar mejores formas de reducir costos, por medio de mejorar, organizar y controlar procesos que permitan derribar estos paradigmas.

BIBLIOGRAFIA.

- Datos del Servicio Nacional de Pesca, 2016.
- Datos de la Dirección del territorio marítimo, 2016.
- Kaplan, R., y Norton, D. (1996). El cuadro de mando integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2004). Mapas estratégicos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2008). The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. España: Ediciones Deusto.
- Kovacevic, a., & reynoso, á. (2010). El diamante de la excelencia organizacional. Santiago - chile: aguilar chilena de ediciones s.a.
- Michael Porter. "Ventaja Competitiva",
- Osterwalder, A., (2004), Lienzo del Modelo de Negocio. Apuntes clases Magister Control de Gestión 2015.
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson.
- Thompson Jr., A., Strickland III, A., y Gamble, J. (2008). Administración Estratégica. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Wheelen, T., Hunger, J., y Oliva, I. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios. México, D.F.: Pearson Educación.